

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA

**FRANCIVALDO DOS SANTOS NASCIMENTO**

**DESENVOLVIMENTO DA CAPACIDADE DE ABSORÇÃO DO CONHECIMENTO  
EXTERNO EM PEQUENAS COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS**

São Paulo

2022

Francivaldo dos Santos Nascimento

**Desenvolvimento da capacidade de absorção do conhecimento externo em pequenas cooperativas agropecuárias**

**TESE APRESENTADA À BANCA EXAMINADORA DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO – UNINOVE.**

**ORIENTADOR: PROF. DR. ROBERTO LIMA RUAS**

São Paulo

2022

Nascimento, Francivaldo dos Santos.

Desenvolvimento da capacidade de absorção do conhecimento externo em pequenas cooperativas agropecuárias. / Francivaldo dos Santos Nascimento. 2022.

127 f.

Tese (Doutorado) - Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, 2022.

Orientador (a): Prof. Dr. Roberto Lima Ruas.

1. Cooperativas agropecuárias. 2. Capacidade absorptiva. 3. Desempenho. 4. Competitividade. 5. Absorção do conhecimento externo.

I. Ruas, Roberto Lima.      II. Título.

CDU 658

**DESENVOLVIMENTO DA CAPACIDADE DE ABSORÇÃO DO CONHECIMENTO  
EXTERNO EM PEQUENAS COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS  
POR**

**FRANCIVALDO DOS SANTOS NASCIMENTO**

**TESE APRESENTADA À BANCA EXAMINADORA DO PROGRAMA DE PÓS-  
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO –  
UNINOVE.**



Profª. Dra. Janaína Maria Bueno – Universidade Federal de Uberlândia - UFU  
(Membro externo)



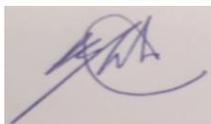
Prof. Dr. Flávio Leonel de Carvalho – Universidade Federal de São Carlos – UFSCar  
(Membro externo)



Prof. Dr. Roberto Lima Ruas – Universidade Nove de Julho - UNINOVE  
(Orientador)



Profª. Dra. Isabel Cristina Scafuto - Universidade Nove de Julho - UNINOVE  
(Membro interno - PPGP)



Profª. Dra. Cláudia Brito Silva Cirani - Universidade Nove de Julho - UNINOVE  
(Membro interno)



Prof. Dr. Júlio Carneiro da Cunha - Universidade Nove de Julho - UNINOVE  
(Membro interno)

São Paulo, junho de 2022

## AGRADECIMENTOS

Em muitos momentos, em que limites humanos nos impõem barreiras que pareciam intransponíveis, a fé em Deus me fazia acreditar que seria possível superar tais dificuldades. Obrigado ao meu Senhor!

Aos meus filhos, que não entendiam nada do que o pai fazia, mas sempre foram fonte de inspiração durante essa trajetória. Laura Beatriz, Gustavo Henrique e José Levi.

A Lindalva, agradeço por demonstrar que estava ao meu lado, mesmo quando muitas vezes estávamos distantes. Obrigado pela ajuda, incentivos e por sempre acreditar em mim.

A todos da minha família que sempre torceram por mim. Agradeço aos pais Maria José e Francisco por me ajudar a entender o valor dos estudos.

O meu obrigado mais que especial ao professor Ruas, pois tive o privilégio de ser meu parceiro nessa missão ao longo de três anos. Agradeço por tudo, e não esquecerei o que compartilhou, orientou, exigiu, ajudou.

Agradeço aos membros da banca de qualificação pelas contribuições que nos ajudaram a refletir e guiar o nosso trabalho, os professores: Flávio Carvalho, Heidy Ramos e Júlio Cunha. Agradecimentos especial aos membros da banca na defesa da tese, os professores: Janaína Bueno, Flávio Carvalho, Isabel Scafuto, Cláudia Cirani e Júlio Cunha.

A todos os professores do PPGA/UNINOVE que tive a alegria e oportunidade de estudar. Cito pela ordem que fui conhecendo: Priscila Rezende, Marcos Mazieri, Roberto Ruas, Júlio Cunha, José Eduardo, Benny Costa, Leonel Rodrigues, Cláudia Cirani, Fernando Serra, Cristina Martens, Emerson Maccari, Manuel Portugal, Vânia Nassif, Heidy Ramos e André Urdan. A todos vocês o meu carinho, respeito, admiração e reconhecimento pelo excelente trabalho que fazem na instituição e no exercício da docência. Agradecimentos especial à professora Priscila Rezende, por todo apoio e pela forma que dirige com maestria e leva à frente a missão como diretora do Programa de Pós-graduação em Administração.

Agradecimento a todos os colegas da turma que tive a oportunidade de compartilhar inesquecíveis momentos de interação e aprendizado: a Nadia e Nairana, de forma carinhosa e especial a minha gratidão, Franklin, Gustavo, Marcelo, Stéfano, Fernando, Daniele, Simone Greco, Simone Sanches, Tainá, José Eduardo, Heloísa, Cláudia e Anderson.

A todos os amigos de perto e de longe, sempre perguntando como estavam as coisas. Sempre esperando o melhor. Aos amigos do coração, Sérgio e Ricardo, sempre torcendo por mim.

À Universidade Federal da Paraíba, especificamente, o Departamento de Ciências Sociais Aplicadas, do Centro de Ciências Sociais e Agrárias. Aos colegas de trabalho que permitiram a liberação das atividades para cursar o doutorado. Especialmente aos amigos Luciene, Gabriela, Rennaly, Rostand, Mancinelli, Danilo e Cleber.

Agradeço a todos os entrevistados, que com todas as dificuldades dedicaram algum tempo para as entrevistas, dentro das suas rotinas de trabalho e família aceitaram contribuir com minha pesquisa.

Agradeço o auxílio na realização desta pesquisa. O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES).

Dedico este trabalho a todos que lutam para realizar sonhos, e tem na educação a  
possibilidade de concretizá-los.

## RESUMO

Esta tese teve como objetivo analisar os principais procedimentos e práticas de absorção de conhecimento externo em pequenas cooperativas agropecuárias localizadas na região nordeste. As cooperativas são importantes organizações produtivas em países como o Brasil, tendo em vista a existência de grande desigualdade social e econômica, pois reúnem em torno de si pequenos agricultores, em sua maioria carentes de recursos materiais e tecnológicos. Nesse cenário, a cooperativa emerge como a principal alternativa para que esses produtores consigam a partir da cooperação ampliar seus recursos, com o intuito de sobreviverem e até expandirem suas atividades no mercado. Não há dúvida de que um dos principais recursos para a sobrevivência e competitividade das empresas no ambiente econômico contemporâneo é o conhecimento – do mais sofisticado e relacionado a novas tecnologias e à inovação em produtos e serviços - até os mais tradicionais como conhecimentos sobre produção, comercialização, finanças e gestão de pessoas. As pequenas cooperativas agropecuárias enfrentam inúmeros desafios nesse campo do conhecimento, em função de suas limitações para construir conhecimento interno e até mesmo renová-lo. Por essa razão, esses atores têm a necessidade de buscar fora de seus ambientes conhecimentos externos capazes de auxiliar seus cooperados na batalha da sobrevivência. No início dos anos 1990 e nos que seguiram foi desenvolvida a noção de capacidade de absorção de conhecimento externo a partir da qual se examinou e consolidou diferentes *frameworks* que pretendiam expressar processos de aquisição, assimilação e apropriação de conhecimento externo. Evidentemente, esses *frameworks* que representavam a capacidade de absorção eram, em sua grande parte, situados no ambiente de grandes empresas e seriam pouco aplicáveis ao caso de cooperativas. Por outro lado, serviram para expressar referências do que seria necessário para construir a capacidade de absorver conhecimento externo. É com base nas referências dos *frameworks* acerca dessa capacidade de absorção de conhecimento externo que, nesta pesquisa, se examina as condições que existem em determinadas cooperativas agropecuárias para exercer esse papel. A partir de uma abordagem qualitativa, a pesquisa empírica foi realizada em seis cooperativas do segmento agropecuário localizadas na região nordeste, no estado da Paraíba. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com pessoas 19 pessoas de organizações parceiras das cooperativas, além de gestores e associados das cooperativas. A análise dos dados foi baseada na análise de conteúdo na categoria temática. Os resultados mostram que as cooperativas agropecuárias têm no conhecimento externo uma estratégia importante para renovação do conhecimento interno. As principais fontes do conhecimento externo foram a OCB/Sescoop, Senar, Sebrae, Empaer e instituições de ensino. O conhecimento externo adquirido é predominantemente informal, pouco estruturado, mas há um entrelaçamento desse conhecimento no nível individual, coletivo e organizacional, e que tem contribuído para o desenvolvimento de novas capacidades individuais, e possibilitado a essas cooperativas condições mínimas para se adaptarem e sobreviverem diante do aumento da competitividade do mercado.

**Palavras-chave:** Cooperativas agropecuárias. Absorção do conhecimento externo. Capacidade absorptiva. Desempenho. Competitividade.

## ABSTRACT

This thesis aimed to analyze the main procedures and practices of external knowledge absorption in small agricultural cooperatives located in the northeast region. Cooperatives are important productive organizations in countries like Brazil, given the existence of great social and economic inequality, as they gather around themselves small farmers, most of whom lack material and technological resources. In this scenario, the cooperative emerges as the main alternative for these producers to be able to expand their resources through cooperation, in order to survive and even expand their activities in the market. There is no doubt that one of the main resources for the survival and competitiveness of companies in the contemporary economic environment is knowledge - from the most sophisticated and related to new technologies and innovation in products and services - to the most traditional, such as knowledge about production, marketing, finance and people management. Small agricultural cooperatives face numerous challenges in this field of knowledge, due to their limitations in building internal knowledge and even renewing it. For this reason, these actors need to seek outside their environments for external knowledge capable of helping their members in the battle for survival. In the early 1990s and in the years that followed, the notion of capacity to absorb external knowledge was developed, from which different frameworks that intended to express processes of acquisition, assimilation and appropriation of external knowledge were examined and consolidated. Evidently, these frameworks that represented the absorptive capacity were, for the most part, located in the environment of large companies and would not be applicable in the case of cooperatives. On the other hand, they served to express references of what would be necessary to build the capacity to absorb external knowledge. It is based on the references of the frameworks about this capacity to absorb external knowledge that, in this research, the conditions that exist in certain agricultural cooperatives to exercise this role are examined. From a qualitative approach, the empirical research was carried out in six cooperatives of the agricultural segment located in the northeast region, in the state of Paraíba. Data were collected through semi-structured interviews with 19 people from partner organizations of the cooperatives, as well as managers and members of the cooperatives. Data analysis was based on content analysis in the thematic category. The results show that agricultural cooperatives have external knowledge as an important strategy for the renewal of internal knowledge. The main sources of external knowledge were OCB/Sescop, Senar, Sebrae, Empaer and educational institutions. The acquired external knowledge is predominantly informal, poorly structured, but there is an intertwining of this knowledge at the individual, collective and organizational level, which has contributed to the development of new individual capacities, and enabled these cooperatives to have minimum conditions to adapt and survive in the face of increasing market competitiveness.

**Keywords:** Agricultural cooperatives. Absorption of external knowledge. Absorptive capacity. Performance. Competitiveness.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Modelo teórico das relações econômicos em cooperativas agropecuárias.....	44
Figura 2. Modelo de CA de Cohen e Levinthal.....	52
Figura 3. Modelo de CA de Zahra e George.....	53
Figura 4. Modelo de CA de Lane, Koka e Pathak.....	53
Figura 5. Modelo de CA de Todorova e Durisin.....	54
Figura 6. Modelo de CA de Vega-Jurado, Gutiérrez-Gracia, Fernández-De-Lucio.....	55
Figura 7. Modelo de CA de Sun e Anderson.....	56
Figura 8. <i>Framework</i> de CA de Gebauer, Worch e Truffer .....	57
Figura 9. Modelo de CA de Patterson e Ambrosini.....	58
Figura 10. Parceiros das cooperativas.....	84
Figura 11. Framework sobre o processo de absorção de conhecimento externo em pequenas cooperativas agropecuárias.....	102

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Evolução do número de cooperativas por ramo, cooperados e empregados no Brasil, 2010 a 2020.....	37
Tabela 2. Distribuição das cooperativas por região e Estados brasileiros –2020.....	38
Tabela 3. Distribuição das cooperativas por ramo, cooperados e empregados no Brasil - 2020.....	40
Tabela 4. Evolução do número de cooperativas agropecuárias, cooperados e empregados no Brasil, 2010 a 2020.....	41
Tabela 5. Distribuição das cooperativas por região e estados, cooperados e empregados por Estado 2020.....	43

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Diferenças entre cooperativas, associações e empresas mercantis.....	35
Quadro 2. Descrição dos princípios do cooperativismo.....	36
Quadro 3. Ramos das cooperativas brasileiras.....	39
Quadro 4. Relação entre os princípios cooperativos e o capital intelectual nas cooperativas...47	
Quadro 5. Amarração teórica sobre capacidade absorptiva.....	49
Quadro 6. Síntese dos principais modelos de capacidade absorptiva.....	51
Quadro 7. Codificação e caracterização dos entrevistados.....	65
Quadro 8. Caracterização das cooperativas pesquisadas.....	70
Quadro 9. Fatores antecedentes nas cooperativas.....	81
Quadro 10. Parceiros externos das cooperativas e tipos de conhecimentos.....	88

