SINERGIA

REVISTA DO INSTITUTO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS (ICEAC)

DINÂMICAS DE ASSIMILAÇÃO DE CONHECIMENTO NO AGRONEGÓCIO: O CASO DA FOOD CORPORATION

ANA CLAUDIA MACHADO PADILHA[*]
PALOMA DE MATTOS FAGUNDES[**]
LÍDIA VIRGINIA FRANCHIN[***]
JULIANA BIRKAN AZEVEDO[****]
RENATA GONÇALVES RODRIGUES[*****]
ALINE PALMA[*******]

RESUMO

O estudo tem como objetivo analisar como ocorre a assimilação de conhecimento na Unidade Produtora de Marau - RS, integrante da Food Corporation S.A., a partir da formulação de uma estrutura de análise que foi aplicada na realidade da pesquisa. Quanto ao método, foi realizado um estudo qualitativo e exploratório, do tipo estudo de caso, sendo que os dados foram coletados através da aplicação de 15 roteiros de entrevista à liderança formal da agroindústria. O setor escolhido foi o de fabricação, o qual possui 700 funcionários. O instrumento de coleta de dados foi composto por questões abertas que se basearam nas categorias de análise delimitadas a partir da literatura selecionada, e, os dados analisados utilizando-se a técnica de análise de conteúdo. Dentre os resultados significativos, pôde-se notar que os entrevistados possuíam algum tipo de conhecimento específico que foi potencializado com os novos assimilados em práticas operacionais cotidianas, que a assimilação do conhecimento se dá de forma simples, ou seja, apesar da estrutura organizacional ser divida em setores de produção, o processo de comunicação flui normalmente e os funcionários têm a oportunidade de aprender uns com os outros, e os conhecimentos novos são aplicados nas rotinas que sustentam, ao longo do tempo, a competitividade da indústria que atua no mercado global.

Palavras-chave: Capacidade Absortiva; Conhecimento; Agronegócios.

ABSTRACT
DYNAMICS OF KNOWLEDGE ASSIMILATION WITHIN THE AGRIBUSINESS
THE FOOD CORPORATION CASE

The study aims to analyze how the assimilation of knowledge happens in the Production Unit of Marau - RS, a member of the Food Corporation S.A., from the formulation of a framework of analysis that has been applied in the research reality. As for the method, a qualitative and exploratory study was conducted, a case study, and the data were collected through the application of 15 interview scripts to the formal leadership of agribusiness. The manufacturing sector, which has 700 employees, was chosen to the research. The data collection instrument consisted of open questions which were based on analytical categories defined from the selected literature, and the data were analyzed using the content analysis technique. Among the significant results it could be noted that respondents had some kind of specific knowledge that has been enhanced with new ones, assimilated into daily operational practices. The assimilation of knowledge takes place in a simple way, that is, despite the organizational structure is divided in production sectors, the communication process flows normally and the staff has the opportunity to learn from each other, and new knowledge is applied in routines that maintain, over time, the competitiveness of industry that operates in the global market.

Keywords: Absorptive Capacity; Knowledge; Agribusiness.

Enviado em: 30-05-2014 Aceito em:08-06-2015

[*] Programa de Pós-Graduação em Administração - Universidade de Passo Fundo (UPF); Bacharel em Ciências Contábeis (UPF), Especialista em Gestão Estratégica Empresarial (UPF), Mestre e Doutora em Agronegócio (UFRGS). Rua Capitão Araújo, 706/1605, CEP 99.010-200 - Passo Fundo-RS. Email: anapadilha@upf.br

[**] Professora Adjunta do Departamento de Administração da UFSM/Palmeira das Missões; Mestre e Doutora em Agronegócio (UFRGS). Av. Independência, 3751, Palmeira das Missões, RS, CEP 98300-000. E-mail: palomattos@hotmail.com

[***] Tecnóloga em Alimentos (UNOESC); Especialista em Gestão de Pessoas (UPF). Rua das Ixórias, 1435 W - CEP 78455-000 - Lucas do Rio Verde-MT. E-mail: lidia.franchin@brasilfoods.com

[****] Bacharel em Administração (UPF); Mestre em Administração (UPF). Rua Pedro Vargas, 577/503, Carazinho-RS. CEP: 99500-000. E-mail: juliana.azevedo@upf.br

[*****] Bacharel em Administração (UPF); Mestre e Doutoranda em Agronegócio (UFRGS). E-mail: renata_gr@yahoo.com.br

[*******] Bacharel em Administração (UPF); MBA em Gestão Empresarial (FGV). Rua Uruguai, 1031, CEP: 99050-030, Passo Fundo-RS. E-mail: alinepalma67@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

Na atual economia do conhecimento, torna-se cada vez mais claro que a definição de uma estratégia apoia a criação de valor da empresa em negócios globais. Para Moustaghfir e Schiuma (2013), um ciclo virtuoso de criatividade, P&D, geração de conhecimento, aplicação e inovação, acentuam o ritmo de competição e de mudança. Contudo, pode-se dizer que o conhecimento, competências e valores intangíveis, surgiram como os principais motores da vantagem competitiva, forçando as empresas a repensarem a forma de fazer negócios e manterem-se rentáveis. Por sua vez, estes elementos ganham força ao se observar a dimensão do consumo, ou seja, afetam o comportamento dos consumidores de um lado e, de outro, fazem com que os processos de produção sejam orientados pela demanda do mercado, que, por consequência, origina novos modelos de negócios baseados na customização e personalização.

Nesse aspecto, observa-se que a relevância da avaliação e gestão de ativos intangíveis e de conhecimento emerge como uma preocupação central. Para Lerro, Iacobone e Schiuma (2012), gestores têm reconhecido que a competitividade das suas organizações já não reside em recursos tangíveis tradicionais. Embora eles ainda possam representar ativos relevantes, não são mais capazes de garantir diferenciação e vantagens competitivas sustentáveis.

Dessa forma, nota-se que o conhecimento tem se transformado num rápido e efetivo caminho para o desenvolvimento de capacidades que se relacionam ao aumento da vantagem competitiva, especialmente ao observar que as empresas buscam constantemente melhor qualidade, eficiência, inovação e experiência de mercado (DAGHFOUS, 2004).

Há muito se sabe da importância do conhecimento e do talento humano como diferencial competitivo entre as empresas. Kim (1998), ao relacionar o conhecimento com a criação de riqueza, enfatizou que o conhecimento ocupa cada vez mais uma posição de destaque em relação aos fatores tradicionais da produção, ou seja, os ativos físicos e fiscais. A lacuna entre o valor de mercado de uma empresa e o valor de seus ativos tangíveis está se alargando. Nota-se, então, que a principal variável que explica essa lacuna é o estoque do conhecimento na empresa, ou seja, ao contrário da terra, trabalho e capital (tradicionais fatores finitos de produção da economia), o conhecimento e as ideias são bens econômicos infinitos, cujo uso sistemático pode gerar aumento das receitas.

É nesta dinâmica que emerge a capacidade absortiva (CA). Para Cohen e Levinthal (1990) a CA tem como objetivo explicar os fenômenos relacionados à habilidade da organização em identificar, assimilar, transformar e explorar o conhecimento do ambiente. Para os autores, a CA de uma organização também está relacionada à sua habilidade de reconhecer o valor da nova informação, assimilá-la e aplicá-la para fins comerciais.

Para Lane e Lubatkin (1998, p. 474) “uma empresa deve desenvolver um conhecimento aprofundado do seu próprio conhecimento, os processos através dos quais se converte conhecimento em capacidades, e a capacidade destas capacidades para cumprir as exigências do seu meio ambiente”. Lane, Koka e Pathak (2006) complementam esse entendimento ao mencionarem que possuir conhecimento relevante prévio é uma condição necessária, mas não suficiente para uma empresa que tem capacidade absortiva.

Estudos como os de Patterson e Ambrosini (2015) sugerem que o processo de CA é moderado pelos gatilhos de ativação, mecanismos de integração social e de regimes de apropriabilidade. Além destes, incluem-se os pré-requisitos (fonte de conhecimento, de complementaridade e de experiência), bem como os resultados (flexibilidade estratégica, inovação e desempenho). Assim, nota-se que os resultados são alcançados, geralmente, pela interação entre conhecimentos já existentes na organização e aqueles transferidos para dentro desta.

Partindo destas ponderações, insere-se a Food Corporation S.A., empresa multinacional de grande porte, que atua em várias linhas de produção de alimentos. Seus últimos anos foram caracterizados por ampliação constante do *market share* a partir de processos de aquisições e fusões, além de *joint ventures*. Cabe salientar que a Unidade Produtora de Marau - RS possui em seu quadro funcional 3.000 profissionais que atuam em atividades relacionadas ao abate de frango, cortes *in natura*, cozidos, produtos embutidos e curados.

