

Capacidade absorptiva em propriedades rurais de agricultores de uma cooperativa agroindustrial

MERYLISA FURLAN

Universidade Estadual do Centro Oeste - UNICENTRO
meryfurlan@hotmail.com

JOÃO FRANCISCO MOROZINI

Universidade Estadual do Centro Oeste - UNICENTRO
jmorozini@uol.com.br

JULIANE SACHSER ANGNES

Universidade Estadual do Centro Oeste - UNICENTRO
julianeangnes@gmail.com



CAPACIDADE ABSORTIVA EM PROPRIEDADES RURAIS DE AGRICULTORES DE UMA COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL

Resumo

Este estudo teve por objetivo descrever o processo da capacidade absorptiva, através da aplicação do modelo teórico de Lane, Koka e Pathat (2006) adaptado para propriedades rurais de agricultores cooperados a uma organização agroindustrial no interior do estado do Paraná, visto que este processo passa pelas etapas de reconhecimento, assimilação e aplicação de novos conhecimentos para que seja possível ter um desempenho positivo nas propriedades agrícolas, o que se retratará no resultado positivo da organização cooperativa. Trata-se de uma pesquisa qualitativa com natureza descritiva e corte transversal, pois a coleta de dados ocorreu através de entrevistas em profundidade com 5 agricultores cooperados, que têm em seu histórico uma evolução em taxas de produtividade e rentabilidade na atividade agrícola. Os resultados da pesquisa foram relevantes tanto em nível organizacional dando direcionamentos para a gestão identificar como se dá o processo de aplicação de novos conhecimentos, além de pontos de melhoria necessários para disseminação e aplicação de conhecimentos, como também no tocante a discussão teórica, visto que aprofundou a teoria das capacidades dinâmicas para a realidade brasileira e agrícola, que é um setor de grande importância regional e nacional.

Palavras-chave: Capacidade Absortiva; Propriedades Rurais; Cooperativa.

Abstract

The objective of this study was to describe the process of the absorptive capacity, through the application of the theoretical model of Lane, Koka and Pathat (2006) adapted for rural properties of farmers cooperating with an agroindustrial organization in the interior of the state of Paraná, since this process Through the stages of recognition, assimilation and application of new knowledge so that it is possible to have a positive performance in the agricultural properties, which will be portrayed in the positive result of the cooperative organization. It is a qualitative research with a descriptive and cross-sectional nature, since the data collection took place through in-depth interviews with 5 cooperated farmers, who have in their history an evolution in rates of productivity and profitability in the agricultural activity. The results of the research were relevant both at organizational level giving directions for the management to identify how the process of application of new knowledge is given, as well as improvement points needed for dissemination and application of knowledge, as well as theoretical discussion, since Deepened the theory of dynamic capabilities for the Brazilian and agricultural reality, which is a sector of great regional and national importance.

Keywords: Absorptive Capacity; Rural Properties; Cooperativa.



1 Introdução

O agronegócio tem representado nos últimos anos a sustentação para a economia brasileira, sendo responsável por saldo superavitário da balança comercial, além de que a cada três reais gerados no Brasil, um está ligado ao agronegócio (MAPA, 2016). A utilização de tecnologias e inovações no campo tem resultado em aumento da produtividade nas propriedades rurais, e possui resultado positivo no seu desempenho. A evolução da produção de grãos saiu de 47 milhões de toneladas, produzidas em 37,3 milhões de hectares em 1976, para 207 milhões de toneladas produzidas em 58 milhões de hectares em 2015, o que representa um aumento de produtividade de 1,2 tonelada por hectare para 3,5 toneladas por hectare (CONAB, 2016).

De acordo com Wang e Ahmed (2007), as empresas com maior capacidade de absorção, demonstram forte capacidade de aprender com os parceiros, integrando informações externas e transformando em conhecimento incorporado na empresa. Neste sentido, parte-se do pressuposto que as propriedades rurais podem ser entendidas como formas de empresas, pois devem ter uma administração gerencial que as façam ser superavitárias e gerem lucro.

Dessa maneira, as propriedades objeto do estudo são propriedades de agricultores cooperados de uma organização agroindustrial que atua a 65 anos no estado do Paraná e detêm em seu quadro societário mais de 600 cooperados. No ano de 2015 faturou mais de R\$ 2,5 milhões, e tem 5 indústrias que agregam valor a produção agrícola de seus cooperados (RELATÓRIO ANUAL, 2015).

Esta cooperativa agroindustrial dá todo o suporte técnico, por meio de assistência técnica e inclusive, mantém pesquisas em uma fundação para que ocorra a disseminação do conhecimento entre seus agricultores cooperados. Além disso, esta cooperativa tem em seu planejamento estratégico a meta de rentabilizar melhor seu cooperado através de melhoria em produtividade e agregação de valor da produção agrícola (RELATÓRIO ANUAL, 2015).

Com base nesta premissa da busca pela disseminação deste conhecimento entre os agricultores que pertencem a uma cooperativa agroindustrial, esta pesquisa se propõe, por meio da teoria das capacidades dinâmicas, com foco na capacidade absorptiva, responder a seguinte questão norteadora de pesquisa: **Como se dá o processo de reconhecimento, assimilação e aplicação de novos conhecimentos em propriedades rurais de agricultores cooperados a uma organização agroindustrial no interior do estado do Paraná?**

Diante disto, este artigo tem como objetivo identificar as fontes de conhecimento e a forma como estes agricultores reconhecem seu valor, assimilam e aplicam este conhecimento, com o objetivo de melhorar o desempenho de suas propriedades rurais, através do modelo proposto por Lane, Koka e Pathat (2006).

2 Fundamentação Teórica

2.1 Capacidades Dinâmicas

A teoria das capacidades dinâmicas tem como origem a teoria da visão baseada em recursos (VBR), sendo que na afirmação de Barney (1991), os recursos das empresas são todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos, informações, conhecimentos, etc., ou seja, todos os recursos que são controlados e permitirão à empresa conceber e implementar estratégias para melhorar a sua eficiência e eficácia.