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>14</b>
1.1 Problema de pesquisa.....	18
1.2 Objetivos .....	20
1.2.1 Geral .....	20
1.2.2 Específicos.....	20
1.3 Justificativa para Estudo do Tema.....	21
1.4 Estrutura do Trabalho.....	29
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>30</b>
2.1 O Cooperativismo.....	30
2.1.1 As Cooperativas.....	33
2.1.1.1 As cooperativas agropecuárias.....	40
2.1.2 O Conhecimento em Cooperativas.....	45
2.2 Capacidade Absortiva.....	48
2.2.1 Evolução dos conceitos e modelos da capacidade absortiva.....	49
2.2.2 Tipos de capacidade absortiva.....	58
2.2.3 Dimensões da capacidade absortiva.....	59
2.2.4 Fatores antecedentes e resultados da capacidade absortiva.....	61
<b>3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>63</b>
3.1 Delineamentos da Pesquisa.....	63
3.2 Procedimento de Coleta de Dados.....	64
3.3 Procedimentos de Análise de Dados.....	66
<b>4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>68</b>
4.1 Caracterização das cooperativas agropecuárias investigadas: estrutura, mercado,	

gestão e estratégias.....	68
4.2    A absorção de conhecimento externo e as categorias de análise.....	74
4.2.1 Fatores antecedentes nas cooperativas agropecuárias investigadas .....	74
4.3    Principais parceiros/fontes externas de conhecimento.....	83
4.3.1 Tipos de conhecimentos de acordo com os parceiros.....	87
4.4    O conhecimento em cooperativas agropecuárias.....	91
4.5    Framework sobre o processo de absorção do conhecimento externo em pequenas cooperativas gropecuárias.....	102
 <b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	 105
 <b>REFERÊNCIAS.....</b>	 110
 <b>APÊNDICES.....</b>	 121
Apêndice A - Termo de Consentimento de Livre Esclarecido e permissão para gravação de entrevistas .....	121
Apêndice B - Roteiro de entrevistas – parceiros das cooperativas (Sescoop, Senar, Sebrae, Instituições de ensino) .....	122
Apêndice C - – Roteiro de Entrevista – Gestores das Cooperativas.....	123
Apêndice D – Roteiro de Entrevista – Cooperados.....	125
 <b>FOTOS .....</b>	 126
Foto A.....	126
Foto B.....	127
Foto C.....	128

## 1 INTRODUÇÃO

Dentre as configurações da gestão contemporânea, uma das mais valorizadas no debate acadêmico atualmente é a denominada capacidade de absorção de conhecimento externo para inovação. Aparentemente, a principal razão deste protagonismo é a importância da capacidade de inovação das empresas face à competição empresarial nestes últimos anos. E dentre os elementos mais relevantes nos processos de criação e desenvolvimento de inovação está o conhecimento externo. De fato, possuir conhecimento adequado a fim de enfrentar os principais desafios de um mercado dinâmico, instável, imprevisível parece ser uma questão crucial para as empresas. Para Gebauer, Worch, & Truffer (2012), existem muitos limites para as empresas criarem vantagens competitivas via inovação, tendo como base apenas o conhecimento existente na organização e por isso precisam absorver conhecimentos externos. Nesse sentido, a apropriação crescente de conhecimento científico nos negócios empresariais cria muitas dificuldades mesmo para as grandes empresas, tornarem-se independentes neste domínio, especialmente em termos dos conhecimentos necessários para gerar inovações nas diversas áreas de atuação empresariais—produtos, serviços, processos internos etc. (Cohen & Levinthal, 1990). A disseminação da noção e da prática de inovação aberta (Chesbrough, 2012) também sustenta esse princípio. Por isso, a abordagem de Capacidade Absortiva (CA) pode ser considerada uma das alternativas mais oportunas para lidar com a questão da demanda de conhecimento externo, encurtando os caminhos, reduzindo tempo e custo a fim de obter inovação e outras formas de vantagem competitiva.

Três décadas após o lançamento do artigo seminal de Cohen e Levinthal (1990), que definiram CA como a habilidade da empresa para explorar conhecimentos externos mediante o reconhecimento do valor destes conhecimentos, assimilá-los e aplicá-los com fins comerciais. Acrescentam que a CA de uma organização, além de buscar o relacionamento com o ambiente externo a fim de localizar, negociar e selecionar o conhecimento externo, necessita também mobilizar seus recursos internos para assimilar e adaptar esse conhecimento a fim de poder aplicá-lo comercialmente e gerar vantagens competitivas. Portanto, a aplicação da CA permite alcançar propósitos empresariais estratégicos. Em outras palavras, reconhecer o valor e adquirir o conhecimento externo, não é suficiente se as condições para se apropriar desse conhecimento

novo sejam insuficientes, o que os autores denominam antecedentes da CA – conhecimentos e habilidades já presentes na empresa em seus indivíduos, grupos, práticas e sistemas (Cohen & Levinthal, 1990). A noção de CA foi alvo de várias revisões, incluindo a elaboração de modelos que além de definir configurações das principais etapas desse construto, buscavam também incluir aspectos teóricos e empíricos, gerando importantes contribuições para o debate e a prática da absorção de conhecimento externo para inovação. Dentre a diversidade de trabalhos importantes que fizeram avançar esse debate, alguns dos mais referenciados são Zahara & George (2002), Lane, Koka & Pathak (2006); Todorova & Durisin (2007); Sun & Anderson (2010); Gebauer, Worch, & Truffer (2012); Patterson & Ambrosini (2015). Essa trajetória, apesar de relativamente exploratória, fizeram da noção e dos modelos de CA um conjunto de princípios e práticas de gestão extremamente oportuno para as empresas lidarem com a questão do conhecimento para inovação, e para criação e manutenção de vantagem competitiva, no atual ambiente econômico e empresarial (Cunha Filho, Pedron, Ruas & 2021). Certamente, e não poderia ser diferente para uma abordagem ainda em construção, ainda existem muitas questões a serem respondidas quando se trata de conceber a aplicação de CAs em empresas reais. Entretanto, esse avanço vai depender de pesquisas teórico-práticas e experimentos empíricos no interior das organizações.

Um outro tipo de lacuna também importante na construção da noção e do modelo CA vem do privilégio conferido pelos pesquisadores à segmentos mais dinâmicos e atraentes, em detrimento de outros, que apesar de não tão atraentes, possuem importância econômica e social. Segmentos associados à indústria ou à agricultura tradicionais, por exemplo, estão entre esses. Certamente, investigações tratando da CA em empresas que atuam em segmentos menos dinâmicos poderiam contribuir com diagnósticos importantes sobre as condições dessas empresas na relação com o conhecimento, suas necessidades, demandas e lacunas para tornarem-se mais competitivas.

Para um pesquisador natural do interior da Paraíba, estado com tradição de produção agropecuária, que tem nas cooperativas desse setor uma possibilidade de melhorar as condições produtivas e de sobrevivência de um número significativo de produtores dotados de recursos escassos (área de plantio restritas em extensão e qualidade da terra, níveis de conhecimentos técnico e tecnológico pouco atualizados, equipamentos em geral incipientes) não foi muito difícil

realizar que a fraca associação entre CA e cooperativas agropecuárias constituía uma lacuna nesse debate.

De fato, pesquisa realizada nas bases de dados internacionais *Web of Science* e *Scopus*, e nacional *Spell* com as palavras-chave “*absorptive capacity*” and “*cooperatives*” sem delimitação do período de busca revelam poucos estudos que abordavam essa relação. No contexto brasileiro, aparecem algumas publicações relacionando CA e cooperativas. Agostini, Balbinot e Gomel (2012) estudaram a influência do Cluster na inovação e internacionalização em uma cooperativa. Chen, Lee e Chen (2017) discutiram a relação entre inovação e desempenho em cooperativas agrícolas. Furlan, Angnes e Morozin (2018) pesquisaram sobre capacidade absorptiva em propriedades rurais de agricultores. Já Santos et al. (2020) estudaram a capacidade absorptiva individual em propriedades rurais. Entretanto, não foram encontrados estudos que abordassem a CA em pequenas cooperativas rurais no contexto desta pesquisa. Os resultados encontrados reafirmam que o ambiente de cooperativas é um dos segmentos pouco visitados pela abordagem CA, reforçando a presença de lacunas no debate sobre CA e, ao mesmo tempo, negando a esse segmento a possibilidade de diagnosticar a disponibilidade interna de conhecimentos necessários à sua sobrevivência e competição, bem como suas necessidades futuras.

Mas o que é o ambiente de cooperativas? As cooperativas contemporâneas estão inseridas dentro de um movimento associativo, denominado de cooperativismo, cuja doutrina tem como base elementos sociais e econômicos. Esse movimento objetiva trazer benefícios sociais, culturais e econômicos a partir de uma lógica coletiva de forma que unam esforços para atingir objetivos em comum, como por exemplo, a melhoria das condições de vida das pessoas por meio da solução de problemas (Forgiarini, Alves & Mendina, 2018). A Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB, 2020) as definem como associações autônomas de pessoas que se unem voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de empreendimentos de propriedade coletiva e democraticamente gerido. Na visão de Schneider (2012), a cooperativa é uma entidade que deve estar pautada pela racionalidade econômica a partir de critérios de crescente produtividade e qualidade, com clara definição de seus objetivos, o que demanda disciplina interna, planejamento, ordem e uso dos recursos de forma adequada, visando assegurar a capitalização da cooperativa, seja pela autocalcapitalização mediante a contribuição dos sócios ou buscar acesso ao capital de terceiros.

Na verdade, são inúmeras as definições de cooperativas, o que expressa as diferentes concepções sobre a sua constituição e formas de atuação em diversos segmentos econômicos, além de diferentes concepções ideológicas: empreendimento social cooperativo (Simão et al., 2017), sociedade autônoma de pessoas (Fardini, 2017), uma forma de organização social (Anzilago & Panhoca, 2016), organizações de natureza empresarial atípica (Namorado, 2013a); entidades solidárias (Gibbert & Bezerra, 2007), sociedade civil de fins econômicos, sem fins lucrativos (Bialoskorski Neto, Negano & Moraes, 2006), empresas de economia social (Chaves & Sajardo, 2004), associações que tem o objetivo de prestar serviços econômicos aos associados (Pinho, 2001). Mas o que aparece de mais consensual na definição de cooperativas é que reúnem pessoas que trabalham coletivamente (Anzilago & Panhoca, 2016), tem uma finalidade social e econômica, mas sem fins lucrativos (Bialoskorski Neto, Negano & Moraes, 2006) e buscam equilibrar os interesses econômicos, sociais e políticos dos associados por meio da auto-gestão (Queiroz, Vieira e Albino 2018), caracterizada essa última pela transparência, pela divisão de poder e dos ganhos e tem participação ativa dos cooperativados/trabalhadores” (Zanco & Coltre, 2016. p. 30).

Neste trabalho privilegiaremos as cooperativas agropecuárias, especialmente cooperativas de porte pequeno e médio. Em geral, as cooperativas agropecuárias reúnem pequenos e médios produtores, indivíduos e/ou famílias, dedicados à produção agropecuárias. Às cooperativas agropecuárias cabe apoiar especialmente as atividades de produção, comercialização, logística, preparação técnica e tecnológica dos produtores associados. Isso não significa, porém, que vamos encontrar neste segmento um tipo homogêneo de cooperativas, ao contrário. Segundo o anuário do cooperativismo no Brasil, em 2020, o segmento das cooperativas agropecuárias detinha 1.173 (24%) de um total de 5.314 cooperativas no Brasil, 1.001.362 (6%) dos cooperados e 49% dos empregados (223.477) (OCB, 2021). Observe-se que, segundo o IBGE, 48% de tudo que é produzido no campo brasileiro passa, de alguma forma, por uma cooperativa (OCB, 2019; 2020). Por isso, o faturamento das cooperativas agropecuárias em 2019 foi de cerca de 170 bilhões de dólares. Observe-se que o Ramo Agropecuário compreende cooperativas relacionadas às atividades agropecuária, extrativista, agroindustrial, aquícola ou pesqueira. O papel da cooperativa é receber, comercializar, armazenar e industrializar a produção dos cooperados. Além, é claro, de oferecer assistência técnica, educacional e social (OCB, 2019). As cooperativas agropecuárias, além da diversidade das suas formas de atuação, apresentam uma nítida diferença

de tamanho, poder financeiro, área cultivada etc. (OCB, 2019). Por isso, pode-se dimensionar a grande assimetria do segmento de cooperativas agropecuárias.

## **1.1 PROBLEMA DE PESQUISA**

Observou-se anteriormente que o estado de competitividade depende de uma constante reciclagem das estratégias adotadas, dos recursos empregados, das rotinas organizacionais, dos sistemas e procedimentos de trabalho. Uma das condições para mobilizar revisões e redefinições no modo de atuar das empresas é a apropriação e uso de conhecimento externo, a fim de fazer circular novas ideias, princípios, práticas e métricas. Por isso, o conhecimento externo tem sido um dos elementos alavancadores das mudanças e, por isso, a CA pode ser considerada um tipo de capacidade dinâmica (Eisenhardt & Martin, 2000). E apesar de apresentar uma disseminação significativa nos últimos anos, o debate sobre CA tende a ocupar campos de estudos compostos por segmentos mais dinâmicos (Cohen & Levinthal, 1990). Dentre os segmentos relativamente negligenciados nesse debate, confirmou-se por meio de levantamento bibliométrico, a presença de estudos no ambiente de cooperativas. Entretanto, empresas associadas a cooperativas, da mesma forma que empresas individuais, enfrentam um desafio permanente: estarem aptas a atuarem de forma competitiva no ambiente contemporâneo permeado por elevadas incertezas. Por isso, a baixa frequência de estudos relacionando CA ao ambiente de cooperativas tem postergado um debate promissor capaz de, pelo menos, apontar deficiências e oportunidades para o desenvolvimento do desempenho das cooperativas e de seus associados, por meio do emprego e análise da adequação de modelos de CA neste ambiente.

Embora o movimento cooperativista do segmento agropecuário tenha buscado, ao longo dos últimos anos, incorporar processos que elevem os seus níveis de competitividade e colocar como referência as condições do mercado internacional, os associados/produtores em sua grande maioria limitados a pensar estritamente o mercado local, continuavam se dedicando à entrega de produtos de baixo valor agregado. A fim de reverter essa condição as cooperativas agropecuárias têm desencadeado ações de revisão acerca da forma de atuação de seus associados, de sua estrutura organizacional e da relação com a cadeia produtiva, até mesmo com a inclusão de novos elos na cadeia de valor e processos de verticalização (Simão, et. al., 2017). Neste contexto, o confronto entre o estado produtivo das cooperativas e de seus associados, com a noção e os

modelos de CA, poderiam, em tese, contribuir para uma revisão das posições predominantes no ambiente cooperativo. A expressão “em tese”, se justifica, pois, uma das principais questões em aberto no debate sobre o tema tem origem na questão que segue, colocada em dois tempos: a noção e os modelos de CA podem ser considerados uma referência analítica adequada para análise da capacidade de inovação em diferentes portes e tipos de empresas (Cassol; Zanesco; & Marietto, 2019) e em segmentos mais dinâmicos ou menos dinâmicos (Eisenhardt & Martin, 2001; Cassol, Zapalai; & Cintra, 2017).