Tratando-se de uma empresa de grande porte e com forte inserção no mercado nacional e internacional, que é desafiada pela necessidade de assimilar novos conhecimentos para sustentar sua posição competitiva, emerge a questão de pesquisa: Qual é a dinâmica da assimilação de conhecimento em indústrias que se dedicam ao mercado interno e externo e que são pressionadas pela competição no setor em que operam?

Nesse sentido, o estudo tem como objetivo analisar o processo de assimilação de conhecimento na Unidade Produtora de Marau - RS, integrante da Food Corporation S.A.

A seleção da organização estudada, a Unidade Produtora de Marau - RS, que integra a Food Corporation S.A., deu-se em razão de sua estrutura organizacional complexa e diversificada, bem como expressivo número de funcionários.

2 PONDERAÇÕES ACERCA DO CONHECIMENTO

Autores como Lerro, Iacobone e Schiuma (2012) sugerem que nas últimas décadas, na literatura econômica e de gestão, tem sido propostas várias categorizações dos recursos de conhecimento, muitas delas baseadas em taxonomias e dicotomias que distinguem os ativos de conhecimento. Segundo eles, a primeira classificação fundamental, que tem afetado a compreensão dos recursos de conhecimento dentro das organizações, é a importância de se distinguir recursos tangíveis e intangíveis.

Com efeito, no momento não há uma orientação coerente considerar recursos de conhecimento como intangível, enquanto há a tendência a não reconhecer a natureza cognitiva dos recursos tangíveis. Esta é uma limitação significativa, porque os ativos tangíveis podem representar conhecimento codificado importante e, como tal, devem ser considerados como recursos de conhecimento dentro de uma organização. Portanto, a tangibilidade de um recurso não exclui sua natureza cognitiva.

Outras classificações de recursos de conhecimento podem ser encontradas na literatura de gestão. Elas baseiam-se, principalmente, nos critérios como o nível de codificação, o grau de controle, a capacidade de transferência e na natureza.

Nesse contexto, Davenport e Prusak (1998) definem conhecimento como uma derivação do trabalho mental, ou seja, do tratamento dado às informações na mente humana.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento pode ser representado através do explícito e do tácito. O explícito pode ser articulado na linguagem verbal e, portanto, transmitido facilmente entre os indivíduos. Já o tácito, é o conhecimento pessoal incorporado à experiência individual, difícil de ser articulado na linguagem formal.

Havendo diferença entre o conhecimento estar embutido em estruturas, regras e processos de trabalho em grupo (conhecimento explícito) e estar embutido em trabalhadores individuais (conhecimento tácito), nota-se que a maneira como os pesquisadores tratam a questão de onde está embutido o conhecimento dentro da organização, afeta o modo como eles irão lidar com a aprendizagem.

Os estudos de Sanchez e Heene (1997) destacam o conhecimento individual, uma vez que este deve considerar os objetivos organizacionais. Os autores explicam que a relevância estratégica do conhecimento nunca é algo dado, absoluto ou determinístico, mas apenas existe na forma de crenças, baseada em avaliações de possíveis relações causais entre fenômenos.

No que tange ao conhecimento organizacional, Nonaka e Takeuchi (1997) definem-no como a capacidade que uma empresa tem de criar novo conhecimento, disseminá-lo na organização e incorporá-lo em produtos, serviços e sistemas. Segundo os autores, o conhecimento organizacional divide-se em dois tipos: conhecimento explícito (objetivo) e conhecimento tácito (subjetivo). O conhecimento organizacional é inerente a todas as organizações, e definido como "a capacidade de executar coletivamente tarefas que as pessoas não conseguem fazer, tarefas essas projetadas para criar valor para as partes interessadas na organização" (GARVIN et al., 1998, p. 58).

Nonaka e Takeuchi (1997), ao explicar a criação do conhecimento organizacional sob a forma de uma teoria, apresentaram um modelo para justificar o surgimento da inovação. Inicialmente, discutem a visão limitada decorrente das teorias organizacionais tradicionais que vêem a organização como meramente "processadora de informações". A base deste argumento reside no fato de que a visão tradicional não explica a inovação.

Em termos de criação do conhecimento, ela inicia com a socialização. Acontece através de quatro modos de conversão do conhecimento que converte o **conhecimento tácito** em **conhecimento explicito**, e vice-versa, formando uma espiral que é ampliada, conforme descrevem Nonaka e Takeuchi (2008). De forma resumida, a primeira dimensão, entendida como **socialização**, ocorre quando um indivíduo partilha seu conhecimento tácito diretamente com outro; a **externalização** é a etapa em que o indivíduo consegue explicitar o seu conhecimento tácito, transformando o conhecimento que ele obteve através de observação, imitação ou simples coleta; a **combinação** acontece quando um indivíduo combina porções separadas de conhecimento explícito para formar um novo (grupo para organização); e, a última dimensão, a **internalização**, pode se verificada na medida em que o conhecimento explícito é compartilhado por toda a organização, por outros colaboradores podem interiorizá-lo, isto é, eles utilizam o conhecimento para ampliar, expandir e reconfigurar seu próprio conhecimento tácito.

A partir destas considerações, Lacombe e Heilborn (2003) mencionam que é preciso definir qual é o conhecimento útil para a organização e a forma de consegui-lo e distribuí-lo, não deixando de se considerar a diversidade de informações existentes e a relevância que estas têm para a organização. Nem todo o conhecimento existente é importante e passível de ser incorporado na organização, ou seja, para se conseguir repassar o conhecimento para a organização, é preciso que este esteja na forma explicita (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Dentre os avanços no campo do conhecimento organizacional, insere-se a Capacidade Absortiva (CA). Para Lane, Koka e Pathak (2006), é um dos mais importantes construtos surgidos na pesquisa

organizacional em décadas recentes.

Nessa dimensão de análise, observa-se que o conhecimento é uma importante variável para as empresas e que está diretamente relacionado ao desenvolvimento da CA. Com relação a isso, Nooteboom (2000) contribui com a discussão ao mencionar que o termo "conhecimento" inclui percepção, entendimento e julgamento de valor. Neste sentido, as pessoas percebem, interpretam e avaliam o mundo de acordo com as categorias mentais (as formas de pensamento das estruturas ou modelos mentais) que desenvolvem na interação física com seu ambiente institucional/social.

A grande questão é sobre o tipo de conhecimento a ser gerenciado, considerando-se o universo de conhecimento existente nas pessoas, na organização e no ambiente externo à organização. Tomando-se por base tais considerações, a próxima subseção tratará de discutir estes elementos.

3 CAPACIDADE ABSORTIVA: ESPECIFICIDADES E CONTRIBUIÇÕES

Ao longo das últimas duas décadas, estudos focados na administração estratégica, têm destacado o importante papel de Capacidade Absortiva (CA) para explicar a *performance* superior das empresas (WALES; PARIDA; PATEL, 2013).

A partir da sua introdução, por Wesley Cohen e Daniel Levinthal, em artigo publicado em 1989 no *Economic Journal,* a CA passou a ser utilizada como construto na pesquisa acadêmica. Do ponto de vista conceitual, Cohen e Levinthal (1989), foram os primeiros a analisar a CA, que é a habilidade da empresa de identificar, assimilar e explorar o conhecimento do ambiente. Para os autores, a CA de uma empresa é a sua habilidade de reconhecer o valor da informação nova, de assimilá-la e aplicá-la para fins comerciais. Assim, a CA de uma empresa depende de sua experiência interna, do conhecimento especializado e de processos que lhe permitam apreciar o significado das ideias externas e de inovações.

No entanto, é importante notar que há uma série de estudos têm sido dedicados a explorar outros aspectos do construto como, por exemplo, a relação entre a CA e a inovação (ARBUSSA; COENDERS, 2007; CEPEDA-CARRION et al., 2012; DE JONG; FREEL, 2010; KOSTOPOULOS et al., 2011; MUROVEC; PRODAN, 2009), entre a CA e a compatibilidade de tecnologia (NOOR et al., 2010; ROTHAERMEL; ALEXANDRE, 2009; RUSH et al., 2014), capacidade absortiva no agronegócio e em organizações de serviço (PADILHA, 2009; PADILHA, 2013; PADILHA et al., 2015; PADILHA et al., 2007; PADILHA; HOFF, 2011), apenas para citar alguns.