De acordo com Zollo (2002) as capacidades dinâmicas são mais do que uma simples adição da VBR, uma vez que manipulam os recursos e capacidades que gerarão diretamente rendas para as organizações. Dessa forma, as capacidades dinâmicas são incorporadas em



processos organizacionais de rotina destinados a efetuar a mudança (EISENHARDT; MARTIN, 2000; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Os trabalhos de Teece, Pisano (1994) e Teece, Pisano e Shuen (1997, p. 516), que são os precursores nos estudos sobre capacidades dinâmicas, definem capacidades dinâmicas como a habilidade da empresa para “integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para atender ambientes que mudam rapidamente”. Capacidades dinâmicas, portanto, refletem a capacidade da organização para alcançar formas novas e inovadoras de vantagem competitiva, dependendo da trajetória e do posicionamento no mercado (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Estes autores destacam a complexidade dos processos de reconhecimento e direcionamento dos recursos e das capacidades e, conseqüentemente, os resultados desses processos. Pois, a vantagem competitiva das empresas encontra-se com seus processos gerenciais e organizacionais, moldados pela posição específica de seus ativos, e os caminhos disponíveis (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Teece, Pisano e Shuen (1997) enfatizam que o foco não é o produto, mas sim as competências e capacidades da organização, pois, os produtos serão o resultado dos fatores. As capacidades dinâmicas são processos originais e idiossincráticos que surgem da história individual de cada organização, ou seja, “competências e capacidades são ativos intrigantes, pois normalmente são construídos dentro das empresas, porque eles não podem ser comprados” (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997, p. 518).

Wang e Ahmed (2007, p. 10), definem as capacidades dinâmicas como sendo a “orientação comportamental de uma empresa para integrar constantemente, reconfigurar, renovar e recriar os seus recursos e capacidades, e mais importante, atualizar e reconstruir suas capacidades básicas”, isto em resposta ao ambiente em mudança para atingir e sustentar uma vantagem competitiva.

Estes autores, com base em resultados empíricos de vários estudos, identificaram três fatores principais que compõem as capacidades dinâmicas, são elas: capacidade de adaptação, a capacidade absorativa e capacidade de inovação. Estas três formas de capacidade, quando compostas juntas, explicam os mecanismos de vinculação da vantagem dos recursos internos para uma vantagem competitiva baseada no mercado externo das empresas (WANG; AHMED, 2007). Como o presente artigo focará na capacidade absorativa, será descrito a seguir o referencial teórico específico desta capacidade.

2.2 Capacidade Absortiva

A capacidade de absorativa surgiu na pesquisa organizacional, introduzida por Wesley Cohen e Daniel Levinthal, em um artigo de 1989 no *Economic Journal*, sendo que a capacidade absorativa refere-se a um dos processos de aprendizagem fundamentais de uma empresa: a sua capacidade de identificar, assimilar e explorar o conhecimento do ambiente que é dinâmico. É importante ressaltar que segundo Lane, Koka e Pathak (2006, p. 833), “[...] desenvolver e manter a capacidade de absorção é fundamental para a sobrevivência a longo prazo de uma empresa, porque a capacidade de absorção pode reforçar, complementar, ou reorientar a base de conhecimento da empresa”.

Cohen e Levinthal (1990, p.128) referem-se à capacidade de absorção como a capacidade de uma empresa para “reconhecer o valor da informação nova, externa, assimilá-la e aplicá-la para fins comerciais. Capacidade de avaliar e utilizar o conhecimento exterior, em grande parte em função do nível de conhecimento prévio”. As empresas com maior capacidade de absorção demonstram forte capacidade de aprender com os parceiros, integrando informações externas e transformando em conhecimento incorporado na empresa (WANG; AHMED, 2007).



A premissa do conceito de capacidade absorptiva é que a organização precisa de conhecimentos relacionados antes de assimilar e utilizar novos conhecimentos, pois o conhecimento prévio acumulado aumenta a capacidade de colocar novos conhecimentos na memória, ou seja, a aquisição de conhecimentos é a capacidade de recordá-los e usá-los (COHEN; LEVINTHAL, 1990).

Apenas é importante ressaltar, que Cohen e Levinthal (1990) alertam que a capacidade de absorção de uma organização dependerá das capacidades de absorção de seus membros individuais. A capacidade absorptiva de uma empresa não é, no entanto, simplesmente a soma das capacidades absorptivas dos seus gestores ou colaboradores, pois deverá haver a disseminação deste conhecimento dentro da organização.

Zahra e George (2002) calculam que a capacidade de absorção é uma construção multidimensional e propõem quatro fatores componentes do construto capacidade de absorção: aquisição de conhecimento, assimilação, transformação e exploração. A capacidade de absorção destaca a importância da interação com o conhecimento externo, combinando-o com conhecimento interno e absorvendo para uso interno.

Conforme a proposta destes autores existiria dois subconjuntos dentro da capacidade absorptiva: (1) as potenciais, que são a aquisição e a assimilação, que fazem com que a empresa esteja receptiva para adquirir e assimilar conhecimentos externos; e (2) as realizadas, que são a transformação e a exploração, que refletirão a capacidade da empresa para alavancar o conhecimento que já tenha sido absorvido.

A aquisição refere-se à capacidade de uma empresa para identificar e adquirir conhecimentos gerados externamente que são críticos para suas operações. A assimilação refere-se a rotinas e processos que permitem analisar, processar, interpretar e compreender a informação obtida a partir de fontes externas da empresa. Transformação indica a capacidade de uma empresa para desenvolver e aperfeiçoar as rotinas que facilitam a combinação de conhecimento existente e os conhecimentos recém-adquiridos e assimilados, isto é conseguido através da adição ou eliminação do conhecimento ou simplesmente por interpretar o mesmo conhecimento de um modo diferente. Exploração é a capacidade organizacional baseada nas rotinas que permitem que as empresas aperfeiçoem, ampliem e potencializem competências existentes ou criem novos por incorporação adquirida e transformação do conhecimento em suas operações (ZAHRA; GEORGE, 2002).

Ao combinar as ideias originais de Cohen e Levinthal (1990), Lane, Koka e Pathat (2006, p. 856) sugerem a seguinte definição mais detalhada da capacidade absorptiva:

A capacidade de absorção é a capacidade da empresa para utilizar conhecimentos realizados externamente por meio de três processos sequenciais: (1) reconhecer e compreender como potencialmente valiosos novos conhecimentos que podem vir de fora da empresa através da aprendizagem exploratória; (2) assimilar novos conhecimentos valiosos através da aprendizagem transformadora; e (3) usando o conhecimento assimilado para criar novos conhecimentos e saídas comerciais através da aprendizagem de exploração.