Pretender responder de forma assertiva a essa questão exigiria uma série de investigações tratando de empresas e instituições dos mais diversos tipos e tamanhos, atuando em diferentes segmentos produtivos, dos mais aos menos dinâmicos. Não é o caso desta pesquisa que se concentra em algumas cooperativas agropecuárias e em seus associados- cuja dimensão e representatividade está longe de trazer uma contribuição mais definitiva sobre a confiabilidade e a capacidade de generalização dos modelos de CA. Entretanto se essa pesquisa, em função de suas características e limites, não tem como tratar de forma geral desse gap, tem pelo menos a possibilidade de contribuir com resultados associados a eles e assim ampliar o debate sobre tipos e características empresariais capazes de serem analisadas à luz dos modelos CA.

Nesta perspectiva, pode-se acrescentar um conjunto de processos relacionados à flexibilidade da noção e modelos de CA, capazes de serem observadas ao longo da pesquisa: que tipo de conhecimento é mais demandado pelas cooperativas/empresas investigadas na pesquisa? Quais as fontes externas mais empregadas na busca de conhecimento e quais outras fontes poderiam ser agregadas? Quais dessas fontes externas são atualmente os principais parceiros como fontes de conhecimento externo? Quais elementos facilitam ou dificultam esse processo? Quais as principais rotinas empregadas pelas cooperativas na busca de conhecimento externo? Como se lida internamente com o conhecimento externo – processos denominados no modelo CA como assimilação e transformação? Quais os fatores antecedentes mais relevantes na busca de conhecimento externo? Que tipo de conhecimento externo - técnico, tecnológico, científico ou gerencial – é mais demandado pelas cooperativas agropecuárias? Nesse contexto chegamos à seguinte questão de pesquisa.

### **Questão de Pesquisa**

Quais princípios e práticas associados à noção e aos modelos de CA podem ser reconhecidos na atuação de pequenas cooperativas agropecuárias, quando se mobilizam para absorver conhecimentos externos a fim de melhorar seu desempenho?

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Geral**

- ✓ Analisar os processos e práticas associados à noção e aos modelos de CA identificados nos processos de mobilização de conhecimentos externos voltados à melhoria do desempenho competitivo, em pequenas cooperativas agropecuárias investigadas.

### **1.2.2 Específicos**

- ✓ Identificar os principais conhecimentos e habilidades organizacionais – denominados de antecedentes da capacidade absorção de conhecimento externo – que dispõem as cooperativas agropecuárias pesquisadas;
- ✓ Analisar os principais procedimentos e práticas de reconhecimento de valor e de aquisição de conhecimento externo em cooperativas agropecuárias investigadas;
- ✓ Analisar os principais procedimentos e práticas associadas ao processo de internalização e aplicação do conhecimento externo em cooperativas agropecuárias investigadas;
- ✓ Analisar os resultados nos graus de competitividade e elementos de sobrevivência das cooperativas agropecuárias investigadas, a partir do uso da capacidade de absorção de conhecimento externo.

### 1.3 JUSTIFICATIVA PARA ESTUDO DO TEMA

Os estudos sobre cooperativas como organizações democráticas inseridas em um ambiente competitivo e economia de mercado são relevantes para mostrar as pressões internas e externas sofridas para que possam utilizar práticas isomórficas com o objetivo de se tornarem parecidas com as empresas tradicionais, o que pode ocasionar até mesmo a perda de valores coletivos ou mostrar as estratégias adotadas para reforçar a identidade diante da concorrência de um mundo globalizado (Webering, 2020).

Zylbersztajn (2014, p. 279) reconhece a importância das cooperativas para o agronegócio brasileiro, especialmente do segmento agropecuário, mas faz a seguinte ressalva “causa certa estranheza que uma forma de organização tão relevante no agronegócio brasileiro receba atenção tão limitada por parte da academia”. No mesmo sentido, Webering (2020) afirma que a cooperativa, mesmo sendo uma forma de empreendimento disseminado no agronegócio brasileiro, não está no foco de interesse dos estudos organizacionais em Administração, nem tampouco nos estudos em Economia ou Ciências Sociais.

A importância das cooperativas para o Brasil também pode ser dimensionada a partir da sua inserção no mercado internacional. As cooperativas brasileiras exportaram em 2016, US \$ 5,137 bilhões, alcançando superávit na balança comercial no valor de US \$ 4,6 bilhões, a partir de relações comerciais com 147 países. O volume bruto de exportações no período apresentou um aumento de 12,09%, passando de 3,3 milhões de toneladas em 2015 para 3,7 milhões de toneladas no ano passado. Os principais destinos são a China, a Alemanha e os Estados Unidos. Mesmo com um volume significativo das exportações e a abrangência de países que importam os produtos, ainda é pequeno o número de cooperativas brasileiras exportadoras. Os dados mais recentes disponíveis sobre exportação das cooperativas são de 2017. Nesse ano, o Brasil tinha 6.887 cooperativas e 240 exportavam, ou seja, apenas 3,48% estavam vendendo seus produtos ou serviços para fora do país (OCB, 2017).

De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) com base no censo agropecuário de 2017, o Brasil tinha 579.500 unidades agropecuárias que eram estabelecimentos associados a cooperativas, o que equivale a apenas, 11,4% dos estabelecimentos agropecuários do país. Houve um aumento de 67,3% em relação ao censo anterior de 2006, mas esse número é bastante tímido em relação ao total. Consta ainda no levantamento que apenas 20% da área total

dos estabelecimentos agropecuários, cerca de 70,5 milhões de hectares, estão associados a cooperativas, e que 70,6% dos estabelecimentos associados a cooperativas têm área de até 50 hectares, e a maioria dos estabelecimentos cooperados, 71,2%, aproximadamente 410.000 são do tipo agricultura familiar. Anjos et al. (2020) salientam que pessoas atuantes na agricultura familiar têm buscado alternativas associativas, principalmente em cooperativas, a fim de acessar mercados e, como alternativa de comercialização, estão se colocando em cadeias curtas, o que viabiliza o acesso de forma rápida a mercados institucionais e feiras agroecológicas. Para os autores, a criação de cooperativas cumpre um papel importante para os agricultores familiares, pois viabilizam a produção e comercialização coletivas, facilita a compra de insumos, e diminui a dependências de intermediários. Nesse sentido Pires et al. (2009, p. 30) enfatizam que:

A viabilização da agricultura familiar por meio do cooperativismo parece ganhar uma particular importância na atual conjuntura de globalização da economia, quando a manutenção da produção sob rigorosos controles de qualidade – aí incluindo aspectos relacionados à aparência, os procedimentos de rastreabilidade, embalagem e transporte dos produtos – se impõe como um requisito essencial para a inserção dos produtos nos mercados.

Este cenário reforça a importância do segmento de cooperativas no Brasil, especialmente as agropecuárias, o que deve colocá-las na rota de estudos e investigações capazes de diagnosticar e mobilizar processos de modernização da sua atuação produtiva, comercial e gerencial. Nesta perspectiva, podem ser incluídas pesquisas que examinem a conveniência de explorar a noção e os modelos de CA no ambiente cooperativo, considerando que esse processo é essencial para uma adaptação ao contexto empresarial contemporâneo (França & Rua, 2017).

Por isso, a pesquisa aqui projetada contribui, em primeiro lugar, para uma análise direcionada a cooperativas de pequeno e médio porte, tratando de suas condições atuais para mobilizar e absorver conhecimento externo, o que caracteriza uma contribuição empírica no campo do gerenciamento de cooperativas, um segmento muito importante para o Brasil em contexto geográfico, econômico, social e cultural específico. A segunda contribuição tem um caráter teórico-empírico e é direcionada ao debate acerca da aplicação da noção e dos modelos de CA em ambientes produtivos até então pouco explorado, considerando-se que as cooperativas agropecuárias, principalmente as constituídas por pequenos produtores atuando em agricultura familiar, estão inseridas em um contexto econômico pouco dinâmico, mas caracterizado por uma concorrência intensa. Neste ambiente, é provável que os processos de aquisição, apropriação,

transformação e aplicação que compõem um *framework* da maior parte dos modelos que configuram a CA, apresentem formas alternativas, ampliando o portfólio de práticas e procedimentos debatidos na literatura. Esses resultados, originados em cooperativas agropecuárias de médio e pequeno porte, podem contemplar ainda reflexões sobre a flexibilidade e adaptação da abordagem CA em ambientes predominantemente pouco dinâmicos.

Begnis, Arend & Estivaleta (2014) afirmam que os cooperados convivem com um paradoxo, a cooperação e competição, duas lógicas antagônicas, mas sob as quais estão alicerçados os principais elementos do cooperativismo. Zylbersztajn (1994), por sua vez, destacam o desafio quanto à competitividade das cooperativas que devem cumprir o seu papel de estar centradas no homem, no seu processo produtivo, e não no capital, mas devem simultaneamente ser competitivas com outras empresas que têm como prioridade o foco no mercado. Nesse sentido Schneider (2012) afirmam que muitas cooperativas falham, não em razão do seu espírito cooperativa, da questão coletiva como foco, mas a falta de visão empresarial, em que aspectos econômicos, administrativos e técnicos são importantes, mas que nas cooperativas são negligenciados pelo desconhecimento do mercado, da visão técnico-administrativa necessária no cenário de muita competição. A pressão por mudanças tendo em vista o cenário econômico de muitas transformações, internacionalização dos negócios e necessidade de capitalização tem como consequências para as cooperativas a necessidade de mais agilidade para que possam estar orientadas para as demandas do mercado (Begnis, Arend & Estivaleta, 2014).

Alguns estudos de revisão aprofundaram pesquisas sobre capacidade absorptiva relacionando a temas específicos. Koerich e Cancellier (2017) conduziram um estudo em bases internacionais em pesquisas quantitativas que relacionavam CA a outros construtos e identificaram os principais temas mapeadas – gestão do conhecimento, internacionalização, pesquisa e desenvolvimento, inovação, estratégia, gestão, aprendizagem, tecnologias da informação e comunicação, gestão de pessoas, empreendedorismo, desempenho, operações - logística, redes-cooperação e ambiente.

Diante desse cenário de possibilidades de estudos realizados sobre CA em diferentes perspectivas e contextos, essa abordagem teórica vem auxiliar a compreender as realidades das cooperativas, em especial as agropecuárias, na busca por conhecimentos externos com o intuito de desenvolver capacidades que as coloquem em condição de sobreviver e competir no mercado.

Simão et al. (2017, p. 67) destacam que as cooperativas são empreendimentos sociais, o que trazem consigo dificuldades de gestão, e detalham essa complicação com ênfase nas cooperativas agropecuárias:

A complexidade das cooperativas se relaciona ao fato de elas terem emergido para estarem localizadas em uma intersecção central cuja pretensão seria balancear resultados econômicos e sociais, a principal proposta das cooperativas agropecuárias é tornar o acesso ao mercado mais fácil aos agricultores associados; nesse contexto, o principal problema a ser resolvido é uma produção individual insuficiente que permita seu escoamento a preços razoáveis. Há, portanto, uma evidente proposta social, voltada à melhoria da qualidade de vida dos associados mediante o preenchimento de uma falha de mercado.

Os números da *World Cooperative Monitor* (2018) e da Organização Internacional de Cooperativas de Indústria e Serviços/ACI (2018) mostraram que há no mundo cerca de 1,2 bilhões de pessoas cooperadas, 280 milhões de colaboradores e 3 milhões de cooperativas. A maioria pertence ao ramo agropecuário com o total de 1,2 milhão de cooperativas no mundo. Juntas, as 300 maiores cooperativas mundiais têm um faturamento de cerca de US \$ 2,1 trilhões. As cooperativas brasileiras estão divididas em sete ramos – agropecuário, consumo, crédito, infraestrutura, saúde, transporte, e trabalho, produção de bens e serviços. Condizente com a vocação agrícola brasileira, o segmento agropecuário é destaque pela sua abrangência de atuação, congrega as cooperativas que exercem atividades agropecuária, extrativista, agroindustrial, aquícola ou pesqueira. O ramo agropecuário no ano de 2020 era o setor que concentrava a maior parte das cooperativas brasileiras, (24%), na sequência transporte (20%), saúde (16%), crédito (16%), trabalho (14%), consumo e infraestrutura com (5%) (OCB, 2021).

Apesar da força das cooperativas com um número significativo de cooperados, alguns desafios externos e internos lhes são impostos. Nesse sentido, Ferraz et al. (2018) afirmam que as cooperativas enfrentam adversidades em questões como visão de longo de longo prazo, incentivos, portfólio, controle, e problemas decorrentes do aumento da concorrência. Para superar esses aspectos, argumentam os autores, há necessidade de estratégias e recursos para que possam sobreviver e expandir os negócios. Entretanto, para vencer essas barreiras é necessário superar incapacidades internas que limitam a evolução, além da necessidade de mudanças, pois originalmente as cooperativas têm estratégias defensivas, mas é necessária uma postura mais agressiva de forma que sejam capazes de competir com as demais empresas do mercado (Ferraz et al., 2018).

O contexto em que estão inseridas as cooperativas agropecuárias brasileiras é bastante assimétrico. Há grandes empreendimentos cooperativos com estruturas de gestão profissional, que usam de tecnologia moderna pautadas na busca pela eficiência que permitem elevada competitividade no mercado e maior poder de barganha (Anjos et al., 2020). Entretanto, argumentam os autores, existem as cooperativas populares ancoradas nas pequenas propriedades rurais que buscam satisfazer as necessidades dos associados e sobrevivem com recursos escassos, baixo potencial de produção e produtividade, baixo nível de uso de tecnologia e conhecimento (Anjos et al., 2020; Leite, Padilha & Binotto, 2021). Assim, essas pequenas cooperativas rurais estão competindo um ambiente de vulnerabilidades econômicas e sociais, pois tem dentre os principais desafios construir estratégias para acessarem a mercados com o objetivo de comercializarem seus produtos.

Com base nas correntes teóricas alicerçadas a partir da visão baseada em recursos, notadamente a capacidade absorptiva, esta pesquisa visa explorar os mecanismos de absorção do conhecimento externo em cooperativas agropecuárias brasileiras. Pois, assimetrias de acesso a conhecimentos externos podem impactar na sobrevivência e competitividade das cooperativas agropecuárias.