Nessa direção, Lane, Koka e Pathak (2006), ao combinar as ideias de seus estudos com a definição da CA de Cohen e Levinthal (1990), sugerem uma definição mais detalhada do termo:

> Capacidade absortiva é uma capacidade da empresa para utilizar externamente conhecimento através de três processos sequenciais: (1) **reconhecer** e potencialmente **compreender** novos conhecimentos valiosos fora da empresa através da aprendizagem exploratória; (2) **assimilar** novos conhecimentos valiosos através da aprendizagem transformadora; e, (3) **utilizar** o conhecimento assimilado para criar novo conhecimento com resultados comerciais através da exploração da aprendizagem (LANE; KOKA; PATHAK, 2006, p. 856).

Cohen e Levinthal (1989) acrescentaram a essa emergente literatura um rico conjunto de explicações de base econômica de "como" e "por que" uma empresa de P&D desempenha este papel secundário. Em conjunto, os três artigos de Cohen e Levinthal (1989, 1990, 1994) fornecem uma evolução da definição da CA, seus antecedentes e resultados.

Para Cohen e Levinthal (1990), a CA organizacional depende da CA dos seus membros individuais, ou seja, a CA de uma empresa é a soma das capacidades absortivas de seus empregados. Isso parece estar relacionado não somente com a aquisição e assimilação da informação por uma organização, mas, também, à habilidade da organização para explorar essas especificidades. Além do mais, o que fica claro nos estudos dos autores é que, nas organizações, a CA não depende apenas da sua interface com o ambiente externo, mas também da transferência de conhecimento entre e dentro das subunidades organizacionais. Esse caminho/fluxo facilitado pela estrutura de comunicação com o ambiente externo e a organização, bem como entre as subunidades internas e a alocação adequada do pessoal especialista internamente.

Em se tratando de conhecimento, a abordagem teórica relacionada à CA, apesar de ser identificada como recente, denota o esforço de alguns autores para contribuir nesta discussão, buscando incrementá-la a partir de extensas revisões da literatura, além de ousarem na sua testagem empírica no campo organizacional. É importante destacar que tal evolução no campo da CA é marcada pelas contribuições da Zahra e George (2002), os quais buscaram explicar as fronteiras entre a Capacidade Absortiva Potencial (CAP) e a Capacidade Absortiva Realizada (CAR).

Ao passo que se reconhece que a CA não pode ser desvinculada do conhecimento, a estrutura de análise proposta por Zahra e George (2002) adiciona dois estágios principais ao processo de conhecimento que se converte em ações que produzem a vantagem do competidor: **Capacidade Absortiva Potencial**

(CAP), que inclui potencialidades da aquisição e da assimilação; e, a **Capacidade Absortiva Realizada (CAR)**, que inclui a transformação e a exploração de potencialidades. A mesma estrutura de análise também identifica processos internos: desencadeadores da ativação, mecanismos de integração social e regimes da apropriabilidade, os quais podem ajudar ou atrapalhar o processo de tradução do conhecimento "bruto" em vantagem competitiva corporativa (ZAHRA; GEORGE, 2002).



FIGURA 1 – Um modelo de capacidade absortiva.
FONTE: ZAHRA, S. A.; GEORGE, G. Absortive capacity: a review, reconceptualization, and extension. **Academy of Management Review,** v. 27, n. 2, p. 184-203, 2002 (p.192).

A Figura 1 sugere que as fontes de conhecimento externo, oriundo de várias fontes e apresentados de diferentes formas, influenciam significativamente a CAP. Empresas que adquirem uma diversidade de conhecimento de diferentes fontes de seu ambiente, acabam influenciando significativamente a aquisição e assimilação das capacidades que constituem sua CAP.

Portanto, a estrutura de análise de Zahra e George (2002) pode ser explicada da seguinte forma:

a) o avanço das empresas expõe-nas à diversidade de **fontes externas de conhecimento complementar**, sendo este avanço, uma oportunidade para desenvolver suas capacidades absortivas;

b) as empresas tendem a buscar informações em áreas onde elas tiveram sucesso passado. Assim, por consequência, a **experiência** é também conectada proximamente à memória organizacional que é identificada como o "depósito do conhecimento das empresas". A CAP de uma empresa é uma trajetória dependente (*path dependent*) que é influenciada por estas experiências, que são internalizadas na memória organizacional e que podem determinar como ocorre a aquisição e assimilação de novos conhecimentos, bem como o local de suas futuras buscas tecnológicas (ZAHRA; GEORGE, 2002; AHANOTU, 1998);

c) desencadeadores da ativação são influenciados pelos relacionamentos entre a busca de conhecimento e a experiência da CAP. A busca de um desencadeador da ativação influenciará o local da busca externa de conhecimento;

d) mecanismos de integração social reduzem a distância entre a CAP e a CAR, aumentando o fator de influência. Eles diminuem a barreira para a busca de informação, aumentando a eficiência da assimilação e transformação das capacidades;

e) empresas com capacidades de conhecimento bem desenvolvidas transformam **e exploram a CAR**, sendo as mais prováveis a alcançarem uma vantagem competitiva através da inovação e desenvolvimento de produtos;

f) empresas com capacidades de conhecimento bem desenvolvidas adquirem **e assimilam a CAP**, sendo as mais prováveis a sustentarem uma vantagem competitiva; e,

g) regime de apropriabilidade modera o relacionamento entre CAR e a vantagem competitiva sustentável em duas perspectivas: (i) sobre forte regime de apropriabilidade poderá haver um significante e positivo relacionamento entre CAR e uma vantagem competitiva sustentável; (ii) sobre regimes fracos de apropriabilidade, poderá haver um significante e positivo relacionamento entre CAR e a vantagem competitiva sustentável somente quando empresas protegem seu conhecimento de valor e capacidades através de mecanismos de isolamento.

Além destas ponderações, a literatura da CA menciona quatro diferentes dimensões, as quais são explicadas pela aquisição, assimilação, transformação e exploração do conhecimento, conforme segue.

A **aquisição** é definida como a habilidade de reconhecer, avaliar e de adquirir conhecimento externo que é crítico para as operações da empresa (ZAHRA; GEORGE, 2002). Para Daghfous (2004), a aquisição

do conhecimento depende das prioridades de investimentos, intensidade em termos da capacidade para desenvolver novas conexões, velocidade dos esforços da empresa para adquirir conhecimento externo e direção estratégica.

A segunda dimensão, a **assimilação** do conhecimento, refere-se à habilidade das empresas para absorver conhecimento externo, podendo ser definida também como as rotinas e processos que permitem seu entendimento, análise e interpretação da informação de fontes externas (ZAHRA; GEORGE, 2002).

A terceira dimensão, a **transformação** do conhecimento, refere-se à habilidade das empresas para desenvolver rotinas que facilitam a combinação de conhecimento existente com o conhecimento recém adquirido e assimilado. A transformação pode ser obtida pela adição ou exclusão de conhecimento, ou interpretação do conhecimento existente em um diferente caminho.

Já a **exploração** do conhecimento, quarta dimensão da capacidade abortiva proposta pro Zahra e George (2002), relaciona-se à habilidade das empresas em aplicar comercialmente novos conhecimentos externos para alcançar objetivos organizacionais. A exploração ou uso do conhecimento também pode referir-se às rotinas que permitem as empresas aprimorarem, estenderem e influenciarem a existência de competências, ou criarem novas maneiras para tal incorporação que pode ser alcançada através da aquisição e transformação do conhecimento oriundo de suas operações (ZAHRA; GEORGE, 2002).

Em uma análise mais ampla, Daghfous (2004) menciona que a CA pode ser afetada por fatores tanto de ordem externa quanto interna. Os **fatores internos** incluem a estrutura organizacional, o tamanho da empresa, a estratégia, a base do conhecimento prévio e responsabilidade organizacional. Já os **fatores externos** incluem o ambiente de conhecimento externo e a posição das empresas em redes de conhecimento (DAGHFOUS, 2004).

É nesse contexto de análise acerca do conhecimento e das inúmeras possibilidades de apropriação pela empresa que autores como Cohen e Levinthal (1990), contribuíram na construção teórica, não só em termos de criação do termo da CA.

O que fica claro nos estudos de Cohen e Levinthal (1990), e estimulam sua investigação empírica, é que a capacidade de aprendizagem envolve o desenvolvimento de habilidades para assimilar o conhecimento existente e, neste caso, a destreza na resolução de problemas representa uma capacidade para criar novo conhecimento.

Em adição a estas colocações, Nooteboom (2000) menciona que as organizações precisam ser capazes de reduzirem a distância cognitiva entre seus membros, como, por exemplo, aumentar o alinhamento de categorias mentais para entender cada uma delas, utilizando capacidades complementares para alcançar uma meta comum.