É importante destacar que a capacidade de absorção refere-se à capacidade de uma empresa para reconhecer o valor do novo conhecimento externo, assimilá-lo e aplicá-lo para fins comerciais, mas seus antecedentes são pontos chave para a capacidade absorptiva, estes antecedentes incluem conhecimento prévio relacionado, que normalmente incluem conhecimentos básicos e experiência, e os fatores organizacionais, tais como a estrutura de comunicação e de difusão do conhecimento (FLATTEN *et al.*, 2011).

Lane, Koka e Pathat (2006) ainda elaboraram um modelo de processo de capacidade absorptiva, incluindo seus antecedentes, e seus resultados, conforme apresentado na figura 1

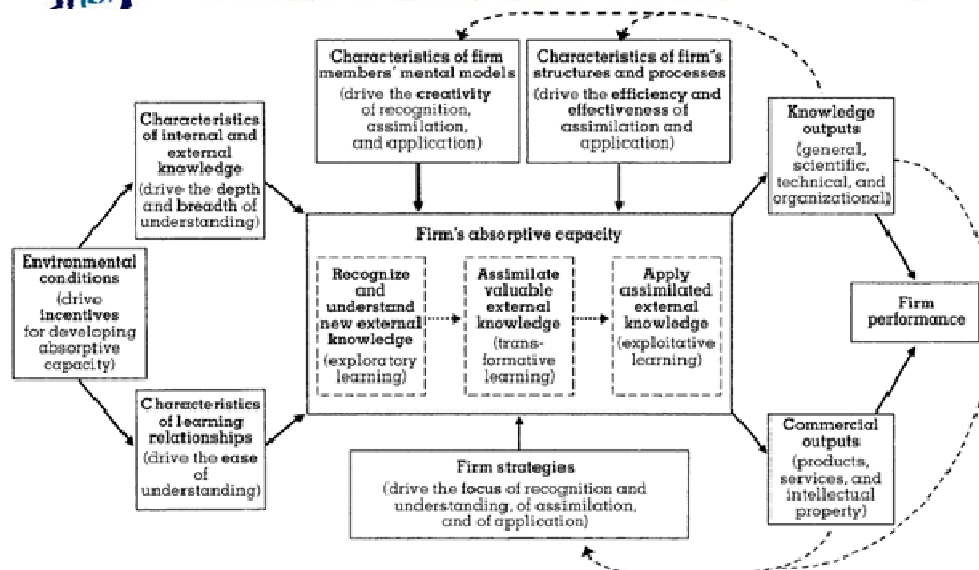


Figura 1: Um modelo de processo de Capacidade Absortiva, seus antecedentes, e seus resultados.

Fonte: LANE, KOKA; PATHAK, 2006.

Com base neste modelo exposto na figura 1, Lane, Koka e Pathak (2006), apresentam uma visão multidimensional da capacidade absorptiva, originada nas mesmas três dimensões do modelo seminal de Cohen e Levinthal (1989), apenas separam os processos, porque cada um destes processos exige dimensões diferentes dentro da organização.

Na primeira dimensão, a aprendizagem exploratória é usada para reconhecer e compreender novos conhecimentos externos. Embora a estratégia da empresa seja a que concentrará os seus esforços, o conhecimento prévio da empresa que é uma função dos modelos mentais existentes individuais e influenciará a avaliação do valor do novo conhecimento externo. A segunda dimensão envolve o uso de aprendizagem transformadora para assimilar conhecimento externo valioso. Aprendizagem transformadora envolve vários processos que afetam a forma como o conhecimento recém-adquirido é combinado com o conhecimento existente da empresa. Ao nível da empresa, os processos de gestão do conhecimento afetam a forma como esse conhecimento é compartilhado e transferido para diferentes partes da organização. O resultado desejado de tais processos é uma transformação do esquema coletivo de diferentes unidades organizacionais decorrentes da assimilação de novos conhecimentos. Finalmente, a última dimensão se concentra em como a aprendizagem de exploração é usada para aplicar o conhecimento externo assimilado (LANE, KOKA; PATHAK, 2006).

3 Metodologia

Nesta pesquisa abordou-se o tema estratégico da capacidade absorptiva dentro de propriedades rurais de agricultores que fazem parte de uma cooperativa agroindustrial. Estas propriedades rurais podem ser classificadas como organizações ou empresas, visto que, devem gerar resultados financeiros positivos para seus proprietários.



A natureza da pesquisa foi descritiva com corte transversal. Conforme indica Hymann (1967), a pesquisa descritiva é aquela que descreve um fenômeno e registra a maneira que ocorre. A pesquisa ocorreu nos meses de junho a setembro de 2016, e buscou retratar o atual estágio das propriedades rurais. Todavia, foi necessário conceituar o histórico, visto que, conforme já descrito, a capacidade absorptiva é influenciada, e tem como antecedente, os conhecimentos prévios que os gestores e colaboradores já tenham adquirido no passado.

Para se compreender como ocorre o processo de valorização, assimilação e aplicação do conhecimento foi utilizado o modelo teórico de Lane, Koka e Pathak (2006), com destaque para os seguintes estágios do modelo, conforme apresentado na figura 2:

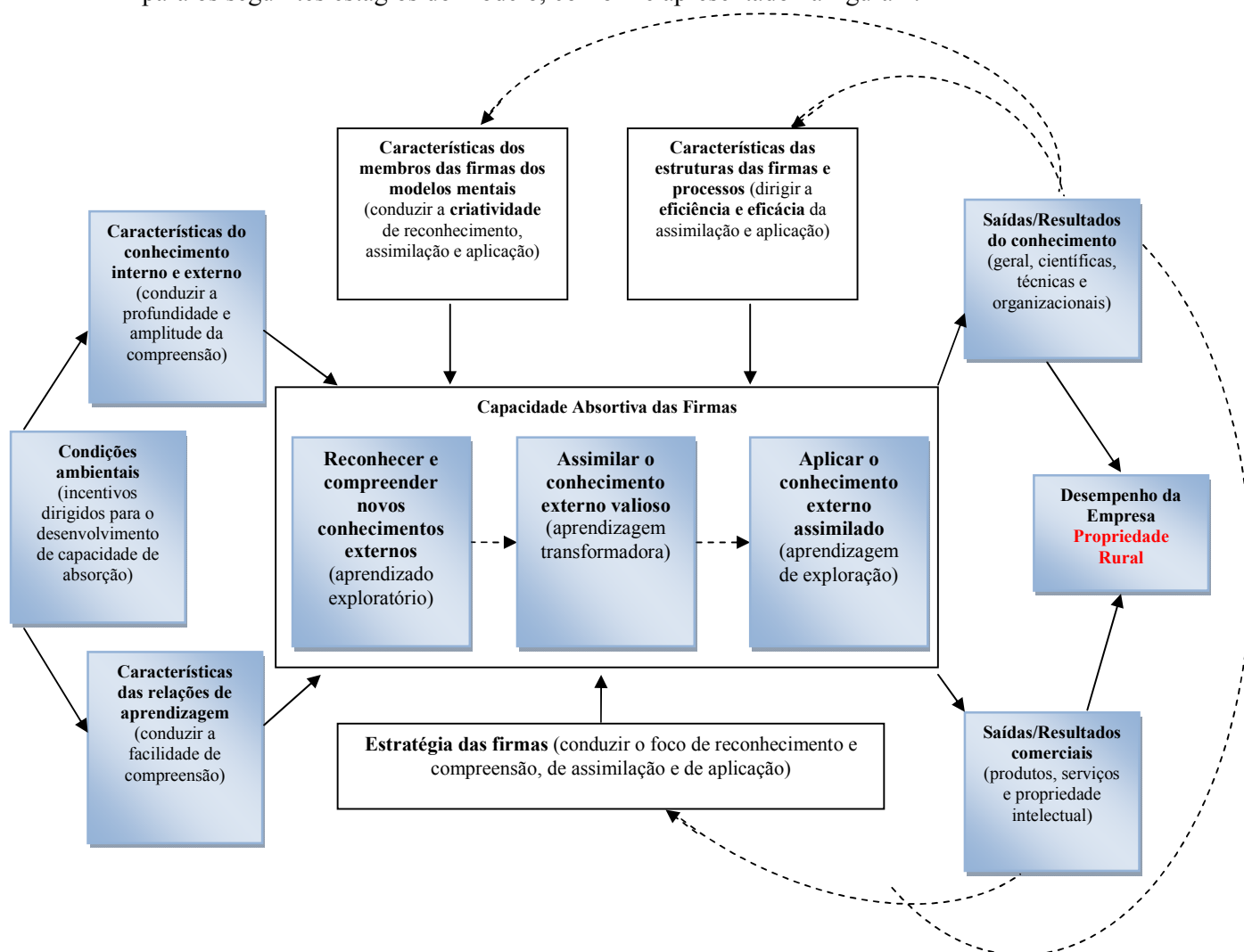


Figura 2: Modelo adaptado do processo de Capacidade Absortiva, seus antecedentes, e seus resultados, com destaques para os estágios que serão abordados na pesquisa.

Fonte: Adaptado de Lane, Koka e Pathak (2006)

Portanto, a pesquisa configura-se como sendo um estudo de caso de cunho qualitativo para que seja possível descrever a situação, em seu contexto (YIN, 2010). Denzin e Lincoln (2006, p. 17) “[...] a pesquisa qualitativa é uma atividade situada que localiza o observador no mundo. Consiste em um conjunto de práticas materiais e interpretativas que dão visibilidade ao mundo”.



Dessa forma, a coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas com roteiro semiestruturado visando descrever a situação atual das propriedades rurais, partindo das condições ambientais, base de conhecimento prévio e capacidade de aprendizagem, passando para as 3 fases da capacidade absorptiva: (1) reconhecimento e compreensão de novos conhecimentos; (2) assimilação do conhecimento; (3) aplicação do conhecimento. Godoi e Mattos (2010, p. 302), afirmam que a entrevista é “um evento de intercâmbio dialógico, que pode promover reformulação metodológica capaz de enriquecer a prática de pesquisa e construir novas situações de conhecimento”.

Atualmente a cooperativa agroindustrial objeto do estudo, tem em sua composição 451 cooperados ativos (RELATÓRIO ANUAL, 2015). Para que fosse possível realizar as entrevistas semiestruturadas em profundidade, elegeu-se 5 cooperados selecionados com base no histórico de produtividade, rentabilidade e margem bruta. A margem bruta Todas as entrevistas foram gravadas com a autorização dos cooperados, posteriormente foram transcritas na íntegra, e com base nelas foi realizada a análise de conteúdo das entrevistas, sendo possível realizar a triangulação com os dados secundários coletados.

Em complemento as entrevistas, foram utilizados dados secundários disponibilizados pela cooperativa e agricultores. Os documentos disponibilizados: a) website da empresa; b) intranet; c) relatórios anuais dos anos de 2010, 2011, 2012, 2013, 2014 e 2015; d) informativos internos; e) revista de tiragem interna e externa; f) treinamentos e relatórios de eventos técnicos; e g) histórico de rentabilidade, produtividade e margem bruta por cooperado e grupo familiar. Para Baxter e Jack (2008), a utilização e montagem de um banco de dados melhora a confiabilidade do estudo de caso, uma vez que permite que ao pesquisador localizar e organizar fontes de dados, incluindo “notas, documentos importantes, materiais tabulares, narrativas, fotografias e arquivos de áudio, que podem ser armazenados em um banco de dados para facilitar a recuperação em uma data posterior” (BAXTER; JACK, 2008, p. 554).

A etapa investigativa da pesquisa de campo foi através das entrevistas em profundidade com 5 cooperados agricultores selecionados por deter um histórico em ascensão de produtividade, rentabilidade e margem bruta. A cooperativa agroindustrial tem um departamento técnico que acompanha a evolução individualizada por cooperado. Dessa forma, foi possível selecionar os cooperados com maior destaque, visando identificar os diferenciais relacionados às suas capacidades absorptivas de identificar novos conhecimentos e colocá-los em prática para retirar os melhores resultados positivos na atividade agrícola.