As empresas têm o desafio permanente de serem competitivas tendo em vista o ambiente contemporâneo volátil permeado por elevadas incertezas. Para serem competitivas as empresas precisam reciclar as suas estratégias, recursos, rotinas, sistemas e procedimentos de trabalho. Uma das condições para esse tipo de redefinições é o uso do conhecimento externo a fim de alavancar a reciclagem desses elementos. Portanto, o conhecimento externo pode ser um elemento alavancador da mudança e, por isso, a capacidade de absorver conhecimento externo pode ser uma capacidade dinâmica. Assim, a capacidade de absorção de conhecimento externo se volta para a demanda de conhecimento necessário para conseguir condições de competitividade no ambiente turbulento e dinâmico de hoje, ou em outras palavras, para renovar, reciclar e atualizar suas rotinas e processos. Essa é uma dificuldade que assola todas as organizações, inclusive as grandes – a absorção de conhecimento externo capaz de impulsionar inovações nas diferentes áreas da empresa: produção, tecnologia e *marketing*. Por isso mesmo, a abordagem de CA tem sido uma das novidades no campo teórico/empírico, como forma de tratar a questão da necessidade de conhecimento nas organizações contemporâneas.

Entretanto, no mundo real, essa capacidade pode se apresentar de várias formas - certamente uma Pequena e Média Empresa (PME) terá uma configuração da CA muito diferente da CA de uma grande empresa. Se as Capacidades absorptivas se associam às condições das empresas analisadas, certamente a CA de uma cooperativa agropecuária vai depender de vários aspectos relacionados à sua atuação e ao seu ambiente. Nesse sentido, Eisenhardt e Martin (2000) defendem que o ambiente é importante para analisar os efeitos da capacidade absorptiva, uma vez que ambientes diferentes implicam diferentes avaliações de capacidades dinâmicas.

O movimento cooperativista no segmento agropecuário buscou ao longo dos últimos anos incorporar processos que elevem os seus níveis de competitividade, tendo em vista a concorrência das empresas locais com empresas multinacionais. A perspectiva das cooperativas atuantes no agronegócio, frequentemente limitada ao mercado local com seus produtos sem agregação de valor na produção foram pressionadas a mudar a forma de atuação a partir da estrutura organizacional diversificando o processo da cadeia produtiva, com a inclusão de novos elos na cadeia de valor verticalização (Simão et al., 2017).

As cooperativas do segmento agropecuário têm suas atividades desenvolvidas no meio rural, tradicional setor e importante para a economia brasileira. O acesso a novos conhecimentos nas cooperativas do meio rural é moderado por fatores como acesso a crédito, dificuldades na formação de parcerias estratégicas, formação educacional e profissional dos cooperados. Entretanto, há necessidade dessas organizações serem competitivas para atender ao anseio econômico dos associados, assim como ao mercado destinatário dos produtos e serviços. Por isso, há necessidade da criação de novas capacidades para que possa desenvolver novas tecnologias de produção e comercialização. Assim, o acesso ao conhecimento externo é fundamental para a modernização das cooperativas do segmento agropecuário para que possam aumentar a sua competitividade com inovação nas atividades e melhorar o desempenho.

O avanço tecnológico gerado no campo digital e em outros campos associados tornou muito difícil a produção de conhecimento interno em empresas dotadas de menos recursos, a exemplo das pequenas cooperativas do meio rural brasileiro. De fato, produzir conhecimento adequado e com agilidade suficiente para fazer frente à dinâmica do mercado tem sido um grande problema. Por isso, a capacidade de absorver conhecimento externo é considerada hoje uma das capacidades decisivas para a competitividade das organizações, pois é uma alternativa que encurta o caminho para a obtenção do conhecimento necessário, em termos de tempo e custo.

Entretanto, essa capacidade de absorver conhecimento externo não é uma alternativa simples de ser construída, conforme se observa na literatura, especialmente para empresas que não apresentam estrutura adequada, o que vários autores denominam antecedentes ou determinantes da capacidade absorptiva (Cohen & Levinthal, 1990; Zahra & George, 2002; Jansen, Van Den Bosch & Volberda, 2005; Lane, Koka & Patrak, 2006; Todorova & Durisin, 2007; Vega-Jurado, Gutiérrez-Gracia & Fernández-de-Lucio, 2008; Gebauer, Worch & Truffer, 2012), incluindo elementos que os compõem como capital intelectual, nas dimensões de capital humano, capital estrutural e capital relacional (Cassol, Gonçalo & Ruas, 2016; Gracioli et al., 2012; Sánchez, 2002).

A construção da CA foi estruturada a partir da experiência com grandes empresas, pois tem alta capacidade de absorção, tendo em vista, o acúmulo de conhecimentos que possibilitam desenvolver rotinas e processos que facilitam a assimilação e inovação (Lane, Koka & Patrak, 2006; Koerich & Cancellier, 2017; Indarti, Lukito-Budi, & Setiawan, 2019). Mas, recentemente os estudos sobre CA têm sido também direcionados para empresas dotadas de menos recursos, como pequenas empresas (Cassol, Zapalai & Fabiano Cintra, 2017), empresas familiares (Ferreira & Ferreira, 2017), empresa pública (Crespi et al., 2020). A perspectiva desses estudos foi a identificação de alternativas ao modelo clássico de absorção de conhecimento, agora orientada para condições organizacionais. Zapata Rotundo e Hernández Arias (2018) apontam que estudos sobre CA têm sido ampliados sob perspectiva de diversos temas, por exemplo, aprendizagem e gestão do conhecimento, processos de inovação e desenvolvimento tecnológico, administração estratégica, desempenho organizacional e gestão de recursos humanos.

No que concerne aos ambientes empresariais pouco estudados em termos de capacidade de absorção de conhecimento externo aparecem as cooperativas. De fato, uma revisão bibliográfica sobre a relação CA e cooperativas, revela que existem poucas publicações sobre o tema, o que coloca esse tipo de empreendimento numa zona pouco conhecida quando se trata de experiências com a abordagem sobre capacidade absorptiva.

Poucos estudos foram encontrados, o que possibilita oportunidades de pesquisas como desta tese que tem o intuito de aprofundar o conhecimento sobre processos de absorção de conhecimentos externos em cooperativas do meio rural, no contexto de um país emergente como o Brasil.

Com base nas dificuldades das cooperativas para atingir condições de sobreviver e competir o atual ambiente econômico e, ao mesmo tempo, resgatando os estudos sobre a capacidade de absorver conhecimento externo como fator de produção de inovações e de melhor desempenho no mercado, esta pesquisa investiga como cooperativas agropecuárias brasileiras tem atuado na apropriação de conhecimento externo.

O argumento principal desta tese é que as cooperativas agropecuárias têm no conhecimento externo advindo de diversos parceiros um mecanismo importante na renovação do conhecimento interno que pode ser analisado à luz da literatura CA. A partir dessa configuração interna busca-se compreender a relevância do conhecimento externo para elevar os níveis de competitividade das cooperativas agropecuárias.

Uma das descobertas mais importantes que esta tese busca é, primeiro, identificar que tipo de conhecimento as cooperativas entenderam como mais importantes para sua competitividade (em dois níveis – tipos de conhecimento – por função organizacional (marketing, produção, tecnologia, vendas, logística, procedimentos comércio exterior), por tipo específico de conhecimento (inovação na produção, construção de marca, logística para atingir mercados internacionais etc.) e, segundo, por fonte de conhecimento – Embrapa, Emater, universidades, clientes, empresas parceiras, empresas concorrentes, fornecedores, etc. Nesta investigação deve constar também as dificuldades encontradas em cada etapa.

Portanto, as cooperativas agropecuárias, principalmente as constituídas por pequenos produtores constituídas com base na agricultura familiar estão inseridas em um contexto econômico pouco dinâmico, mas com bastante concorrência, enfrentam barreiras internas para acessar conhecimentos externos, seja por limitações de recursos financeiros e de capital intelectual podem superar essas barreiras por meio de um processo estruturado de absorção e exploração do conhecimento externo. Nesse sentido Wang e Ahmed (2007), argumentam que as empresas com maior capacidade de absorção demonstram maior capacidade de aprender com os parceiros, de forma que possa integrar as informações externas transformando-as internamente.

Dois tipos de contribuição são esperadas: a) uma contribuição teórica/prática com base na identificação dos principais elementos que expressam a capacidade de absorção em cooperativas agropecuárias investigadas e seu respectivo *framework*, contribuição essa que se insere num debate ainda incipiente no tema capacidade de absorção acerca desses atores; b) uma contribuição

empírica no campo do gerenciamento de cooperativas e com desdobramento para PMEs mais tradicionais, voltada à elementos de gestão do conhecimento necessário.

#### **1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO**

Este projeto de tese está estruturado em cinco capítulos. Primeiro a introdução que apresenta os objetivos e justificativa da pesquisa. O segundo capítulo é o referencial teórico em que se pretende abordou os temas cooperativismo, cooperativas, as cooperativas agropecuárias e capacidade absorptiva. O terceiro é dedicado aos procedimentos metodológicos seguidos na pesquisa. No quarto capítulo são apresentados e discutidos os resultados da pesquisa. E por último, as considerações finais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção está dividida em três tópicos com o intuito de mostrar o estado da arte sobre os temas que alicerçam a base teórica da tese. O primeiro tópico detalha o tema cooperativismo, na sequência, cooperativas, conceitos e ramos, cooperativas agropecuárias, e o conhecimento em cooperativas. O segundo tópico aborda os conceitos e configurações da capacidade absorptiva.

### 2.1 O COOPERATIVISMO

O uso da expressão concorrência no cotidiano das empresas não nenhuma surpresa pois é um termo comum e apropriado para expressar a disputa por espaços diante da intensa competitividade na economia empresarial. Já o uso da expressão cooperação nesse mesmo ambiente, era episódio muito mais raro até a pouco tempo. Nos últimos anos, porém, essa expressão juntamente com outras assemelhadas como parcerias, cooperativismo e cooperados ganhou mais exposição no campo organizacional, tanto no contexto empresarial, quanto em estudos acadêmicos. Práticas de parceria e cooperação tem sido recorrente e foram incorporadas pelas empresas na busca de melhores resultados econômicos. São inúmeras as ações estratégicas que envolvem cooperação e parcerias entre as empresas– *clusters*, arranjos produtivos locais, *joint ventures*, consórcios, alianças estratégicas, redes – parcerias que visam desenvolver inovações e/ou melhorar sua produtividade (Begniss, Arend & Estivalette, 2014). Mas quando essa cooperação toma a forma de um movimento associativo, seguem a doutrina social coletivista, tem a pretensão de propiciar vantagens econômicas e sociais a seus associados e atua por meio da união de esforços na busca de objetivos comuns, temos então o que se denomina uma cooperativa (Forgiarini, Alves & Mendina, 2018).

As cooperativas estão inseridas dentro de um movimento associativo, denominado de cooperativismo, cuja doutrina tem como base elementos sociais e econômicos. Esse movimento objetiva trazer benefícios sociais, culturais e econômicos a partir de uma lógica coletiva de forma que unam esforços para atingir objetivos em comum, como por exemplo, a melhoria das condições de vida das pessoas por meio da solução de problemas (Forgiarini, Alves & Mendina, 2018). Além disso, as cooperativas diferem de outras organizações por serem guiadas por

princípios universais do cooperativismo estabelecidos pelos pioneiros, que influenciam os valores das cooperativas nos diferentes segmentos. Mas, apesar dessas diretrizes serem raízes densas, as cooperativas, em cada contexto de atuação, buscam se adaptar ao ambiente para que possam sobreviver e prosperar, atendendo as necessidades dos membros e dos clientes (Rabong & Radakovics, 2020).

No Brasil, as cooperativas obedecem a uma legislação específica, denominada lei geral do cooperativismo brasileiro, nº 5.764/1971, que as classifica com forma e natureza jurídicas próprias, portanto diferentemente das regras da empresa comercial convencional, apresentam uma natureza civil e não são sujeitas à falência. Por isso, apesar de serem constituídas para prestar serviços aos associados, a sobrevivência da cooperativa deve ser pautada pela racionalidade econômica, pela adoção de critérios de produtividade e qualidade e com clara definição de objetivos, pela elaboração de planejamento prévio e pelo emprego de recursos de forma adequada, visando assegurar a capitalização da cooperativa, seja pela auto capitalização mediante a contribuição dos sócios ou pela busca de capital de terceiros (Schneider, 2012). Em conclusão, da mesma forma que as empresas comerciais convencionais, as cooperativas devem buscar padrões de desempenho e competitividade. No mesmo sentido, a gestão das cooperativas é realizada na forma de autogestão, a fim de equilibrar os interesses econômicos, sociais e políticos dos associados (Queiroz, Vieira e Albino, 2018), o que estimula os cooperados a participarem de atividades e assumirem responsabilidades na instituição (Schneider, 2012) e promoverem uma gestão transparente (Zanco & Coltre, 2016).

O contexto histórico revela o cooperativismo como uma alternativa ao sistema capitalista na tentativa de resgatar valores ambientais e humanísticos negligenciados pela sociedade industrial a favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico. A primeira experiência moderna de cooperativismo foi com a criação dos Pioneiros de Rochdale, quando 28 tecelões criaram a Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale - Manchester (Inglaterra) – 1844, do Ramo de consumo (Bialoskorski Neto, 2012).

O cooperativismo teve no ano de 2012 um marco para o movimento cooperativista destacando o seu valor e importância para o mundo, pois um foi um momento de grande visibilidade. A organização das Nações Unidas (ONU) elegeu 2012 como o ano internacional das cooperativas, reconhecendo a sua contribuição nas economias mundiais, apresentado com o *slogan* “cooperativas constroem um mundo melhor”, enquanto a Fundação das Nações Unidas

para a Alimentação e a Agricultura (FAO) reconheceu a relevância das cooperativas agropecuárias como um pilar do desenvolvimento agrícola e segurança alimentar no mundo (Fardini, 2017; Pokharel, Archer & Featherstone, 2020).