O que parece instigante para prosseguir nesta discussão é que a CA parece ser um dos mais importantes determinantes da habilidade das empresas para adquirir, assimilar e utilizar lucrativamente novas práticas intensivas de conhecimento. Estas práticas são inovações organizacionais para a empresa destinatária. O conhecimento sozinho não e o bastante. A empresa necessita dispor de ferramentas para explorar apropriadamente este conhecimento embutido nas inovações organizacionais. Isto significa que desenvolvendo a CA por intermédio de seus elementos primários, cada CA individual torna-se, por sua vez, essencial para a competitividade organizacional em seu todo (DAGHFOUS, 2004).

3.1 Fatores internos que afetam a capacidade absortiva

Cabe salientar que, dentre fatores internos que influenciam a CA de uma empresa, Ahanotu (1998), Boer, Bosch e Volberda (1999), Cohen e Levinthal (1990), Daghfous (2004) e Zahra e George (2002) elencam os seguintes:

- **(a) base de conhecimento prévio** tendo um efeito positivo que afeta a CA e representa a habilidade para reconhecer o valor de novos conhecimentos, sua assimilação e sua aplicação em fins comerciais;
- **(b) CA individual** dependendo da iniciativa das empresas em buscar a melhora de sua CA investindo no desenvolvimento da CA de seus empregados por meio de atividades como o treinamento, não deixando de considerar que a aprendizagem organizacional também representa um importante papel no desenvolvimento da CA;
- **(c) nível de qualificação técnica dos empregados** numa área em particular é geralmente considerado na absorção de novos conhecimentos, o que também influencia na CA relacionada à assimilação de conhecimento;
- **(d) diversidade de formação e conhecimento,** este fator oferece duas vantagens em favor da CA (a) o aumento da oportunidade de novos conhecimentos e (b) a diversidade de formação;
- **(e) estrutura organizacional** contribuindo no sentido de identificar que a CA de uma organização ocorre não somente pelo aumento do nível de conhecimento previamente relacionado, mas, também, pelas escolhas deliberadas de suas formas organizacionais e capacidades combinatórias;

(f) fatores externos importantes que contribuem para o aumento do processo de aprendizagem organizacional;
(g) comunicação coopera para a criação de oportunidades de transferência interna de conhecimento;
(h) cultura organizacional refere-se à distribuição de poder e às formas como é utilizado;
(i) tamanho da empresa podendo ou não afetar a inovatividade de uma empresa e também a CA .

3.2 Fatores externos que afetam a capacidade absortiva

Na concepção de Daghfous (2004), um dos fatores externos mais importantes que afetam a CA, é o conhecimento do ambiente externo, uma vez que as empresas não existem sozinhas e não operam de forma isolada. O mesmo autor identificou na literatura que os fatores que determinam a CA de uma empresa incluem a dinâmica do setor, ou seja, a análise dos competidores diretos.

A partir das considerações realizadas, elabora-se, a partir da literatura consultada, a estrutura de análise que servirá de referência para estudar a agroindústria selecionada para a pesquisa que é apresentada na Figura 2.

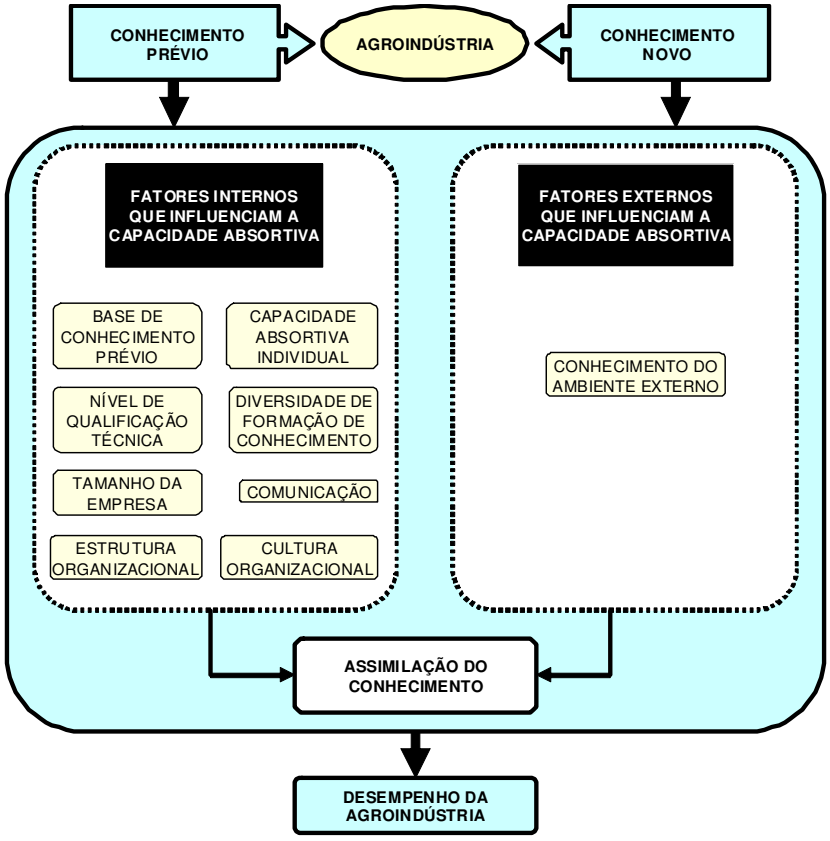

FIGURA 2 – Estrutura de análise da CA na agroindústria.
FONTE: Elaborado pelos autores (2009).

A Figura 2 apresenta a estrutura de análise formulada a partir dos *insights* retirados da revisão da literatura e que servirá de orientação à parte empírica do estudo, partindo da premissa de que o conhecimento prévio e o conhecimento novo afetam a *performance* da agroindústria no mercado em que atua.

Além do mais, é importante mencionar que a CA é condicionada aos fatores internos (base de conhecimento prévio, nível de qualificação técnica dos empregados, tamanho da empresa, estrutura organizacional, capacidade absortiva individual, diversidade de formação de conhecimento, comunicação e cultura organizacional); e, externos (conhecimento do ambiente externo), que explicam a capacidade de uma empresa em absorver conhecimento.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com o intuito de se alcançar o objetivo do estudo, a abordagem empregada foi qualitativa em face das características da predominância de aspectos intangíveis e de difícil mensuração (DIEHL; TATIM, 2004; TRIVIÑOS, 1992). Segundo o objetivo geral, a pesquisa foi do tipo exploratória que, segundo Gil (1994), sua

utilização justifica-se quando o tema escolhido é pouco explorado, permitindo uma visão geral sobre o fenômeno em estudo, o que, na maioria dos casos, envolve levantamento bibliográfico, a realização de entrevistas com pessoas que possuem experiência prática com o problema estudado e a análise de exemplos que estimulem a compreensão.

Por se concentrar na investigação de uma unidade de análise, procedeu-se a um estudo de caso, intencionalmente escolhido pela representatividade no segmento agroindustrial, bem como o desconhecimento da dinâmica da CA em processos de fabricação da Food Corporation S.A. Com relação à definição de estudo de caso, Yin (2005) define-o como uma forma de se investigar fenômenos contemporâneos dentro do seu contexto de vida real, em situações em que as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente estabelecidas, cabendo a utilização de múltiplas fontes de evidência.

Nesse aspecto, destaca-se que os dados foram de natureza primária e secundária. Os dados primários foram coletados através da aplicação do roteiro de entrevista no mês de agosto de 2009, composto por 25 perguntas abertas que incluíram as seguintes categorias de análise: (a) os fatores internos que influenciam a CA; (b) os fatores externos que influenciam a CA; e, (c) os mecanismos de assimilação do conhecimento externo, conforme apresentados na Figura 2. Já os dados secundários, estes foram coletados na própria empresa, pesquisas em *sites* do setor, bem como pesquisa em periódicos internacionais e nacionais, utilizando o Portal de Periódicos da Capes, elegendo como referência a base de dados Scopus.

Em se tratando dos agentes selecionados para a pesquisa, a Tabela 1 apresenta os participantes e as funções ou cargos que desempenham, o que totalizou 15 pesquisados, membros da equipe que lideram 700 funcionários operacionais.

TABELA 1 – Participantes da pesquisa

AGENTES DA PESQUISA	Nº DE PARTICIPANTES
Gerente Industrial	01
Supervisor de Área de Embutidos	02
Supervisores de Setor (preparação de matéria-prima/higienização, mortadela/fatiados e salsichas/curadas)	03
Técnicos de Setor (preparação de matéria-prima/higienização, mortadela/fatiados e salsichas/curadas)	10
TOTAL	**15**

FONTE: Dados do estudo (2009).