Com base no material coletado, os dados foram analisados qualitativamente, através da análise de conteúdo das falas dos entrevistados, por meio da categorização, na perspectiva de Bardin (1977, p. 31) na qual “a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações”, ou seja, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdos das mensagens, correlacionando com a teoria da capacidade absorptiva já apresentada, sendo possível realizar a triangulação das informações.

4 ANÁLISE DOS RESULTADO

4.1 Perfil dos Entrevistados

Para caracterizar os cooperados agricultores entrevistados, neste tópico da pesquisa são apresentadas as informações sobre seus detalhes socioeconômicos, além de seu histórico de relacionamento com a atividade agrícola e com a cooperativa agroindustrial da qual fazem parte. Assim, foram coletados os dados de gênero, idade, formação, estado civil, se tinham filhos, características dos filhos, histórico familiar, atividades rurais, tamanho da área agrícola em que trabalham, número de funcionários, responsabilidade na gestão agrícola e financeira



da propriedade, quantos anos assumiu a atividade rural, se sua renda é exclusiva da atividade agrícola, grau de preocupação com controle financeiro e de fixação de preços, além de utilização de custos agrícolas.

Com base nas informações socioeconômicas dos entrevistados, que retrata as informações dos agricultores cooperados é possível identificar que todos são homens, com idades entre 31 anos e 56 anos, com graus de formação diferentes, desde o primeiro grau até cooperados que cursaram pós-graduações, na maioria os entrevistados são casados e tem filhos, sendo que apenas 1 é solteiro e não tem filho.

Observou-se que todos eles têm um vínculo muito intenso com a cooperativa agroindustrial da qual pertencem, pois seus pais e avós foram os imigrantes pioneiros que fundaram a cooperativa em 1951, sendo que, os entrevistados fazem parte da segunda ou terceira geração que descende dos pioneiros que já trabalhavam na agricultura desde que partiram da Europa. Pode-se notar também a relação familiar forte influenciando a tomada de decisões de gestão da atividade agrícola e financeira, pois a renda de suas famílias depende exclusivamente da atividade agrícola para todos os entrevistados, e estes assumiram a atividade rural já há vários anos.

Estes cooperados geram empregos e fomentam a economia local diretamente, pois 4 dos 5 entrevistados possuem funcionários registrados, e que trabalham com eles há vários anos, não só esporadicamente ou temporariamente durante o período da safra, mas são fixos durante o ano todo. Suas propriedades variam de tamanho, visto que, entre os entrevistados há cooperados com áreas a partir de 130 hectares, sendo parte própria e parte arrendada, até um cooperado que tem no Paraná 4.200 hectares próprios e ainda detém no Piauí mais 16.000 hectares próprios.

Este cooperado com áreas no Piauí tem em seu perfil a busca pelas “novas fronteiras agrícolas”, no qual alguns agricultores de várias regiões do Brasil adquirem terras na região denominada MATOPIBA, que engloba os estados do Maranhão, Tocantins, Piauí e Bahia, e tem de acordo com o MAPA (2015) grande potencial para fornecer alimentos e torna-se referência mundial no âmbito do desenvolvimento do agronegócio. O governo federal inclusive emitiu o Decreto nº 8.447, de 06 de maio de 2015, o qual dispõe sobre o Plano de Desenvolvimento Agropecuário do Matopiba e a criação de seu Comitê Gestor, que tem “por finalidade promover e coordenar políticas públicas voltadas ao desenvolvimento econômico sustentável fundado nas atividades agrícolas e pecuárias que resultem na melhoria da qualidade de vida da população” (BRASIL, 2015).

Dessa forma, a presente pesquisa buscou cooperados com vários tamanhos de áreas, mas que pudessem demonstrar suas capacidades absorptivas no desenvolvimento de suas atividades agrícolas, que fazem com que tenham destaque no quesito produtividade, rentabilidade e margem bruta.

No que tange o quesito gestão financeira e agrícola todos os cooperados fazem uso de sistemas de controle e gestão próprios, além de solicitarem auxílio aos seus escritórios de contabilidade e a cooperativa agroindustrial da qual pertencem. Dessa forma, a cooperativa mantém departamentos específicos para atendimento aos cooperados. Na gestão financeira, o departamento de atendimento a cooperados, tem 4 analistas de contas que tratam individualmente com a questão e saúde financeira dos cooperados, dando suporte na elaboração de custos e planejamento das atividades, já na área agrícola, existem 15 agrônomos, que ficam lotados na assistência técnica e que atendem diretamente aos agricultores cooperados, neste departamento são mantidos controlados os indicadores do programa denominado “Sinergia”, o qual mensura os resultados individuais e em equipe alcançados por cooperado e por grupo de agrônomo (RELATÓRIO ANUAL, 2015). Esta questão demonstra a preocupação da cooperativa com a melhoria contínua nos índices de seus agricultores cooperados.



4.2 Antecedentes da Capacidade Absortiva

Este tópico busca demonstrar quais são os fatores antecedentes que influenciam a capacidade absorptiva em agricultores cooperados, pois conforme proposto no modelo de Lane, Koka e Pathat (2006), as condições ambientais, que são os incentivos dirigidos para o desenvolvimento de capacidade de absorção, além das características das relações de aprendizagem, que fazem com que haja a facilidade de compreensão de um novo conhecimento, e as características do conhecimento interno e externo que conduz a profundidade e amplitude da compreensão dos novos conhecimentos, têm papéis fundamentais, e nesta pesquisa se fará a identificação destes fatores na área propriedade rural na perspectiva destes agricultores.

Dessa forma, todos os cooperados destacam a importância da cooperativa da qual pertencem e da fundação de pesquisa (FAPA) que é mantida pelos cooperados, como forma de disseminação de conhecimento entre os agricultores cooperados, o que propicia uma condição ambiental para o processo de troca de informações e aprendizagem na visão destes cooperados.