O cooperativismo como um movimento associativo, de doutrina social e modelo econômico proporciona à sociedade vantagens de caráter econômico e social, é considerado como uma ferramenta de inserção econômica. Além disso, trabalha na lógica coletivista para garantir a satisfação das pessoas como um sistema que emerge e se fortalece por meio da união de esforços em vista de objetivos comuns para se obter melhores condições de vida, a fim de solucionar os problemas ou amenizá-los (Forgiarini, Alves & Mendina, 2018). Além disso, o cooperativismo é reconhecido como um importante instrumento de promoção da economia e desenvolvimento social na medida em que cria e distribui riquezas, e promove o desenvolvimento de capital social nas comunidades (Alcantara, Sampaio & Uriarte, 2018).

Schneider (2017, p. 148) sintetizou como funciona o cooperativismo:

No cooperativismo pessoas livres se unem, somando suas forças de produção, sua capacidade de consumo e suas economias, no intuito de evoluírem econômica e socialmente, elevando seu padrão de vida. Visa-se, igualmente, beneficiar a comunidade local e toda a sociedade por meio do aumento e barateamento da produção, do consumo e do crédito.

Além de um modelo de negócios, o cooperativismo é uma filosofia de vida, em que as pessoas atuam de forma individual e coletiva para transformar o mundo em um lugar mais feliz, justo, equilibrado e com melhores oportunidades acessíveis a todos, em que o caminho percorrido possibilita unir desenvolvimento econômico e social, produtividade e responsabilidade (OCB).

Para Schneider (2017), o cooperativismo é resultado de vontades e ações coletivas, que possibilitam resolver de forma equilibrada e justa, desafios e conflitos do campo econômico na medida em que juntam esforços de pessoas que estavam isoladas, desmotivadas, desanimadas ou mesmo desunidas e passivas diante de muitos problemas. O autor ainda mostra que há uma mudança da centralidade do “eu” para o “nós”, pois os indivíduos são contagiados e experimentam de forma ativa ações coletivas, e de forma consciente são levados a um processo de interação em que há motivação recíproca, o que traz autoestima e juntos caminham para uma emancipação econômica e social. Pinho (2001, p. 16), por sua vez, resumiu o que é a doutrina cooperativista “é a reforma do meio social por um instrumento econômico: as cooperativas”.

### 2.1.1 As cooperativas

A configuração jurídica e organizacional dá a base e tangibilizam as intenções cooperativas. A Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB, 2020) define cooperativa como “uma associação autônoma de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de um empreendimento de propriedade coletiva e democraticamente gerido”. Enquanto a lei geral do cooperativismo brasileiro, nº 5.764/1971, assevera que as cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídicas próprias, de natureza civil, não sujeitas a falência, constituídas para prestar serviços aos associados. Enquanto Fardini (2017, p. 16) em definição mais recente entende cooperativa como “uma sociedade autônoma, composta por pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais, por meio de uma empresa de propriedade comum e democraticamente gerida”. Portanto, a natureza das cooperativas de ser uma organização de pessoas tem como característica fortes elementos doutrinários derivados de suas especificidades sociais, em que os resultados econômicos decorrem das interações sociais dos seus membros (Simão et. al, 2018). Cabe salientar, que não só o termo evoluiu, mas a sua prática e o seu entendimento prático vem evoluindo no meio cooperativa e na sociedade.

As inúmeras definições de cooperativas levam a perceber diferentes concepções sobre a sua constituição e formas de atuação nos diversos segmentos econômicos, além de suas concepções ideológicas. Por isso, seguem algumas dessas para sintetizar o conceito de cooperativa nas percepção de vários autores - empresas centradas nas pessoas (ACI), empreendimento social cooperativo (Simão et al., 2017), sociedade autônoma de pessoas (Fardini, 2017, OCB), uma forma de organização social (Anzilago & Panhoca, 2016), organizações de uma natureza empresarial atípica (Namorado, 2013b), entidade social coletiva, não é entidade beneficente ou filantrópica, é sempre uma empresa; um empreendimento econômico e social, participativo e também solidário (Schneider, 2012), entidades solidárias (Gibbert & Bezerra, 2007), sociedade civil de fins econômicos, mas que não tem fins lucrativos (Bialoskorski Neto, Negano & Moraes, 2006), empresas de economia social (Chaves & Sajardo, 2004), associações que funcionam como empresas com o objetivo de prestar serviços econômicos

aos associados (Pinho, 2001), organizações econômicas peculiares (Arrigoni, 2000), sociedade de pessoas (Lei 5.764/71).

Seguindo uma lógica semelhante, a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) define cooperativa como “uma associação autônoma de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de um empreendimento de propriedade coletiva e democraticamente gerido”. Conforme se observou anteriormente, as diferentes definições de cooperativas apresentam pelo menos três aspectos em comum: reúnem pessoas em torno de um objetivo a ser realizado coletivamente, esse objetivo segue funções econômicas e sociais e, finalmente, apesar de sua finalidade econômica, não tem na lucratividade um objetivo definido (Anzilago & Panhoca, 2016). Essas condições fazem da cooperativa uma instituição com dupla natureza – econômica e social (Queiroz, Vieira e Albino, 2018). Nesse sentido, a definição pelo qual atribuem os resultados positivos auferidos pelas cooperativas são denominados de “sobras”, que é a distribuição de valores monetários aos membros decorrentes de suas atividades, atribuídos ao final de um período contábil (Bialoskorski Neto, 2007).

As cooperativas promovem a inclusão por meio do protagonismo dos associados de forma que os cooperados são estimulados a participarem de atividades e correspondente responsabilidade dos membros para o desenvolvimento da comunidade (Schneider, 2012). Para cumprir os objetivos econômicos e atender os aspectos sociais demandados dos cooperados, a gestão das cooperativas têm um papel importante como apontam Queiroz, Vieira e Albino (2018), pois busca equilibrar os interesses econômicos, sociais e políticos dos associados. Nessa direção, a autogestão emerge como uma força capaz de auxiliar nos processos diretivos das cooperativas, pois a “proposta autogestionária tem como característica, a recuperação dos laços de solidariedade já nos processos produtivos, por meio da transparência da gestão, da divisão de poder e dos ganhos, com participação ativa dos cooperativados trabalhadores” (Zanco & Coltre, 2016. p. 30).

Há diferentes aspectos que mostram as especificidades das cooperativas em relação a outros tipos de organização. Com o objetivo de distinguir as especificidades das cooperativas, Fardini (2017) detalha, no Quadro 1, as principais características das cooperativas, das associações e das empresas mercantis

<b>Parâmetro da diferenciação</b>	<b>Cooperativas</b>	<b>Associações</b>	<b>Empresas mercantis</b>
Finalidade	Com fins econômicos, mas sem objetivo de lucro	Sem fins lucrativos, com impossibilidade de exercer função comercial	Com finalidade lucrativa
Quantidade mínima de membros para constituir o empreendimento	Vinte cooperados	2 associados	1 empresário
Objetivo	Prestar serviço aos cooperados	Representar o interesse dos associados	Lucrar
Direito a voto nas decisões	Cada pessoa tem direito a um voto	Cada pessoa tem direito a um voto	Quanto mais capital, maior poder de voto
Constituição do capital social	É formado por quotas-parte	Não possui	É formado por ações dos proprietários
Transferibilidade das cotas	São intransferíveis para terceiros	Não possui	Podem ser transferidas a terceiros

Quadro 1. Diferenças entre cooperativas, associações e empresas mercantis  
 Fonte: Fardini (2017, p. 18)

As cooperativas na sua configuração institucional, é uma associação e uma empresa ao mesmo tempo, mas a sua concepção de atuação quando comparado a finalidade, quantidade mínima de membros para constituição, o direito ao voto nas decisões, constituição do capital social e transferibilidade de cotas, ficam evidentes as diferenças, por outro lado, uma cooperativa é o resultado constitutivo da sinergia das características do modelo de uma associação e uma empresa mercantil. Bialoskorski Neto (2012), por sua vez, destaca as principais diferenças doutrinárias entre as cooperativas e as empresas de capital. Quando se fala em cooperativas está se referindo associados, trabalhadores e sobras de exercício, e ao se reportar a empresas de capital está fazendo referência a proprietários, investidores e lucros na atividade empresarial.

As cooperativas são gerenciadas tendo como base princípios universais conforme destaca Cruzio (2005): 1. Adesão Voluntária e Livre, 2. Gestão Democrática, 3. Participação Econômica

dos Sócios, 4. Autonomia e Independência, 5. Educação, Formação e Informação, 6. Intercooperação, e 7. Preocupação com a Comunidade. No Quadro 2 mostrado a seguir tem as principais características dos princípios universais do cooperativismo.

<b>Princípios</b>	<b>Descrição</b>
Adesão Voluntária e Livre	As cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizar os seus serviços e assumir as responsabilidades como membros, sem discriminação de sexo, social, racial, política e religiosa. Portanto o indivíduo é livre e consciente para associar livres imposições ou pressões.
Gestão Democrática	As cooperativas são organizações democráticas, controladas pelos seus membros, que participam ativamente na formulação das suas políticas e na tomada de decisões. Os homens e as mulheres, eleitos como representantes dos demais membros, são responsáveis perante estes. Nas cooperativas de primeiro grau os membros têm igual direito de voto (um membro, um voto). A democracia é um diferencial das cooperativas para empresas capitalistas.
Participação Econômica dos Sócios	Os membros contribuem equitativamente para o capital das suas cooperativas e controlam-no democraticamente. Parte desse capital é, normalmente, propriedade comum da cooperativa.
Autonomia e Independência	As cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, controladas pelos seus membros. Se firmarem acordos com outras organizações, incluindo instituições públicas, ou recorrerem ao capital externo, devem fazê-lo em condições que assegurem o controle democrático pelos seus membros e mantenham a autonomia da cooperativa.
Educação, Formação e Informação	As cooperativas promovem a educação e a formação dos seus membros, dos representantes eleitos e dos trabalhadores, de forma que estes possam contribuir, eficazmente, para o desenvolvimento das suas cooperativas. Informam o público em geral, particularmente os jovens e os líderes de opinião, sobre a natureza e as vantagens da cooperação.
Intercooperação	As cooperativas servem de forma mais efetiva aos seus membros e dão mais força ao movimento cooperativo, trabalhando em conjunto e interativo com outras cooperativas, através das estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais.
Preocupação com a Comunidade	As cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentável das suas comunidades através de políticas especiais aprovadas pelos membros.

Quadro 2. Descrição dos princípios do cooperativismo

Fonte: Elaborado a partir (OCB, 2020; Bialoskorski Neto; 2012; Cruzio 2005)

Esses princípios fazem com que as cooperativas guiem suas ações cotidianas e sejam diferentes das empresas tradicionais. Os princípios presentes desde a primeira cooperativa orientam e são pilares importantes para levarem seus valores à prática, além de direcionar os eixos organizacionais e os processos de cooperação (Zanco & Coltre, 2016).

O número de cooperativas brasileiras teve um crescimento moderado na última década. Na Tabela 1 detalhado na sequência mostra além desse número a evolução no número de cooperados e empregados no período 2010 a 2020.

**Tabela 1** Evolução do número de cooperativas por ramo, cooperados e empregados no Brasil, 2010 a 2020

Ano	Cooperativas	Cooperados	Empregados
2010	6.652	9.000.000	298.000
2014	6.582	12.700.000	361.000
2017	6.887	14.267.483	398.110
2018	6.828	14.618.720	425.318
2019	5.314	15.539.076	427.576
2020	4.868	17.121.076	455.095

Fonte: OCB (2019; 2021)

A Tabela 1 mostra uma evolução significativa do número de cooperados de 2010 a 2020. No período de 2010 a 2014 houve um crescimento de cerca de 29%. Na sequência, houve crescimento moderado de aproximadamente 10% em 2017, em relação a 2014. Já na comparação dos dados dos anos 2017 a 2018 houve um crescimento de apenas 2%. Entretanto, de 2018 para 2019 houve uma redução de 20% do número de cooperativas de acordo com a OCB. Na comparação de um período mais amplo de 2010 a 2019 houve um decréscimo significativo da ordem de 20% no número de cooperativas, enquanto houve um crescimento de aproximadamente 70% no número de cooperados, e 40% no número de empregados. Assim, é possível constatar que enquanto o número de cooperativas diminui, por outro lado, o número de cooperados e empregados aumentaram na última década.

Na Tabela 2 mostrada a seguir tem a distribuição do número de cooperativas no Brasil divididos por região e por estado de acordo com os dados mais recentes publicados OCB em 2021 referente ao ano de 2020.

**Tabela 2** Distribuição das cooperativas por região e estados brasileiros - 2020

<b>Região</b>	<b>Total %</b>	<b>Estado</b>	<b>Número de cooperativas</b>
Sudeste	1.890 (39%)	Minas Gerais	756
		São Paulo	614
		Rio de Janeiro	414
		Espírito Santo	106
Nordeste	957 (19%)	Bahia	200
		Pernambuco	157
		Rio Grande do Norte	127
		Ceará	111
		Paraíba	101
		Piauí	90
		Alagoas	66
		Maranhão	55
		Sergipe	40
Sul	909 (19%)	Rio Grande do Sul	434
		Santa Catarina	252
		Paraná	223
Norte	587 (12%)	Pará	232
		Amazonas	75
		Amapá	73
		Rondônia	67
		Acre	62
		Roraima	49
		Tocantins	29
Centro-Oeste	535 (11%)	Goiás	232
		Mato Grosso	162
		Distrito Federal	73
		Mato Grosso do Sul	68

Fonte: Elaborado a partir do anuário do cooperativismo brasileiro (2020)

Conforme apresentado na Tabela 2, a distribuição do número de cooperativas por região e estados é bastante heterogênea. A região Sudeste concentra a maior parte das cooperativas brasileiras com 39%, seguida das regiões Nordeste e Sul com 19%, enquanto a região Norte tem 12%, e por último, a região Centro-oeste com 11%, tem o menor número de cooperativas no Brasil. Já com relação à distribuição de cooperativas por estados, Minas Gerais é o estado que tem o maior número de cooperativas do país, seguido por Minas Gerais, São Paulo, Rio Grande do Sul e Rio de Janeiro. Enquanto os estados com menos cooperativas são Maranhão, Acre, Sergipe e por último, Tocantins, o estado brasileiro com menor número de cooperativas.

No Quadro 3 são apresentados os sete ramos do cooperativismo brasileiro classificados de acordo com a Organização das Cooperativas Brasileiras.