A escolha dos pesquisados deu-se em função de serem pessoas-chave dentro da estrutura organizacional da Unidade Produtora de Marau da Food Corporation S.A.

Os dados coletados foram analisados através da técnica de análise de conteúdo. Para Bardin (1977), a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações que visam obter, através de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam inferir conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

5.1 Caracterização da empresa estudada

A Food Corporation S.A., uma das maiores empresas de alimentos da América Latina, ocupa o terceiro lugar em abate de aves e está entre as dez maiores em abates de suínos no mundo, sendo também uma das principais empresas brasileiras na captação de leite.

Segundo dados fornecidos pela empresa, ela se dedica à produção de mais de 2.500 produtos, comercializados em mais de 110 países. Atualmente, opera em 22 unidades de processamento de carnes, 17 incubatórios, nove fábricas de rações, 13 unidades de processamento de lácteos e sobremesas, uma fábrica de processamento de margarinas, 15 pontos de coleta de leite, e uma unidade de processamento de soja, distribuídas nos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, Goiás, São Paulo e Mato Grosso.

No exterior, possui escritórios na Inglaterra, França, Japão, Holanda, Rússia, Cingapura, Emirados Árabes Unidos (Dubai), Hungria, Portugal, Espanha, Itália e Áustria, além de centro de distribuição na Holanda. Conta ainda com 27 centros de distribuição em 13 estados brasileiros e no Distrito Federal, além de um centro de distribuição na Europa, atingindo oitenta mil supermercados, lojas de varejo, atacadistas, *food service* e outros clientes institucionais no mercado interno e externo.

Sua capacidade instalada de abate é de 10 milhões de cabeças de aves/semana, 70 mil cabeças de suínos/semana, além de congelar 730 mil ton/ano de carne de aves e 10 mil ton/ano de carnes de suínos.

De acordo com dados fornecidos pela empresa, a Unidade Produtora de carnes, situada na cidade de

Marau – RS, tem capacidade de abate de 183 mil aves/dia e 297 ton/dia de produtos como mortadela, salsicha, curadas, presunto. Sua capacidade de armazenamento é de 1.400 ton/dia. A força de trabalho da Unidade é de 3.000 funcionários, sendo que 2.300 estão alocados no Setor de Abate e Cortes de frango e, o restante, 700 funcionários, dedicam-se à produção de cortes para produtos elaborados.

5.2 Capacidade absortiva

5.2.1 Identificação dos respondentes

Da equipe de liderança analisada, 12 são do gênero masculino e três do feminino, com uma faixa etária de 29 a 48 anos. Observou-se uma diversidade de escolaridade dos pesquisados, sendo 13% com ensino médio, 40% cursando graduação em Administração Industrial, 27% com formação superior completa (Engenharia Mecânica, Engenharia de Alimentos e Administração Industrial) e o restante, 20%, com especialização nas áreas de Economia e Gestão Empresarial. O tempo de atuação na função oscila entre três e 14 anos.

Quanto à forma de admissão, 67% informaram que o processo deu-se através de recrutamento interno, 20% ingressaram na atividade por indicação e 13% ingressaram por linha de sucessão. É importante mencionar que a equipe liderada por estes profissionais totaliza 700 funcionários.

5.2.2 Conhecimento prévio

De acordo com Daghfous (2004), o primeiro fator interno que afeta a CA é a base de conhecimento prévio. O conhecimento prévio representa a habilidade para reconhecer o valor de novos conhecimentos, sua assimilação e sua aplicação em fins comerciais (COHEN; LEVINTHAL, 1990).

Analisando as respostas dos roteiros de entrevistas, notou-se a existência de uma base de conhecimento prévio que facilitou e auxiliou no desenvolvimento das funções. De acordo com os pesquisados, o conhecimento prévio foi assimilado pela atuação, ao longo da carreira, em outras empresas. Este conhecimento, necessariamente, não seria o especifico demandado na atual função, que, sobremaneira, expressa novas possibilidades de ser aplicado nas funções atuais.

5.2.3 Conhecimento novo

Dentre os argumentos encontrados na literatura, nota-se que a CA, em termos de conhecimento prévio e familiaridade com novos conhecimentos, resulta na assimilação de conhecimento e busca futura de novos (PADILHA, 2009).

Todos os pesquisados identificam a necessidade de buscar novos conhecimentos para a função que exercem. Desta forma, pode-se identificar nos dados coletados, que o conhecimento novo é assimilado de diferentes formas, tais como estágios supervisionados, participação em cursos da área, práticas de trocas de informação entre os setores da Unidade, reuniões periódicas conjuntas entre os setores, troca de experiências, treinamentos ministrados pela empresa, leituras de livros, jornais e revistas, Internet, entre outros.

5.3 Fatores internos que influenciam a capacidade absortiva

5.3.1 Base de conhecimento prévio

Como primeiro fator interno que afeta a CA, Daghfous (2004) traz a base de conhecimento prévio que uma empresa possui para atuar no negócio. A CA é um caminho dependente (*path dependent*), resultante da natureza cumulativa do conhecimento (COHEN; LEVINTHAL, 1990) que influencia na contribuição de experiências passadas para a memória da organização (ZAHRA; GEORGE, 2002).

Tendo em vista que o conhecimento prévio contribui para a CA, a capacidade de absorver conhecimentos novos também culmina com a geração de novos conhecimentos. Assim, pode-se apurar que o conhecimento prévio dos pesquisados, adquirido através da aprendizagem pela ação, experimentação e adaptação, é um dos mais importantes fatores que integram a habilidade da empresa para explorar novos conhecimentos (AHANOTU, 1998).

5.3.2 Capacidade Absortiva Individual

A CA individual é dependente, em grande parte, da CA coletiva de uma empresa (COHEN; LEVINTHAL, 1990).

O que ficou claro nas entrevistas é que existe uma preocupação com o desenvolvimento do conhecimento individual. Esta percepção alia-se à importância dada ao crescimento pessoal que, por consequência, fortalece as equipes de trabalho e converge para a busca da pessoa ideal para desempenhar a função certa. No entendimento de um Supervisor de Área:

> (...) a forma de administrar meus funcionários segue a filosofia de a “pessoa certa” para o “lugar certo”. A constante busca pelas opiniões pessoais, a forma de agir e pensar faz com que os desafios sejam diferentes para cada pessoa.

Diante disso, pode-se notar que desenvolvendo a CA por intermédio de seus elementos primários, cada CA individual torna-se, por sua vez, essencial para a competitividade organizacional em seu todo (DAGHFOUS, 2004).

5.3.3 Nível de qualificação técnica

Conforme mencionado anteriormente, o nível de qualificação técnica dos líderes formais compreende a formação de ensino médio, curso superior em curso, superior completo e especialização. Diante disso, nota-se que o conhecimento buscado na formação acadêmica contribui para a assimilação de novos conhecimentos, construindo novas formas de pensar e, especialmente, novas aplicações do conhecimento prévio que é somado com o conhecimento novo.

Para o Supervisor de Setor, "A qualificação é essencial para a absorção de conhecimento. Quanto melhor for a qualificação, melhor será a absorção de conhecimentos".

É neste aspecto que Daghfous (2004) menciona que conhecimento prévio e as habilidades contribuem para o desenvolvimento da criatividade por meio de novas associações entre novos e velhos conhecimentos.

5.3.4 Diversidade de formação e conhecimento

Quanto à diversidade de formação e conhecimento, os dados coletados revelaram que a diversidade de formação (*backgrounds*) de conhecimento oferece vantagens que favorecem a CA, o que se confirma nos estudos realizados por Cohen e Levinthal (1990). De acordo com um Supervisor de Setor,

> (...) a diversidade de escolaridade (formação) de meus funcionários oscila do ensino básico ao nível de graduação. Isto não impede a capacidade de absorção de conhecimentos, pois o repasse de informações de minha parte é direcionado de acordo com a capacidade de entendimento daquilo que estou colocando para estes funcionários que têm uma formação variada (...) acredito que a escolaridade é importante para o desenvolvimento de tarefas que exijam um maior esforço intelectual.

Adicionalmente, o Supervisor de Área complementou: "(...) as diferentes formações de conhecimento facilitam a assimilação de novos conhecimentos se o trabalho for desenvolvido em equipe".