Condições ambientais (incentivos dirigidos para o desenvolvimento de capacidade de absorção)	[...] a Cooperativa hoje tem a FAPA, é nosso braço direito dos agricultores na agricultura. Tudo que tem de novidades e de tecnologias a gente vai perguntar para os pesquisadores ou mesmo tendo alguma praga ou coisa diferente na agricultura, você sempre procura a FAPA para ajudar nas soluções[...]	Cooperado 1
	[...] Nós temos a FAPA que é o diferencial. E se você conversar diretamente com o pesquisador, ele está bem ciente do que está acontecendo neste ano. É informação fresquinha, informação da semana [...]	Cooperado 2
	[...] A FAPA faz muita pesquisa para tentar passar o melhor para a gente/cooperados. Isso é muito importante mesmo [...]	Cooperado 3
	[...] Eu acho o seguinte, eu acho que a cooperativa, ela tem uma difusão muito boa, a penetração muito boa, a informação gerada na cooperativa sempre chega no cooperado[...]	Cooperado 4
	[...]a gente sempre acompanha os resultados da FAPA [...]	Cooperado 5

Quadro 2: Condições ambientais para capacidade absorptiva entre agricultores cooperados.

Fonte: Elaborado pelos autores com dados coletados na pesquisa de campo (2016)

Entre todos os agricultores cooperados já existia a conhecimento prévio, pois todos herdaram a atividade agrícola de seus pais e avós, mas os entrevistados destacaram a necessidade de evolução da atividade rural, sendo necessário melhorar suas práticas e processos, isto, portanto está alinhado com o conceito de Wang e Ahmed (2004), no qual as empresas ou organizações devem ter foco na orientação para inovação dos comportamentos e processos, o que se aplica também nas propriedades agrícolas, conforme destacado no fragmento:

[...] Mas o pai fazia aquele “basicão de antigamente”, era tudo diferente, não tinha informação de clima, não tinha informação de nada, sabia apenas que tinha que por calcário, adubar e por semente, o resto o tempo fazia [...] Hoje, se você quiser ficar na atividade, você tem que **acompanhar as evoluções**, a pesquisa está aí para isso [...] (**grifos nossos**) (Cooperado 2)

Os cooperados também observam a evolução ambiental relacionada à cobrança por parte dos clientes, e isto faz com que ocorra uma busca pela evolução e melhorias nos



processos na atividade agrícola, com foco no atendimento aos requisitos dos clientes, isto corroborando com a estratégia ou caminho que os agricultores têm que escolher na visão de Teece, Pisano e Shuen (1997), conforme demonstrado nas seguintes respostas:

[...] **O mercado tem ficado cada vez mais exigente**, e com isso as indústrias estão ficando mais exigentes. E claro isso acaba interferindo para a gente, porque a qualidade que você tem que levar para as indústrias tem que ser melhor [...] (**grifos nossos**) (Cooperado 1)

[...] A gente sabe de todas as exigências dos clientes, por exemplo, [para evitar] as micotoxinas, tem fazer todas as aplicações para evitar. **Os clientes estão cada vez mais exigentes** [...] (**grifos nossos**) (Cooperado 3)

[...] **Isso é mercado, a gente tem que produzir o que o cliente quer.** [...] É uma questão de sobrevivência, não adianta produzir uma coisa que ninguém vai comprar. É mercado, você vai ajustar no preço isso aí, um produto que é mais desejado vai ter um preço melhor, se você pra produzir aquilo vai gastar mais, você vai fazer a conta e vê se vale a pena ou não vale [...] (**grifos nossos**) (Cooperado 4)

[...] No milho plantamos mais da metade da área convencional, por causa de rentabilidade. **O manejo tem que mudar**, que nem no milho se for pegar a parte convencional, **muda o jeito de plantar** [...] (**grifos nossos**) (Cooperado 5)

Para embasar também a análise destes trechos e com base na triangulação das informações repassadas pela cooperativa, destaca-se que ela faz parte da *SAI Platform*, que na tradução literal significa Plataforma de Iniciativas de Agricultura Sustentável. A SAI é uma entidade internacional criada em 2002 pela indústria de alimentos para apoiar ativamente o desenvolvimento e a comunicação em todo o mundo sobre a agricultura sustentável, envolvendo as diferentes partes interessadas da cadeia alimentar. A *SAI Platform* apoia práticas agrícolas e sistemas de produção agrícola que preservam a disponibilidade futura de recursos atuais e melhoram a sua eficiência, para a satisfação ótima de requisitos ambientais, econômicas e sociais da sociedade (SAI, 2016).

Ser um membro da Plataforma SAI, como é o caso da cooperativa agroindustrial foco do estudo, é uma declaração de que a organização apoia o compromisso de abordar as questões agrícolas fundamentais que estão em jogo nas cadeias de fornecimento e a convicção de que uma abordagem sustentável é a melhor maneira de lidar com eles. Os membros devem participar ativamente no desenvolvimento e comunicação de uma agricultura sustentável.

Diante do exposto, pode-se observar que o ambiente no qual os cooperados agricultores entrevistados estão inseridos, gera antecedentes propícios que incentivam a capacidade absorviva de novos conhecimentos e práticas nas propriedades rurais, como forma de resposta as exigências dos clientes e para que consigam manter-se na atividade, além de fazer parte da cooperativa agroindustrial que fornece toda a estrutura a estes cooperados.

4.3 Capacidade Absortiva em Propriedades Rurais

Neste item, será demonstrada a fase do modelo teórico de Lane, Koka e Pathat (2006), que busca identificar a capacidade absorviva da perspectiva dos agricultores cooperados, ao explorar, assimilar e adaptar novos conhecimentos e práticas. Os agricultores cooperados foram unânimes nas afirmações relacionadas à busca por novas práticas e melhoria contínua conforme apresentado nos fragmentos abaixo, quando questionados sobre a importância de colocar em prática novos conhecimentos na propriedade rural:



[...] Algumas coisas não são fáceis de colocar logo em prática, pois tudo que é novidade tem um custo alto [...] **Mas é importante estar melhorando sempre [...]** (grifos nossos) (Cooperado 1)

[...] **Faz diferença, se você quiser ficar na atividade** você tem que acompanhar as evoluções, a pesquisa está aí para isso [...] Porque não adianta só produzir, você tem que produzir, mas tem que ter retorno. E para isso o fundamental é pesquisa, temos os dados aqui, mas tem que decidir [...] (grifos nossos) (Cooperado 2)

[...] É importante, porque tem um ponto de referencia para onde vai partir. Épocas e variedades, no caso, né? Que pelo menos você tem uma escolha, o que você pode fazer, quando você pode fazer [...] (grifos nossos) (Cooperado 3)