Ramos das cooperativas	Descrição	Símbolo
Agropecuário	O Ramo Agropecuário reúne cooperativas relacionadas às atividades agropecuária, extrativista, agroindustrial, aquícola ou pesqueira. O papel da cooperativa é receber, comercializar, armazenar e industrializar a produção dos cooperados. Além, é claro, de oferecer assistência técnica, educacional e social. Segundo o IBGE, 48% de tudo que é produzido no campo brasileiro passa, de alguma forma, por uma cooperativa.	
Consumo	Este ramo é composto por cooperativas que realizam compra em comum, tanto de produtos quanto de serviços, para seus cooperados (supermercados, farmácias). Engloba, também, as cooperativas formadas por pais para contratação de serviços educacionais e aquelas de consumo de serviços turísticos. A principal alteração deste ramo foi a inclusão dos antigos “Educativo” e “Turismo e Lazer”.	
Crédito	O negócio, aqui, é promover a poupança e oferecer soluções financeiras adequadas às necessidades de cada cooperado. Sempre a preço justo e em condições vantajosas para os associados. Afinal, o foco do cooperativismo de crédito são as pessoas, não o lucro.	
Infraestrutura	O negócio, aqui, é promover a poupança e oferecer soluções financeiras adequadas às necessidades de cada cooperado. Sempre a preço justo e em condições vantajosas para os associados. Afinal, o foco do cooperativismo de crédito são as pessoas, não o lucro.	
Saúde	O Brasil é referência neste ramo. Além de sermos pioneiros no setor, somos o país com maior número de cooperativas dedicadas à preservação e à promoção da saúde humana. O segmento surgiu no Brasil e se expandiu para outros países. Com a modernização, o NOVO ramo saúde reúne cooperativas formadas por médicos, odontólogos ou profissionais ligados à área de saúde humana, enquadrados no CNAE 865, e as cooperativas de usuários que se reúnem para constituir um plano de saúde, pois são consideradas operadoras.	
Trabalho, Produção de Bens e Serviços	Aqui está a maior das mudanças no processo de modernização. Esta é a nova denominação do antigo Ramo Trabalho. A partir de agora, esse novo ramo engloba as cooperativas que prestam serviços especializados a terceiros ou que produzem bens tais como beneficiamento de material reciclável e artesanatos, por exemplo. Ele reúne todas as cooperativas de professores e dos antigos ramos: produção, mineral, parte do turismo e lazer e, por fim, especial.	

Transporte	Formado por cooperativas que atuam na prestação de serviços de transporte de cargas e passageiros. Essas cooperativas têm gestões específicas para cada uma de suas modalidades: transporte individual (táxi e mototáxi), transporte coletivo (vans, micro-ônibus e ônibus), transporte de cargas ou moto frete e transporte escolar. A nomenclatura do ramo permanece a mesma, mas alterações significativas foram definidas.	
------------	--	---

Quadro 3. Ramos das cooperativas brasileiras  
 Fonte- Elaborado a partir da OCB (2019;2020); Fardini (2017)

Na Tabela 3 mostrada a seguir tem a distribuição das cooperativas brasileiras por ramo no ano 2019. O segmento agropecuário detém 24% das cooperativas, 6% dos cooperados e 49% dos empregados. Na sequência o segmento de transporte destaca-se como o segundo setor com mais cooperativas 20%. Com relação aos números de cooperados, o segmento de crédito tem o maior número de associados com mais de 11 milhões, ou seja, 70% das pessoas cooperadas no Brasil pertencem ao segmento de crédito.

**Tabela 3** Distribuição das cooperativas por ramo, cooperados e empregados no Brasil - 2020

Ramo	Cooperativas	%	Cooperados	(%)	Empregados	(%)
Agropecuário	1.173	24%	1.001.362	6%	223.477	49%
Consumo	247	5%	2.108.756	12%	14.427	3%
Crédito	775	16%	11.966.563	70%	79.121	17%
Infraestrutura	246	5%	1.481.493	9%	7.336	2%
Trabalho, produção de bens e serviços	685	14%	180.074	1%	8.714	2%
Saúde	758	16%	292.971	2%	116.559	26%
Transporte	984	20%	89.857	1%	5.461	1%
Total	4.868	100%	17.121.076	100%	455.095	100%

Fonte: Elaborado a partir do anuário do cooperativismo brasileiro (2020)

Apesar da abrangência das cooperativas em todos os estados brasileiros e crescente em número de cooperados, uma pesquisa nacional do cooperativismo realizada em 2018 com 6.700 pessoas em todas as capitais brasileiras e em cidades do interior revelou que apenas 4, em cada 10 brasileiros conhecem o cooperativismo. Um dado importante foi que nas classes sociais mais altas o conhecimento é maior, e no levantamento por região que mais conhecem o cooperativismo tem a seguinte sequência, Sul, Centro-oeste, Sudeste, Norte e Nordeste (OCB. 2019).

#### 2.1.1.1 As cooperativas agropecuárias

As cooperativas brasileiras estão atualmente divididas em sete ramos – agropecuário, crédito, trabalho, produção de bens e serviços, transporte, saúde, consumo e infraestrutura. O ramo agropecuário tem um papel importante no meio rural brasileiro, são mais 1.200 cooperativas e quase 1 milhão de cooperados (OCB, 2020). As cooperativas agropecuárias estão divididas em dois campos de atuação – as cooperativas agrícolas tradicionais em que o objetivo principal é buscar resultados econômicos, e por outro lado tem as cooperativas sob a concepção da economia solidária, que estão dentro dos sistemas de cooperativas dos movimentos dos camponeses sem terra, em áreas de reforma agrária (Bialoskorski Neto, 2004). As cooperativas agrícolas durante a primeira metade do século XX mantiveram um crescimento sustentável em volume de negócios que simultaneamente contribuíram decisivamente pela difusão da concepção cooperativista no Brasil (Silva et al., 2003).

As atividades exercidas no meio rural envolvem uma série de riscos para o produtor rural, apontam elementos como a modernização, intensificação da produção, preços dos insumos, riscos logísticos, riscos financeiros, riscos de mercado que são incertezas em relação aos preços e a utilização de complexos instrumentos de gestão riscos. Todos esses fatores aumentam a vulnerabilidade dos produtores. Uma forma de mitigar esses riscos advém da constituição de cooperativas agropecuárias para juntos buscarem alternativas compartilhadas na busca de soluções que beneficiem os associados no meio rural (Buainain et al., 2014)

Na Tabela 4 estão os números das cooperativas agropecuárias, cooperados e empregados com dados levantados na última década. No período de 2010 a 2014 os números de cooperativas agropecuárias brasileiras mostram uma pequena diminuição em cinco anos em 0,32%. Após esse período houve um crescimento de 4,34% de 2014 para 2017, e desse ano para 2018 um pequeno aumento de 0,32%. Em resumo, em 10 anos houve um pequeno crescimento no número de cooperativas agropecuárias no Brasil, cerca de 4,33%, o que denota pelos dados levantados um pequeno avanço no crescimento de cooperativas nesse segmento na década de 2010.

**Tabela 4** Evolução do número de cooperativas agropecuárias, cooperados e empregados no Brasil – 2010 a 2020

Ano	Cooperativas	Cooperados	Empregados
2010	1.548	942.000	146.000
2014	1.543	993.500	214.000
2017	1.613	1.017.481	198.654
2018	1.618	1.021.013	209.778
2019	1.223	992.100	207.201
2020	1.173	1.001.362	223.477

Fonte: Elaborado a partir do anuário do cooperativismo brasileiro (2019; 2020; 2021)

Na Tabela 4 estão os dados da evolução do número de cooperados no período 2010 a 2020. O número de cooperativas agropecuárias cresceu de forma moderada ao longo da década até 2018, mas teve uma queda significativa em 2019 e 2020. Enquanto o número de cooperados seguiu na mesma perspectiva aumentando aos poucos, mas caiu bastante em 2019, mas voltou a subir em 2020. Com relação ao número de empregados oscilam entre aumentos e reduções frequentes.

O crescimento do número de associados em uma cooperativa, a princípio é positivo tendo em vista ser um sinal de expansão, o que significa mais atratividade pelos serviços disponíveis para atrair novos cooperados. Entretanto, pode ocasionar alguns desafios adicionais para cooperativas agropecuárias, principalmente pela elevação de custos e dificuldades de participação dos cooperados nas decisões, como destaca Bialoskorski Neto (2007) que o crescimento econômico da cooperativa, geralmente aumenta também o número de associados, o que pode ser prejudicial para a cooperativas, tendo em vista o aumento dos custos decorrente da necessidade de ampliação da cobertura geográfica para atender associados mais distantes, além disso, os cooperados mais distantes têm dificuldades para participar das assembleias, o que implica na ausência e comprometimento de decisões importantes da cooperativas.

As cooperativas agroindustriais quando coordenam sistemas agroindustriais desempenham um importante papel na forma como realizam a integração vertical dos produtores rurais nas atividades de comercialização, industrialização e produção de insumo (Zylbersztajn, 1994). Além do mais, as cooperativas agropecuárias são importantes para os produtores associados pela contribuição que proporcionam em benefícios, assim como aos empregados e comunidades rurais que estão inseridas (Pokharel, Archer & Featherstone, 2020).

Na análise da distribuição das cooperativas agropecuárias por região no Brasil em 2020, que tinha um total de 1.173 cooperativas, conforme mostrado na Tabela 5. É possível destacar a liderança da região Sudeste com cerca de 30% das cooperativas do segmento, A região Sul tem a segunda posição com aproximadamente 20%. Na sequência a região Nordeste, com 19%, Norte com 17%, e por último, a região Centro-Oeste com 15% das cooperativas agropecuárias brasileiras. Os estados de Minas Gerais, Rio Grande do Sul, São Paulo e Goiás têm o maior número de cooperativas agropecuárias no país.

**Tabela 5** Distribuição de cooperativas agropecuárias por região e estados, cooperados e empregados por estado 2020

Região	Total de cooperativas/ %	Estado	Número de cooperativas	Número de cooperados	Número de empregados
Sudeste	347 (30%)	Minas Gerais	189	165.705	16.258
		São Paulo	107	121.343	11.336
		Rio de Janeiro	28	6.750	711
		Espírito Santo	23	33.027	2.240
Sul	233 (20%)	Rio Grande do Sul	126	322.677	33.331
		Paraná	60	185.077	95.697
		Santa Catarina	47	73.667	48.695
Nordeste	226 (19%)	Bahia	36	8.249	698
		Pernambuco	35	11.631	824
		Paraíba	35	3.337	67
		Rio Grande do Norte	31	3.648	24
		Ceará	30	3.914	413
		Piauí	30	3.008	109
		Alagoas	17	649	1.842
		Maranhão	7	588	85
Norte	195 (17%)	Sergipe	5	481	5
		Pará	62	2.999	438
		Amazonas	32	2.402	16
		Acre	31	1.996	176
		Amapá	29	655	10
		Rondônia	17	572	91
		Roraima	16	1.243	53
		Tocantins	8	1.024	81
Centro-Oeste	172 (15%)	Goiás	78	30.055	5.838
		Mato Grosso	59	10.120	2.855
		Mato Grosso do Sul	26	5.547	1.362
		Distrito Federal	9	998	232

Fonte: Elaborado a partir do anuário do cooperativismo brasileiro (2021)

As cooperativas agropecuárias funcionam como elos entre os produtores rurais e o mercado (Neves, Castro & Freitas, 2019). Nesse sentido, Bialoskorski Neto (2006) afirma que a missão das cooperativas agropecuárias é melhorar a renda dos membros oferecendo benefícios como preços melhores nas *commodities* agrícolas e serviços gratuitos, como suporte técnico,

informações de mercado, crédito ou serviços mais acessíveis como análise química de solo e monitoramento por satélite. O autor acrescenta que a cooperativa possibilita benefícios que envolvem retornos econômicos que incluem preços, serviços, informações e tecnologia, ou retornos não econômicos como o acesso a serviços de qualidade ofertados pela cooperativa.

Na Figura 1 detalhada na sequência mostra um modelo teórico de Valadares (2005), que permite entender como é configurado as relações econômicas nas cooperativas agropecuárias. O processo foi estruturado a partir da relação entre os cooperados, as cooperativas e o mercado.