Observando que existem equipes de trabalho com nível de escolaridade diversa, os pesquisados relataram que quanto maior é a integração entre seus subordinados, mais fácil é a assimilação de novos conhecimentos, a cultura é mais suscetível à mudança e, especialmente, as pessoas sentem-se mais desafiadas nas funções que exercem.

Os dados empíricos podem ser confrontados que as ideias de Daghfous (2004). Para o autor, o conjunto de conhecimento de cada integrante pode ser potencializado ao se permitir a integração entre os diferentes tipos de conhecimento existentes na empresa.

5.3.5 Fatores externos importantes

No caso de fatores externos, importante é o entendimento de que as empresas não existem sozinhas e não operam de forma isolada. Daghfous (2004) identificou na literatura que os fatores que determinam a CA de uma empresa incluem a dinâmica do setor, ou seja, a análise dos competidores diretos.

Uma das principais maneiras de identificar novos conhecimentos do ambiente externo, de acordo com a percepção dos participantes da pesquisa, foi o *benchmarking.* Esta técnica consiste em verificar em outros setores da Unidade Produtora e entre as demais Unidades, novos procedimentos que alcançam um resultado acima da média prevista.

Vale destacar que a Unidade Produtora de Marau é uma das várias divisões da Food corporation S.A., não possuindo relação com *stakeholders*, como, por exemplo, fornecedores externos e consumidores finais.

Nesse sentido, o Gerente da Unidade de Marau revelou: "(...) o mapeamento das variáveis que podem vir a afetar o negócio da Food corporation S.A. é realizado pela matriz, que divulga as informações através de boletins periódicos direcionados às chefias responsáveis de cada Unidade".

Analisando as respostas, notou-se que Unidade Produtora tem uma preocupação com o cumprimento de objetivos e metas. Pode-se identificar, da mesma forma, que fatores externos não influenciam diretamente a assimilação de conhecimento.

5.3.6 Estrutura organizacional

Para Daghfous (2004), a estrutura organizacional também influencia a CA. A Unidade Produtora de Marau, que é dividida em setores que desempenham determinadas partes do processo de produção. Com relação a isso, alguns Técnicos de Setor mencionaram que a estrutura da Unidade, organizada em setores, ajuda no repasse de informações e facilita a comunicação interna. Este formato de estrutura adotado também auxilia no momento da tomada de decisão e, especialmente, à assimilação de novos conhecimentos que se somam aos já internalizados pelos envolvidos no processo.

Diante disto, pode-se considerar que a estrutura da Unidade é um fator positivo quando se analisa a capacidade de assimilar novos conhecimentos. Sua estrutura contempla mecanismos que favorecem uma comunicação interligada, ágil e precisa, convergindo para uma visão sistêmica do processo de fabricação, bem como auxiliando na implementação de mudanças emergentes ao longo do tempo.

5.3.7 Comunicação

Como a estrutura organizacional da Food Corporation S.A. é organizada em setores, a comunicação pode constituir-se num elemento importante para a criação de oportunidades de assimilação de conhecimento. Isto pode ser observado quando se analisam as práticas de melhoria contínua dos processos.

Os meios de comunicação mais utilizados informados pelo pesquisados são os *e-mails*, os jornais, as revistas da organização, os *feedbacks*, os murais, as reuniões, os seminários e os relatórios mensais.

Por sua vez, a comunicação entre os setores da empresa contribui para a criação de oportunidades de assimilação de conhecimento novo. Isto reforça a ideia de que a comunicação aumenta os mecanismos de integração social, reduz as barreiras para busca de informação, aumenta a eficiência de assimilação e a transformação das capacidades (BOER; BOSCH; VOLBERDA, 1999).

5.3.8 Cultura organizacional

A cultura organizacional refere-se à distribuição de poder e as formas como é usado, gerando importantes implicações para a CA (DAGHFOUS, 2004).

Do ponto de vista de um Supervisor de Área, os funcionários têm autonomia para tomar decisões, existindo uma espécie de incentivo que se respalda na conduta de "delegação com responsabilidade".

Contudo, um Técnico de Setor enfatiza que: "Somos estimulados pelos nossos superiores e repassamos esse incentivo aos nossos subordinados, com o objetivo de gerar novas ideias, discussões e possíveis implementações na fábrica".

Ao analisar a cultura organizacional da Food Corporation S.A., constatou-se que existe uma hierarquia de poderes, mas não uma centralização no sentido mais amplo. Todas as informações pertinentes aos setores são repassadas de acordo com as necessidades aos funcionários específicos.

Aspectos como visão, missão, valores e políticas são estabelecidos no nível corporativo e internalizados pelas Unidades Produtoras, segundo as diretrizes organizacionais.

5.3.9 Tamanho da empresa

Para Daghfous (2004), dentre os fatores que afetam a CA, está o tamanho da empresa. De acordo com a percepção dos pesquisados, a Food Corporation S.A., por ser uma empresa multinacional e de grande porte, possibilita positivamente o desenvolvimento da capacidade de assimilar novos conhecimentos de seus funcionários. Isto ocorre ao observar que a estrutura organizacional oferece mecanismos de integração entre e intra-setores, possibilitando, decisivamente, a assimilação de conhecimentos novos.

Com relação a isto, um Técnico de Setor destaca: "O tamanho da empresa afeta positivamente a assimilação de conhecimentos novos, pois temos que estar sempre incorporando nossos conhecimentos em razão da exigência emergente do mercado".

Nesse mesmo ponto, o Supervisor de Setor relata: "(...) Depende. Algumas diretrizes são corporativas, sem liberdade de atuação (...). De outro lado, no âmbito operacional, a forma de fazer concede liberdade de atuação que possibilita a ampliação do conhecimento".

O que se percebe é que, apesar da Unidade estudada possuir um tamanho significativo que integra 3.000 funcionários e o setor de fabricação 700 funcionários, pode-se dizer que o tamanho não influencia negativamente a assimilação do conhecimento. Isto ocorre em razão da existência de certa autonomia em termos de conduta operacional.

Para Daghfous (2004), o tamanho pode ou não afetar a inovatividade de uma empresa e também a CA. No entanto, alguns autores argumentam que empresas maiores fazem um melhor trabalho na inovação porque os grandes investimentos em P&D sugerem que inovação e tamanho estão positivamente correlacionados.

5.4 Fatores externos que influenciam a capacidade absortiva

5.4.1 Conhecimento do ambiente externo

Os *gatekeepers*, ou "atores especializados" que se encontram dentro da organização, servem como fronteiras-chave entre a empresa e o ambiente externo, realizando a interface com o conhecimento do ambiente externo (COHEN; LEVINTHAL, 1990).

Nesse sentido, a CA de uma empresa também depende dos *gatekeepers* que contribuem para o aumento do processo de aprendizagem organizacional (DAGHFOUS, 2004). Segundo o relato de alguns pesquisados,

> (...) a empresa tem um setor específico corporativo para a exploração do ambiente externo, sempre se preocupando com os concorrentes e fazendo *benchmarking* estratégico. (Técnico de Setor)
> (...) a Unidade, bem como a Companhia toda, se preocupa com os produtos lançados pela concorrência. (Supervisor de Setor)
> (...) o foco em melhorias e o conhecimento da Unidade é adquirido entre os setores, ou até mesmo entre outras Unidades produtoras. A Empresa tem um setor específico focado na busca de conhecimento no ambiente externo. (Gerente da Unidade)

Como mencionado anteriormente, a busca de conhecimento externo se dá através dos Setores da Unidade, ou até entre outras Unidades da mesma organização. No caso dos clientes e fornecedores, a equipe de funcionários da Unidade de Marau não tem acesso, sendo que as informações relacionadas a estes *stakeholders* são acompanhadas pela Sede localizada no município de Videira, estado de Santa Catarina.

5.5 Mecanismos de assimilação do conhecimento externo

5.5.1 Formas de assimilação do conhecimento na atividade

Segundo Zahra e George (2002), a assimilação do conhecimento está relacionada à habilidade das empresas para absorver conhecimento externo, podendo ser definida também como as rotinas e processos que permitem seu entendimento, análise e interpretação da informação de fontes externas.