[...] Começa pelo diagnóstico, você tem que saber o que está acontecendo, qual é problema que você está enfrentando, e qual é a causa disso [...] (grifos nossos) (Cooperado 4)

[...] Tipo novidades tem. Tipo tem coisas que a gente fica com um pé atrás, daí a gente faz uma área pequena ou quando o vizinho faz a gente acompanha [...] (grifos nossos) (Cooperado 5)

Dessa forma os entrevistados demonstram coerência em suas respostas, indicando que sempre estão em busca de novos conhecimentos para sua atividade, conforme apresentado no Quadro 3:

Reconhecer e compreender novos conhecimentos externos (aprendizado exploratório)	[...] Para ver novas tecnologias de maquinários, geralmente vou a feiras, todo ano quase eu vou para ver as novas tecnologias, mesmo em grãos e máquinas [...]	Cooperado 1
	[...] Participo dos eventos da FAPA, e também dias de Campo. Você pode ir até a região de Castro, onde você consegue retirar algumas coisas que você pode usar ainda, mas as outras regiões do Brasil você não consegue aproveitar, pelo menos a parte de culturas, você não consegue aproveitar muito [...]	Cooperado 2
	[...] Já fui para os Estados Unidos, também, em viagem técnica. A mania e jeito de ser que é diferente, mas o resto, você estando no campo, se estiver no meio do milho lá, você acha que está no Brasil, é a mesma coisa. Só que eles estão mais adiantados em técnicas, clima, fórmulas de adubos que eles estão mais adiantados que nós, máquinas também alguma coisa [...] Mas falando que eles são de primeiro mundo, nós estamos junto [...]	Cooperado 3
	[...] Formalmente a gente participa de alguns eventos, quando tem, palestras técnicas fora da região no Piauí, Maranhão, Balsas, às vezes Bahia, alguns dias de campo lá da região, que as empresas de sementes ou fertilizantes ou defensivos promovem. Aqui quando tem alguma coisa, mesmo fora da cooperativa, mês que vem vai ter um evento do Rabobank sobre mercado [...] Qualquer novidade você fica sabendo, pois é interesse das empresas que você fique sabendo [...]	Cooperado 4
	[...] Participo dos dias de campo e reuniões do grupo do agrônomo. Com o pesquisador não converso tanto, mais com o agrônomo, hoje com o whatsapp fica tudo mais fácil, às vezes você está lá no campo, tem uma dúvida, tira uma foto e manda para ele, ele já responde, mais dinâmico, mais rápido [...]	Cooperado 5

Quadro 3: Etapa 1 da capacidade absorptiva – Reconhecimento do novo conhecimento externo.

Fonte: Elaborado pelos autores com dados coletados na pesquisa de campo (2016)



No Quadro 3, é possível observar que mesmo demonstrando coerência nas respostas pela busca de conhecimentos externos, há uma diferença relacionada a fonte de informações destes cooperados, sendo que alguns focam nos eventos mais locais e internos da cooperativa e da fundação de pesquisa, já outros buscam conhecimentos externos através de entidades externas e de outras regiões do Brasil.

A segunda etapa da capacidade de absorção é aquela relacionada a assimilação do conhecimento na perspectiva dos cooperados, para esta etapa de assimilação os agricultores cooperados responderam conforme apresentado no Quadro 4:

Assimilar o conhecimento externo valioso (aprendizagem transformadora)	[...] Eu discuto muito com meu agrônomo as novas tecnologias, e o agrônomo ajuda a adaptar [...]	Cooperado 1
	[...] Identifico novos conhecimentos aqui, pois nossa região é diferente. E lógico você vai tentando fazer uma “areazinha” para ver/testar, para ver se dá certo adaptando para a região. Tudo adaptado [...] Tem que adaptar para sua realidade [...]	Cooperado 2
	[...] Se estiver ao alcance da gente, experimentar alguma coisa, a gente testa produtos novos, o que a gente puder, de repente até o pesquisador propõem para a gente, dão uma sugestão, a gente faz um teste, pra ver se realmente é, porque pesquisa é uma coisa, no campo é outra [...]	Cooperado 3
	[...] Parte do diagnostico primeiro, de você entender o que pode ser feito, e aí geralmente a gente faz testes, tudo depende do impacto econômico que vai ter, se a gente vai gastar muito com isso, se vai impactar muito, faz vários testes primeiro, para ver se a gente vai investir [...]	Cooperado 4
	[...] Converso com o agrônomo e diretamente com o pai e com a mãe, a gente toma decisão se a gente faz ou não faz, se a gente vê alguma vantagem ou não e conversamos com outros cooperados [...]	Cooperado 5

Quadro 4: Etapa 2 da capacidade absorptiva – Assimilação do novo conhecimento externo.

Fonte: Elaborado pelos autores com dados coletados na pesquisa de campo (2016)

É possível observar nos trechos do Quadro 4 que o processo de assimilação do conhecimento externo é pontado por todos os entrevistados como algo reflexivo sendo discutido em família, com os agrônomos e com outros cooperados. Este detalhe vai de encontro com a afirmação dos teóricos Zahra e George (2002), sendo que a capacidade de absorção destaca a importância da interação com o conhecimento externo, combinando-o com conhecimento interno e absorvendo para uso interno.

Para a terceira e última etapa do modelo teórico de Lane, Koka e Pathat (2006), que é a aplicação do conhecimento externo assimilado, ou seja, quando há a exploração do processo de aprendizagem, os entrevistados relataram suas experiências de conhecimentos externos que obtiveram e colocaram em prática em suas propriedades.