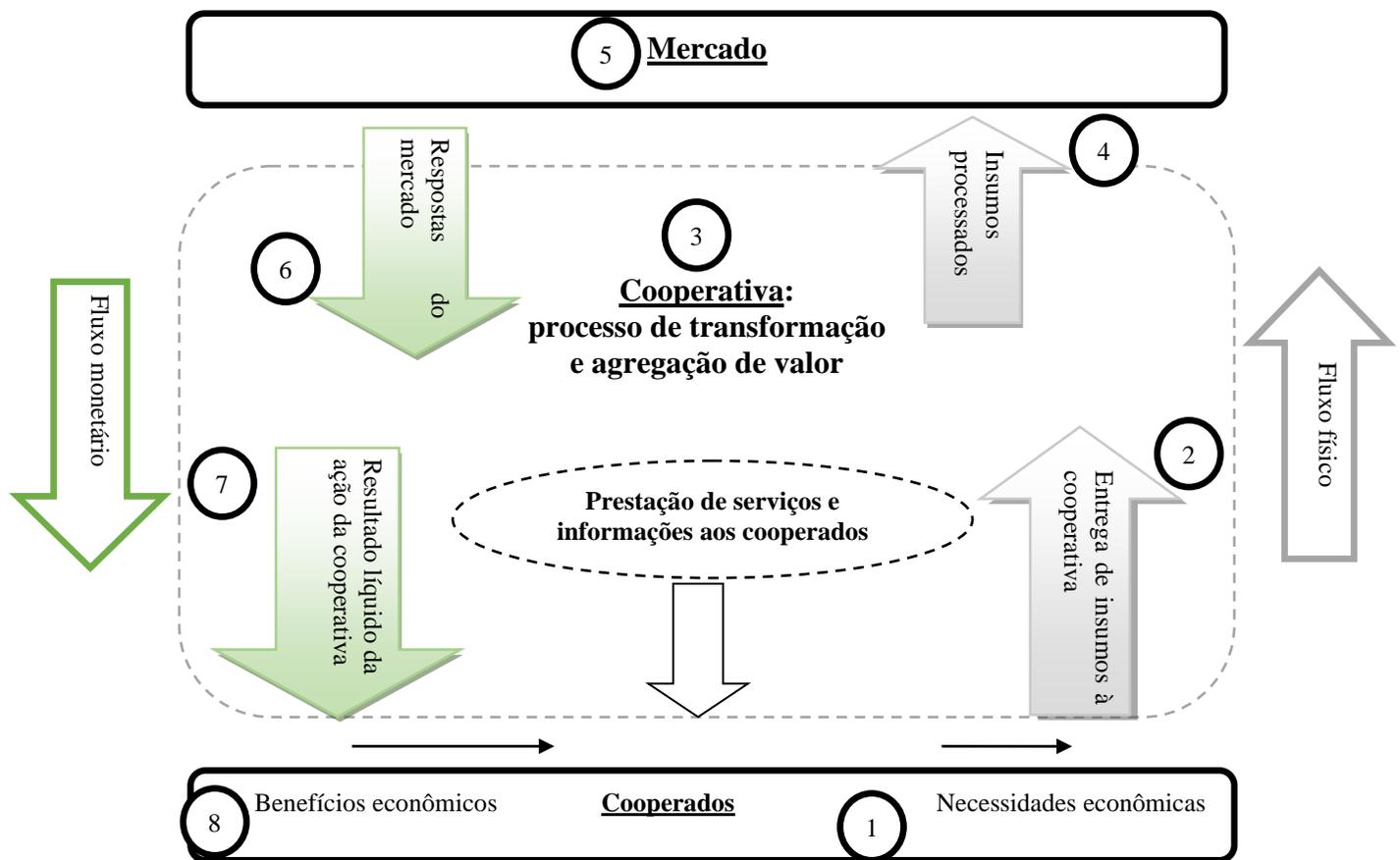


Figura 1. Modelo teórico das relações econômicas em cooperativas agropecuárias

Fonte: Adaptado de Valadares (2005)

O processo começa com as necessidades econômicas dos cooperados que fornecem seus insumos à cooperativa, que mediante um processo de transformação, se necessário, agrega valor e leva o produto ao mercado para comercialização – esse fluxo é físico, pois incluem insumos e

produtos. No sentido contrário tem o fluxo monetário. O resultado para a cooperativa é o retorno financeiro das operações com o mercado. Após esse recebimento, as cooperativas retêm parte dos valores recebidos decorrente das atividades executadas pela intermediação, e devolve parte desses recursos financeiros para os cooperados de acordo com a quantidade de insumos entregue à cooperativa, e ainda, estão ligadas ao conceito de cadeia produtiva e foco na produção, e na transformação de produtos de origem agrícola e pecuária. Dessa forma, mostra a visão de cadeia produtiva e seus elos e onde as cooperativas aparecem, tanto como fornecedoras de insumos (concentram as compras de insumos e equipamentos e pode conseguir preços mais baixos/prazos de pagamento mais interessantes) quanto como transformadoras de produto básico em manufaturado (elo da industrialização) e na distribuição/comercialização.

### 2.1.2 O conhecimento em cooperativas

Juarez, Escobar e Gusmán (2017) afirmam que um dos mais importantes desafios para a maioria das empresas é a capacidade de aprender e adquirir conhecimento. Nesse contexto, na economia moderna com a turbulência no ambiente dos negócios tem concentrado atenção no conhecimento como fonte de vantagem competitiva, tendo em vista ser um fator estratégico para obter vantagem competitiva sustentável, por isso, o conhecimento tornou-se tema central na literatura gerencial e organizacional, tendo em vista o reconhecimento como principal fonte para uma empresa alcançar vantagens competitivas, bem como obter sustentabilidade e crescimento organizacional (Eidizadeh, Salehzadeh & Esfahani, 2017; Jansen, Van Den Bosch & Volberda, 2005).

Nessa direção, Teece et al. (1997) afirmam que em ambientes dinâmicos o conhecimento é um recurso crítico para que as empresas possam desenvolver e sustentar vantagens competitivas. Entretanto, parte das cooperativas brasileiras estão inseridas em contexto ambiental pouco dinâmico, sobretudo do segmento agropecuário. O ambiente institucional inclui entidades representativas e aspectos legais, como por exemplo a lei geral brasileira do cooperativismo. Portanto, o desafio de adquirir conhecimento externo inclui barreiras internas e externas de aprendizagem. Nesse sentido, a capacidade absorptiva com suas dimensões amplamente estudadas

foi a lente teórica escolhida para mostrar a dinâmica singular das cooperativas agropecuárias brasileiras no processo de buscar novos conhecimentos externos.

Os agentes com os quais a organização mantém relacionamentos frequentes são fontes valiosas de conhecimentos. Assim, o conhecimento externo, advém geralmente de clientes, fornecedores, universidades, concorrentes, consultores, governos e laboratórios (Silva & Darcoso, 2016). Nessa direção, Vega-Jurado, Gutiérrez-Gracia e Fernández-de-Lucio (2008) mostram que há duas fontes comuns de informação. As fontes relativas ao mercado que inclui os clientes, concorrentes, fornecedores, participação em feiras e exposições, e as fontes científicas que são os conhecimentos oriundos de universidades, institutos de pesquisa e eventos científicos como congressos. Entretanto, cada organização tem suas próprias fontes que possibilitam acessar a novos conhecimentos.

As cooperativas além de fontes institucionais, como uma organização balizada por princípios e ações coletivas, os cooperados podem ser uma fonte importante de acesso a conhecimento novo. Büttgenbender (2019, p. 10) detalha alguns desafios para as cooperativas:

As organizações cooperativas têm desenvolvido e adotado novas estratégias e incorporado novas competências para atuar em ambientes de competitividade crescente. O foco direciona-se para as capacidades internas e externas, abrangendo a amplitude das empresas e de seus entornos. As novas práticas estão gerando estratégias, arquiteturas e alianças inovadoras, integração vertical e horizontal, alinhando objetivos e negócios, formatando redes de cooperação e abrangendo variáveis internas das organizações, bem como entre elas...As prioridades e estratégias de investimento em pesquisa, educação e desenvolvimento ampliam as capacidades básicas das cooperativas e de seus membros, gerando inovações nas funções tecnológicas de processos e organização da produção, de produtos e de equipamentos. A acumulação de novas competências humanas e tecnológicas resultam da capacidade de adquirir e incorporar novos conhecimentos. Os processos de aprendizagem caracterizam-se pela variedade, intensidade, funcionamento e interação dos mesmos, na aquisição interna e externa de novos conhecimentos. Os processos de aprendizagem integram as estratégias diferenciadoras das organizações.

Zanco e Coltre (2016) esclarecem sobre a dinâmica da gestão do conhecimento nas organizações cooperativas. Para os autores, essa relação se dá por meio das estratégias adotadas na educação e capacitação no segmento cooperativista. O foco dessa abordagem está na amparada no quinto princípio universal do cooperativismo – educação, formação e informação, que de acordo com Cruzio (2005) e Fardini (2017), se efetivam em ações voltadas para o desenvolvimento de saberes aos cooperados de forma que lhes assegurem transparência e democracia nas informações do empreendimento que fazem parte, assim como levar à

comunidade as informações em relação ao cooperativismo. A outra abordagem defendida por Zanco e Coltre (2016), que vai ao encontro do conceito de capacidade absorptiva, mostram a importância da gestão do conhecimento no cooperativismo como um método capaz de nortear o desenvolvimento das capacidades da cooperativa para difundir o conhecimento criado pelos indivíduos por meio de processos organizacionais.

Portanto, as cooperativas necessitam de forma contínua acumular novas competências humanas e tecnológicas, que serão o resultado da capacidade de adquirir e gerar novos conhecimentos, adquiridos de fontes internas ou externas, que conduzirão as cooperativas a novos processos de aprendizagem ampliando as capacidades básicas, gerando inovações de processos e organização da produção (Büttenbender, 2019).

No contexto de mudanças e complexidade de mercado, Sánchez (2002) explica que as empresas são desafiadas a um processo permanente de aprendizagem, em que o imperativo é aprender a mudar. Ainda, segundo o autor, as cooperativas têm na participação dos associados um elemento importante de mobilização, de forma que é preciso congrega o conhecimento existente com o novo conhecimento que a cooperativa precisa para ser mais competitiva. No Quadro 4 mostrado na sequência tem os detalhes da conexão entre os princípios cooperativistas e os elementos do capital intelectual.

Adesão livre e voluntária	Capital relacional
Gestão democrática	Capital estrutural
Participação econômica dos sócios	Capital estrutural
Autonomia e independência	Capital relacional
Educação, formação e informação	Capital humano
Intercooperação	Capital relacional
Interesse pela comunidade	Capital relacional

Quadro 4. Relação entre os princípios cooperativos e o capital intelectual nas cooperativas

Fonte: Sánchez (2002, p.137).

Um dos fatores de desenvolvimento sustentável das cooperativas é expressa pela relação entre os princípios cooperativas e os elementos do seu capital intelectual – capital humano (saber, experiência, intuição), capital estrutural (patentes, marcas, estrutura, cultura organizacional, rotinas, métodos de trabalho), e capital relacional (relações externas com clientes fornecedores, contratos comerciais, alianças estabelecidas (Sánchez, 2002).

## **2.2 CAPACIDADE ABSORTIVA**

Neste tópico serão abordados os principais conceitos e modelos sobre capacidade absorptiva levantados nas últimas três décadas. Além de mostrar as quatro principais etapas difundidas da CA – aquisição, assimilação, transformação e exploração. E por último, são apresentados os principais fatores antecedentes e resultados decorrentes do processo da CA.

No início da década de 1990, um conceito surgiu para expressar o processo de aquisição de conhecimento externo e inovação nas organizações – capacidade absorptiva. No artigo seminal desse conceito, Cohen e Levinthal (1990) definem capacidade absorptiva como uma habilidade da empresa para reconhecer o valor de novas informações, assimilar e aplicar com fins comerciais. Posteriormente o modelo de Zahra e George (2002) trouxe uma nova concepção sobre a capacidade absorptiva dividindo-a em CA potencial – aquisição e assimilação, e CA realizada – transformação e exploração, e como resultado desses regimes de apropriabilidade seriam adquirir vantagens competitivas por meio da flexibilidade, inovação e desempenho organizacional. Todorova e Durisin (2007) posteriormente trouxeram como contribuição uma redefinição do modelo de CA de Zahra e George (2002), propuseram mudanças na configuração de elementos do modelo, acrescentaram fatores contingenciais, como por exemplo as relações de poder que influenciam no valor e na exploração de novos conhecimentos. Para Lane, Koka & Patrak (2006) o tema CA ganhou notoriedade sendo utilizado em várias áreas de pesquisa de gestão pela proposta de explicar o processo pelo qual as empresas aprendem, adquirem e assimilam novos conhecimentos com o objetivo de obter vantagens competitivas. As empresas precisam desenvolver e manter a capacidade absorptiva, sendo um elemento crítico para o longo prazo, pois permite reforçar ou mesmo reorientar a base de conhecimento existente (Lane, Koka & Pathak, 2002), além de ser considerado um fator importante na inovação corporativa (Easterby-Smith et al., 2008).

No Quadro 5 tem a matriz de amarração teórica desse tópico do referencial teórico com as dimensões da CA, os aspectos centrais e principais autores.

<b>DIMENSÃO</b>	<b>ASPECTOS CENTRAIS</b>	<b>AUTORES</b>
Conceitos e modelos da CA	Apresentar as principais definições de CA e modelos de capacidade absorptiva desenvolvidos nos últimos 30 anos.	Cohen & Levinthal (1990); George & Zahra (2002); Lane, Koka & Patrak (2006); Todorova e Durisin (2007); Vega-Jurado, Gutiérrez-Gracia, Fernández-de-Lucio, (2008); Sun, Anderson (2010); Gebauer, Worch, Truffer (2012); Patterson & Ambrosini, (2015).
Dimensões da CA	Aquisição, assimilação, transformação e exploração.	Cohen & Levinthal (1990); George & Zahra (2002); Lane, Koka & Patrak (2006).
Fatores antecedentes/determinantes da CA	Conhecimento prévio organizacional; formalização e mecanismos de integração social.	Cohen & Levinthal (1990); Jansen, Van Den Bosch & Volberda, 2005; Lane, Koka & Patrak (2006); Gebauer, Worch, Truffer (2012); Vega-Jurado, Gutiérrez-Gracia, & Fernández-de-Lucio (2008).

Quadro 5. Amarração teórica sobre capacidade absorptiva

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

Após mais de três décadas da definição inicial de CA ainda é um conceito em construção com investigações empíricas em diversos contextos e discussões em diferentes áreas acadêmicas tendo em vista o alcance multidimensional do construto. A capacidade absorptiva tornou-se um dos mais significativos construtos nas últimas duas décadas (França & Rua, 2017), mas o desenvolvimento limitado do conceito trouxe o predomínio de estudos quantitativos, o que restringiu o seu alcance sobre os processos de absorção de conhecimento, entretanto, estudos qualitativos abriram espaços para sucesso em pesquisas com novas perspectivas (Easterby-Smith et al., 2008).

### 2.2.1 Evolução dos conceitos e modelos da capacidade absorptiva

A reconfiguração das capacidades da empresa a fim de atender às demandas do mercado foi denominado por Teece et al. (1997) como capacidades dinâmicas, que seriam fundamentais no contexto de rápidas mudanças tecnológicas, visando um desempenho satisfatório no ambiente.

As capacidades dinâmicas fundamentam-se na visão baseada em recursos, teoria que tem em Barney (1991) um dos principais difusores, concepção na qual as vantagens competitivas estão alicerçadas em recursos valiosos, raros, inimitáveis e explorados pela organização. Para Wang e Ahmed (2007) as capacidades dinâmicas seriam constituídas de três fatores componentes – capacidade adaptativa, capacidade inovativa e capacidade absorptiva.

Cohen e Levinthal (1990) definiram CA como a habilidade que a empresa desenvolve para buscar externamente novos conhecimentos, por meio do reconhecimento do valor desse conhecimento, depois assimila e aplica internamente com objetivo de inovar. Outros autores entendem a CA como a busca do conhecimento externo envolvendo a identificação, aquisição, transformação e aplicação ou exploração de conhecimento inexistentes na empresa (Camisón & Florés, 2010; Lane, Koka & Patrak, 2006; Zahra & George, 2002).