Neste aspecto, a análise das respostas dos pesquisados remeteu ao entendimento de que a assimilação do conhecimento se dá de forma simples, ou seja, em razão da estrutura organizacional. O processo de comunicação flui normalmente, e as pessoas têm a oportunidade de aprender umas com as outras. É nessa dimensão que ocorre a assimilação dos conhecimentos e a aplicação na indústria. De acordo com o Gerente da Unidade,

> (...) Os processos que permitem o compartilhamento, comunicação e assimilação do conhecimento no nível individual para o nível organizacional são os seminários da qualidade, os comitês corporativos, os projetos compartilhados. A assimilação do conhecimento entre os setores dá-se através de reuniões de desenvolvimento e comunicação, apresentação de estudos de caso, apresentações detalhadas do setor. Temos uma comunicação interna eficiente, uma comunicação informatizada, painéis eletrônicos, murais cartazes, placas de avisos. Para isso, a utilização do conhecimento especializado (específico) ocorre através de perfil de cargo e das exigências técnicas, humanas e de comunicação. Como fonte de aprendizado que reforça o conhecimento, posso citar os treinamentos no local de trabalho, a CIPA, a GMP, a HACCP, as normas internacionais, o 5S, o Sistema de Gestão Integrada e o incentivo à formação básica e complementar. Isto tudo contribui para que os funcionários aprendam novos conhecimentos específicos que possam ser aplicados na função que exercem, pois quanto melhor a formação básica do empregado, maior é a capacidade de entendimento e, por consequência, aprendizado nas funções desenvolvidas.

Com relação a isso, Boer, Bosch e Volberda (1999) ao abordarem em seus estudos a estrutura organizacional global da empresa, argumentam que a assimilação do conhecimento varia. Isto depende se a empresa possui uma estrutura funcional, divisional ou matricial.

A estrutura da Unidade Produtora estudada da Food Corporation S.A. é divisional. Com isso, o repasse de informação, diretrizes, instruções de trabalho, entre outras importantes, é realizado através de reuniões periódicas, com repasse de indicadores, cursos em áreas específicas de atuação, o que contribui para a assimilação do conhecimento pelos funcionários da empresa.

Feitas as análises das respostas dos roteiros de entrevistas, a Figura 3 resume os principais resultados do estudo que teve como base a estrutura de análise proposta na Figura 2.

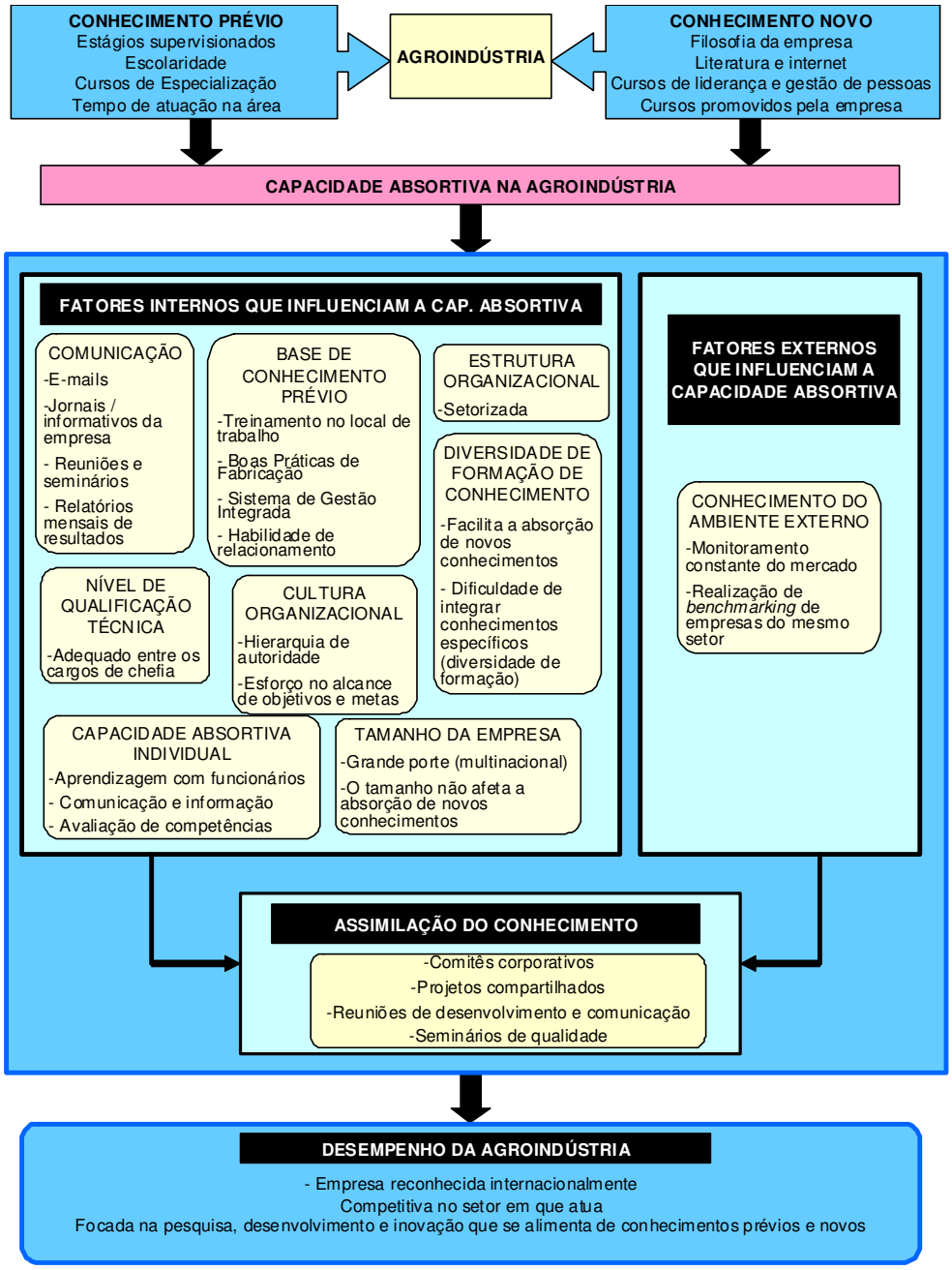

FIGURA 3 – Sistematização dos resultados empíricos da capacidade absortiva na agroindústria.
FONTE: Elaborado pelos autores (2009).

Conforme o objetivo delimitado, nota-se que a estrutura de análise contribuiu no sentido de orientar o método para entendimento de como ocorre a CA na Unidade Produtora da Food Corporation S.A.

Segundo Zahra e George (2002), a assimilação do conhecimento refere-se à habilidade das empresas para absorver conhecimento externo, podendo ser definida também como as rotinas e processos que permitem seu entendimento, análise e interpretação da informação de fontes externas.

Neste aspecto, a análise das entrevistas remete ao entendimento de que a assimilação do conhecimento se dá de forma simples, ou seja, apesar da estrutura organizacional ser divida em setores de produção, o processo de comunicação flui normalmente e os funcionários têm a oportunidade de aprender uns com os outros.

E, finalmente, pode-se dizer que é aí que ocorre a assimilação dos conhecimentos novos que são aplicados nas rotinas que sustentam, ao longo do tempo, a competitividade da empresa que atua no mercado global e altamente desafiador.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os negócios globais são caracterizados cada vez mais pela interdependência e complexidade que força as organizações a serem flexíveis, pró-ativas e dinâmicas. Nesse contexto, a maioria das estratégias tradicionais, abordagens e políticas, não apresentam eficácia como antes. O novo desafio, especialmente para as empresas que lidam com negócios globais, é a capacidade de conduzir a sua transformação em organizações inteligentes, capazes de alavancar seu capital intelectual para atingir seus objetivos nos negócios e vislumbrarem novos caminhos de desenvolvimento.

Essa tendência crescente de valorizar o conhecimento aumenta a importância das pessoas nas organizações. Os funcionários são avaliados pela sua capacidade de inovar, de identificar, assimilar e aplicar novos conhecimentos que tragam à organização a manutenção e ampliação de suas vantagens competitivas. Dessa forma, a investigação e entendimento de como ocorre a assimilação de conhecimento na Unidade Produtora de Marau - RS, integrante da Food Corporation S.A., interpretados à luz da literatura da CA e sistematizados na formulação e aplicação de uma estrutura de análise (Figura 2 e 3), contribuiu para o entendimento desta dinâmica.

Nesse aspecto, percebeu-se que, como a empresa é setorizada, e os fatores que exercem maior influência sobre a CA são ilustrados pelos fatores internos, pois a assimilação do conhecimento ocorre entre as áreas mais próximas, havendo uma disputa pelos melhores resultados que integram a avaliação de desempenho e alcance das metas delimitadas.

É importante salientar que a empresa oferece mecanismos de assimilação de conhecimentos, proporcionando formas de captação e disseminação do conhecimento tácito para o conhecimento explícito, explicado pelas práticas de comunicação formal e informal, as quais são reforçadas com o incentivo de qualificação técnica dos empregados.