Aplicar o conhecimento externo assimilado (aprendizagem de exploração)	[...] A tecnologia hoje na agricultura avança tão rápido, a tecnologia, por exemplo, no milho ou mesmo na soja, como entrou a soja intacta, eu tento fazer a área de refugio, que eu acho muito importante para a agricultura [...] Eu peguei estas questões nos eventos e estou fazendo.	Cooperado 1
	[...] Troca de variedades conforme as sugestões da pesquisa. A última coisa que estamos tentando fazer é canal vegetado, visando o ambiental [...] Esta é a última coisa que veio de fora [...]	Cooperado 2
	[...] Uma coisa que eu não tinha era o GPS com piloto automático, não tinha e estou gostando muito e estou usando hoje, e é uma grande vantagem, porque eu posso fazer as aplicações, pra mim ajuda bastante. Muitas pessoas ainda não têm, mas quando tiver vão ver a diferença [...]	Cooperado 3
	[...] Na verdade, todo ano tem alguma mudançazinha, no ano	Cooperado 4



	passado, a gente colocou um aparelho para colocar o inoculante líquido direto no suco, para não impactar no tratamento de sementes[...] Ajustes de adubação e procedimento de plantio sempre existem [...]	
	[...] Nestes últimos tempos é a parte de conservação de solos que está sendo bem exigido, esta parte de plantio outonal, que você colhe a soja e planta alguma coisa em cima, quando você for plantar cevada e trigo você desseca e planta, isso não era feito, para proteger a terra, para não ficar 4 meses sem nada em cima [...]	Cooperado 5

Quadro 5: Etapa 3 da capacidade absorptiva – Aplicação do conhecimento externo.

Fonte: Elaborado pelos autores com dados coletados na pesquisa de campo (2016)

Segundo, Lane e Lubatkin (1998), as organizações ou empresas, irão convergir seus conhecimentos transformando-os em capacidades para atender as exigências do meio no qual estão inseridas. Neste sentido, a partir das entrevistas e informações repassadas, observa-se a aplicação das 3 etapas da capacidade absorptiva que os agricultores cooperados, pois estes estão sempre em busca de novos conhecimentos, os assimilam adaptando-os e colocam práticas para responder a estas exigências do ambiente no qual estão inseridos.

4 Considerações Finais

Este trabalho buscou tratar da teoria das capacidades dinâmicas, com foco na capacidade absorptiva através do modelo de Lane, Koka e Pathat (2006), aplicado a atividade agrícola sob a perspectiva de agricultores de uma cooperativa agroindustrial no interior do estado do Paraná, visto que o setor agropecuário tem grande importância regional e nacional, e o nível de evolução de conhecimento deve ocorrer desde o nível micro que são as propriedades agrícolas.

A base teórica da qual partiu o estudo foi a VBR (Visão Baseada em Recursos), pois foi a VBR que deu o norte para a teoria das capacidades dinâmicas, sendo que a teoria das capacidades dinâmicas considera, além de todos os recursos internos e externos, ainda o ambiente dinâmico como impulsionador do processo de melhoria nos produtos e processos.

Os resultados da pesquisa com foco em responder o problema de pesquisa, demonstraram como se dá o processo de reconhecimento, assimilação e aplicação de novos conhecimentos em propriedades rurais de agricultores cooperados a uma organização agroindustrial no interior do estado do Paraná, revelando a forte ligação e importância da organização cooperativa para estes agricultores, além da importância da fundação de pesquisa como fonte de novos conhecimentos.

Os resultados ainda demonstraram que a colocação em prática destes novos conhecimentos externos, tem se traduzido em resultados positivos ao longo dos anos, destacando-se os bons níveis de produtividade e rentabilidade para estes cooperados. Todos têm ciência da evolução desta necessidade de melhoria contínua nos processos nas fazendas, além da dinâmica e exigência cada vez maiores por parte dos clientes. E por isso, destacam que a cooperativa deve continuar incentivando a disseminação de conhecimento e além de fomentar a curiosidade e empreendedorismo por parte dos cooperados, inclusive ressaltando a aplicação de treinamentos com focos diferenciados por perfil dos cooperados.

No tocante a continuidade na atividade agrícola, todos os entrevistados querem se manter na atividade agrícola até a aposentadoria, e repassar a atividade para as futuras gerações. No entanto, alguns já têm a preocupação com processo de sucessão e estão buscando alternativas para seus filhos.



5 Referências

- ASTLEY, W. Graham; VAN DE VEN, Andrew, H. (2007). Debates e perspectivas centrais na teoria das organizações. *Revista de Administração de Empresas - RAE*, v.45, n.2, p. 52-73,
- BARDIN, L. Análise De Conteúdo. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.
- BARNEY, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, Vol. 17, p. 99-120.
- BAXTER, P.; JACK, S. (2016). Qualitative case study methodology: Study design and implementation for novice researchers. *The qualitative report*, v. 13, n. 4, p. 544-559, 2008.
- COHEN, M. D.; LEVINTHAL, D. A. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, 128-15.
- EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, v. 21, p. 1105-1121.
- FLATTEN, T. C.; ENGELEN, A.; ZAHRA, S. A.; BRETTEL, M. (2011). A measure of absorptive capacity: Scale development and validation. *European Management Journal* Vol. 29, 98– 116.
- GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. C. L. de. (2010). Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógicos. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. B. (org.) *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010. p. 301-323.
- LANE, P. J.; LUBATKIN, M. (1998). Relative absorptive capacity and inteorganizational learning. *Strategic Management Journal*, v. 19, p. 461-477..
- LANE, P.J., KOKA, B.R.; PATHAK, S. (2006). The reification of absorptive capacity: a critical review and rejuvenation of the construct. *Academy of Management Review*, Vol. 31, No. 4, 833–863.
- PRIEM, R. L.; BUTLER, J. E. Is the resource-based View a useful perspective for strategic management research? *Academy of Management Review*, V. 26, n.1, p. 22-40, 2001. Disponível em: <<http://users.jyu.fi/~juanla/READINGS/Priem01-RBVusefulness.pdf>> Acesso em: jul. 2016.
- SAI Platform.(2016). *Sustainable Agriculture*.
- TEECE, D. J.; PISANO, G. (1994). The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction. *Industrial and Corporate*. Volume 3. n. 3, p. 537-556.
- TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, v. 18, n.7, p. 509-533.
- WANG, C. L. AHMED, P. K. (2004). The development and validation of the organizational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 7(4), 303-313.



WANG, C. L.; AHMED, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, v. 9, n.1, p. 31–51

ZAHRA, S. A.; GEORGE, G. (2002). Absorptive Capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*. Vol. 27, nº 2, 185-203.

YIN, R. K. (2005). Estudo de caso: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZAHRA, S. A.; GEORGE, G. (20023). Absorptive Capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*. Vol. 27, nº 2, 185-203.

ZOTT, C. (2002). Dynamic Capabilities and the Emergence of intraindustry differential firm performance: insights from a simulation study. *Strategic Management Journal*.