Portanto, a análise dos dados convergiu com os pressupostos identificados na literatura ao se observar que o conhecimento prévio é uma condição necessária, mas não suficiente para uma empresa ter CA. O estudo também contribuiu para o entendimento do valor de novos conhecimentos que são acumulados e que compõem a memória organizacional da indústria investigada.

Nesse aspecto, o desafio, especialmente para as empresas que lidam com negócios globais, é o desenvolvimento da capacidade de se transformarem em organizações inteligentes, ou seja, organizações capazes de alavancar seu capital intelectual para atingir seus objetivos de negócios e vislumbrar novos caminhos de desenvolvimento.

Ao se reportar aos procedimentos metodológicos empregados para o desenvolvimento da pesquisa, vale salientar que não se podem generalizar os resultados obtidos, uma vez que a técnica utilizada foi a pesquisa exploratória. Nesse aspecto, o estudo apresenta limitações, principalmente na etapa de coleta de dados em razão dos líderes formais apresentarem certa dificuldade de entendimento das perguntas, o que gerou uma deficiência de argumentação diante das respostas fornecidas.

Em relação à recomendação de estudos futuros, sugere-se o desenvolvimento de pesquisas quantitativas com o intuito de medir o impacto do conhecimento na competitividade da Food Corporation S.A., o que, de certa forma, somar-se-ia às infinitas novas possibilidades que se abrem na pesquisa sobre a CA, sem, no entanto, desmerecer as propostas metodológicas de cunho interdisciplinar. Além disso, o desenvolvimento de pesquisas focadas em organizações do agronegócio com enfoque sistêmico contribuiria para o entendimento da complexidade do setor e das diferentes relações de seus *stakeholders*.

E, finalmente, pode-se dizer que, o entendimento da necessidade de pensar sistemicamente e de utilizar enfoques diferenciados nos estudos do agronegócio é, definitivamente, contribuir para o desenvolvimento do setor ao se tentar explicar questões emergentes por meio de estruturas de análise que se respaldam em estudos científicos.

REFERÊNCIAS

AHANOTU, N. D. A Conceptual framework for modeling the conflict between product creation and knowledge development amongst production workers. **Journal of Systemic Knowledge Management,** v. 1, n.1, 1998.

ARBUSSA, A.; COENDERS, G. Innovation activities, use of appropriation instruments and absorptive capacity: evidence from Spanishfirms. **Research Policy**, n.36, p.1545-1558, 2007.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1997.

BOER, M. F. A. J.; BOSCH, V. D.; VOLBERDA, H. W. Managing organizational knowledge integration in the emerging multimedia complex. **Journal of Management Studies**, v. 36, n. 3, p. 379-398, 1999.

CEPEDA-CARRION, G.; CEGARRA-NAVARRO, J.G.; JIMENEZ-JIMENEZ, D. The effect of absorptive capacity on innovativeness: context and information systems capability as catalysts. **British Journal of Managemen**t, n.23, p.110-129, 2012.

COHEN, W.; LEVINTHAL, D. Innovation and learning: the two faces of R&D. **Economic Journal**, v. 99, p. 569–596, 1989.

_____. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, n. 34, v. 1, p.128-151, 1990.

_____. Fortune favors the prepared firm. **Management Science**, v. 40, p. 227–251, 1994.

DAGHFOUS, A. Absorptive capacity and the implementation of knowledge-intensive best practices. **Advanced Management Journal**, n. 69, v. 2, p. 21-27, 2004.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro, 2003.

DE JONG, J. P. J., FREEL, M. Absorptive capacity and the reach of collaboration in high technology smallfirms. **Research Policy**, n. 39, p. 47-54, 2010.

DIEHL, A. A.; TATIM, D. C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas**: métodos e técnicas. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

GARVIN, D. A.; NAYAK, P. R.; MAIRA, A. N.; BRAGAR, J. L. Aprender a aprender. In: **HSM Management**. São Paulo: jul.-ago. 1998, n. 9, p. 58-64.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1994.

KIM, L. Crisis construction and organizational learning: capability building in catching-up at Hyundai Motor. **Organization Science**, v. 9, p. 506–521, 1998.

KOSTOPOULOS, K.; PAPALEXANDRIS, A.; PAPACHRONI, M.; IOANNOU, G. Absorptive capacity, innovation, and financial performance. **Journal of Business Research**, n. 64, p.1335-1343, 2011.

LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. **Administração**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003.

LANE, P. J.; LUBATKIN, M. Relative absorptive capacity and interorganizational learning. **Strategic Management Journal**, v. 19, p. 461-477, 1998.

LANE, P. J.; KOKA, B. R.; PATHAK, S. The reification of absorptive capacity: a critical review and rejuvenation of the construct. **Academy of Management Review**, v. 31, n. 4, p. 833-863, 2006.

LERRO, A.; IACOBONE, F. A.; SCHIUMA, G. Knowledge assets assessment strategies: organizational value, processes, approaches and evaluation architectures. **Journal of Knowledge Management**, v. 16, n. 4, p. 563-575, 2012.

MOUSTAGHFIR, K.; SCHIUMA, G. Knowledge, learning, and innovation: research and perspectives. **Journal of Knowledge Management**, v. 17, n. 4, p. 495-510, 2013.

MUROVEC, N., PRODAN, I. Absorptive capacity, its determinants, and influence on innovation output: cross-cultural validation of the structural model. **Technovation**, n. 29, p. 859-872, 2009.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

NOOR, S. M.; YUSOFF, R. Z.; HASHIM, F. **Firms' absorptive capacity and technology compatibility in transferred technology**. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON SCIENCE AND SOCIAL RESEARCH, Kuala Lumpor, Malaysia, 2010.

NOOTEBOOM, B. Learning by interaction: absorptive capacity, cognitive distance and governance. **Journal of Management & Governance**, n. 4, p. 69-92, 2000.

PADILHA, A. C. M. **A estratégia de diversificação de sustento rural e a dinâmica da capacidade absortiva no contexto do turismo rural**: proposição de estrutura de análise. Porto Alegre, 2009. Tese [Doutorado em Agronegócios] – Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

_____. Estratégia de diversificação de sustento em propriedades rurais: a exploração dos recursos hídricos na atividade de turismo rural In: BRUM, A. L. et al. (org.) **Sustentabilidade do uso da água nos trópicos e subtrópicos**. Ijuí: Unijuí, v.1, p. 225-253, 2013.

PADILHA, A. C. M.; MULLER, P. A.; MATTOS, P.; KELM, M. L. Aplicação de estrutura analítica para avaliação da capacidade absortiva: o caso do Hospital da Cidade de Passo Fundo - RS In: LEONARDI, Alex et al. (org.) **Estudos multidisciplinares no Corede Produção**. Passo Fundo: Editora da Universidade de Passo Fundo, 2007. p.164-189.

PADILHA, A. C. M., HOFF, D. N. Livelihood diversification strategy in rural properties: water resources exploration in rural tourism activity. **International Journal of Economics and Management Sciences**, v. 3, p.49-59, 2011.

PADILHA, A. C. M., AZEVEDO, J. B., WITTMANN, M. L., DOCENA, L. T., FAGUNDES, P. M. Turismo rural e recursos hídricos no município de Carazinho (RS): um estudo empírico identificando oportunidades e desafios. **Revista Brasileira de Ecoturismo**, v. 8, p. 74-92, 2015.

PATTERSON, W.; AMBROSINI, V. Configuring absorptive capacity as a key process for research intensive firms. **Technovation**, v. 36, n. 37, p. 77-89, 2015.

ROTHAERMEL, F.T., ALEXANDRE, M.T. Ambidexterity in technology sourcing: the moderating role of absorptive capacity. **Organization Science**, n. 20, p. 759-780, 2008.

RUSH, H.; BESSANT, J.; HOBDAY, M.; HANRAHAN, E.; MEDEIROS, M.Z. The evolution and use of a policy and research tool: assessing the technological capabilities of firms. **Technology Analysis & Strategic Management**, v. 26, n. 14, 2014.

SANCHEZ, R.; HEENE, A. A competence perspective on strategic learning and knowledge management. In: SANCHEZ, R. HEENE, A. (Ed.). **Strategic learning and knowledge management**. West Sussex: John Wiley, 1997.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais aplicadas**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1992.

WALES, W. J.; PARIDA, V.; PATEL, P. C. Too much of a good thing? Absorptive capacity, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation. **Strategic Management Journal**, v. 34, p. 622-633, 2013.

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

ZAHRA, S. A.; GEORGE, G. Absortive capacity: a review, reconceptualization, and extension. **Academy of Management Review**, v. 27, n. 2, p. 184-203, 2002.