Mesmo que o momento de ativação do processo de absorção de conhecimento seja a partir do reconhecimento do valor do conhecimento, na sequência aquisição e assimilação, a CA depende da capacidade da empresa para explorar o conhecimento novo, não se limitando a interface direta com o ambiente externo, mas depende da efetiva transferência de conhecimento entre e dentro das unidades. Dessa forma, para compreender as fontes de absorção de uma empresa é preciso concentrar-se na estrutura de comunicação com o ambiente externo e a organização, entre suas unidades, e no caráter e distribuição de expertise dentro da empresa (Cohen & Levinthal, 1990).

Diversos conceitos e modelos surgiram nos últimos 30 anos para mostrar as diferentes visões e elementos que compõem a capacidade absorptiva nas pesquisas acadêmicas. Cassol (2018) identificou sete modelos de CA, mas além desses foi acrescentado Vega-Jurado, Gutiérrez-Gracia, Fernández-de-Lucio, (2008). No Quadro 6 mostrado a seguir temos uma síntese, mas os detalhes dos modelos serão apresentados durante esta seção.

ELEMENTOS CENTRAIS		AUTORES
1	Habilidade da empresa em adquirir conhecimento externo e aplicá-lo internamente	Cohen & Levinthal (1990)
2	Divisão da CA potencial (aquisição e assimilação) e CA realizada (transformação e aplicação/exploração)	Zahra & George (2002)
3	CA como um processo que inclui seus antecedentes e resultados	Lane, Koka & Patrak (2006)

4	Reintrodução o reconhecimento de valor do e a etapa de exploração como uma etapa alternativa do processo da CA	Todorova & Durisin (2007)
5	Identificação de três fatores determinantes da CA – conhecimento organizacional, formalização e mecanismos de integração social	Vega-Jurado, Gutiérrez-Gracia & Fernández-de-Lucio, (2008)
6	Mostra a natureza da relação existente entre CA e aprendizagem organizacional	Sun & Anderson (2010)
7	Trata de um <i>framework</i> conceitual sobre CA e o processo de aprendizagem (explorativa, assimilativa, transformativa e explotativa)	Gebauer, Worch, &Truffer (2012)
8	Propõem uma nova configuração do construto capacidade absorptiva em que coloca maior ênfase na assimilação do conhecimento externo como a primeira e mais importante etapa da CA	Patterson & Ambrosini, (2015)

Quadro 6. Síntese dos principais modelos de capacidade absorptiva

Fonte: Elaboração pelo autor com base na literatura

A década de 1990 teve um marco conceitual na discussão inicial sobre capacidade absorptiva. Cohen e Levinthal (1990) definiram CA como a habilidade da empresa para explorar conhecimentos externos mediante o reconhecimento do valor de novas informações, assimilar e aplicar para fins comerciais. Ainda acrescentam que a capacidade de absorção de uma organização, mesmo dependente do relacionamento com o ambiente externo de onde vem a fonte primordial do conhecimento, o seu compartilhamento internamente é condição necessária para efetivamente gerar vantagens competitivas. Nesse conceito os autores evidenciam reconhecimento do valor do conhecimento externo, entretanto, a etapa posterior é criar meios para apropriar-se desse conhecimento novo, de forma que possibilitem diferenciais competitivos para a organização por meio principalmente da inovação e desempenho, conforme pode ser observado na Figura 2 no modelo de capacidade absorptiva de Cohen e Levinthal (1990).

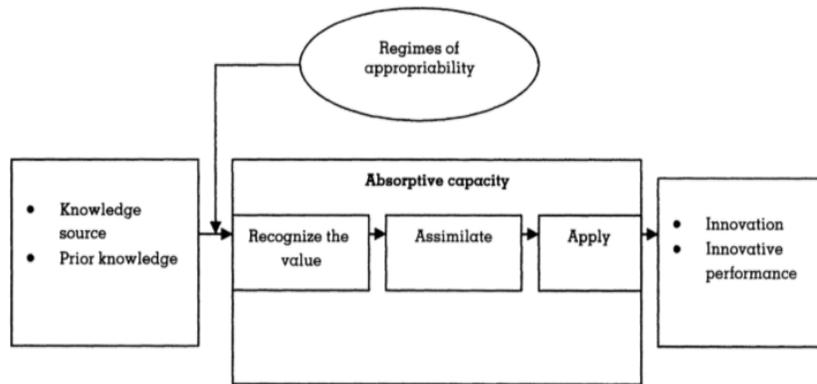


Figura 2. Modelo de capacidade absorptiva de Cohen & Levinthal  
 Fonte: Cohen & Levinthal (1989; 1990)

Houve espaço de mais de dez anos para que houvesse um avanço do conhecimento sobre CA. Assim, após esse período de mais de uma década Zhara e George (2002) abordam a CA como um constructo multidimensional, dividiram a capacidade absorptiva em duas dimensões. A primeira é a CA potencial, que é a capacidade da empresa de buscar novos conhecimentos, dividido em dois fatores componentes - aquisição e assimilação. A segunda dimensão é a CA realizada, que é a operação do novo conhecimento que a empresa adquiriu foi dividido em mais dois fatores componentes - transformação e exploração - sendo necessário passar pelo regime de apropriabilidade para que a empresa alcance vantagens competitivas de inovação, desempenho e flexibilidade estratégica. Os autores entendem que a CA é uma capacidade dinâmica. Dentro da organização a informação passa por um processo de refinamento nos processos e rotinas de forma que associe o conhecimento existente aos novos conhecimentos adquiridos para que seja possível aplicar comercialmente. Além disso, destacam os mecanismos de integração social como elo entre a CA potencial e a CA realizada. O resultado de processo é o alcance de vantagens competitivas em termos de flexibilidade, inovação e desempenho conforme modelo da Figura 3.

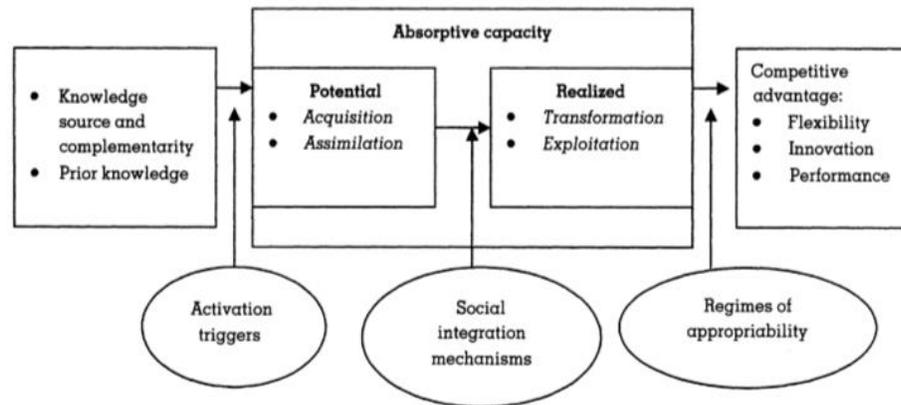


Figura 3. Modelo de capacidade absorptiva de Zahra & George  
 Fonte: Zahra & George (2002, p.192)

Outra definição bastante difundida de Lane, Koka e Patrak (2006) mostra a capacidade absorptiva como um processo, com fatores antecedentes e resultados. A CA seria estruturada em três processos. O aprendizado investigativo que é o reconhecimento e entendimento do novo conhecimento externo. O aprendizado transformativo que é a etapa de assimilação do valor do conhecimento externo. E por último, o aprendizado exploratório, que é aplicabilidade assimilada do conhecimento externo.

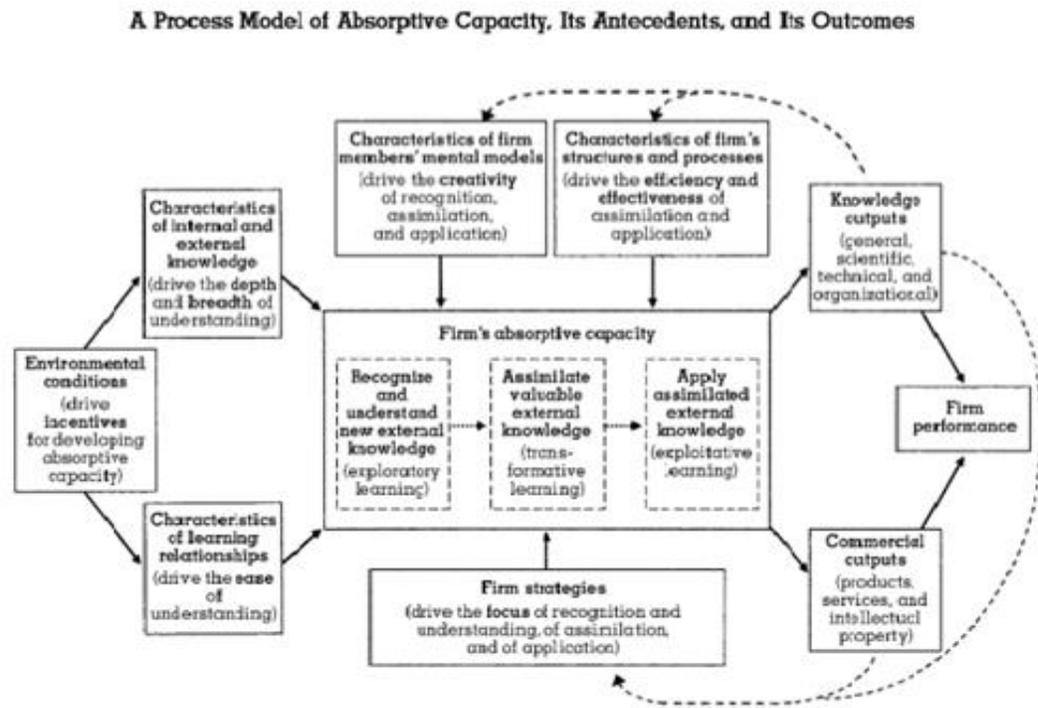


Figura 4. Modelo de capacidade absorptiva de Lane, Koka & Pathak  
 Fonte: Lane, Koka & Pathak (2006, p. 856)

A evolução do conceito teve um significativo avanço com Todorova e Durisin (2007) com uma redefinição do modelo de CA de Zahra e George (2002), pois propuseram mudanças na configuração de elementos do modelo, acrescentaram fatores contingenciais, como por exemplo as relações de poder que influenciam no valor e na exploração de novos conhecimentos. Outra perspectiva foi que a etapa de transformação é uma alternativa ao processo de absorção do conhecimento, pois elementos como o conhecimento prévio podem tornar dispensável a etapa de transformação indo para o estágio seguinte de exploração. Esse modelo está descrito na Figura 5 na sequência.

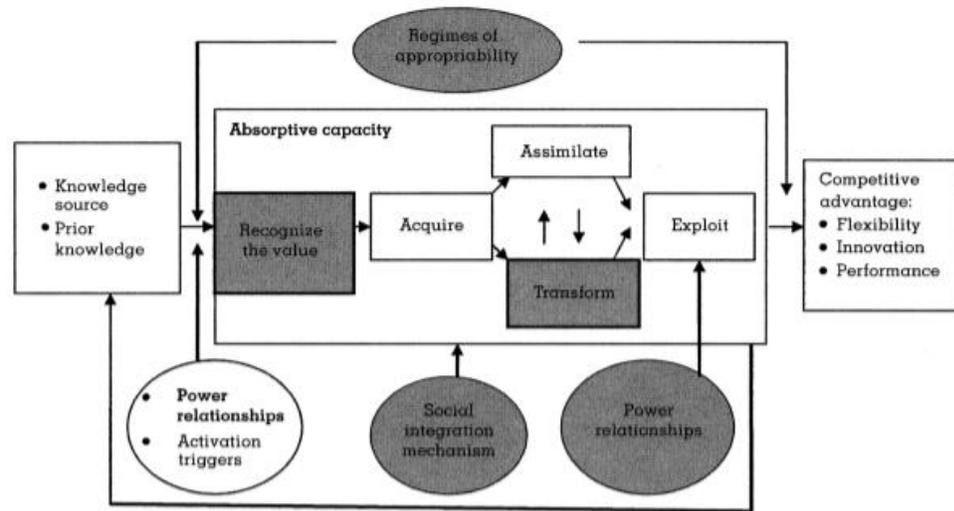


Figura 5. Modelo de capacidade absorptiva de Todorova & Durisin  
Fonte: Todorova & Durisin (2007, p.776)

O modelo de CA de Vega-Jurado, Gutiérrez-Gracia, Fernández-De-Lucio (2008) está configurado em três elementos conforme observado na Figura 6. No início estão os fatores determinantes divididos em conhecimento organizacional, formalização e mecanismos de integração social. Na sequência há um filtro que seria a aplicabilidade do conhecimento externo apenas relevante. Por último, há efetivamente os elementos da CA baseados em Zahra e George (2002), capacidade absorptiva potencial (aquisição e assimilação), e capacidade realizada (transformação e exploração).

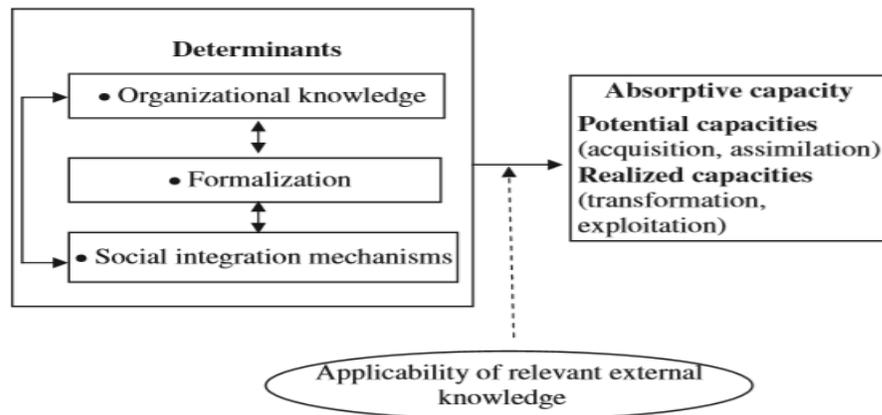


Figura 6. Modelo de capacidade absorptiva de Vega-Jurado, Gutiérrez-Gracia, & Fernández-De-Lucio  
 Fonte: Vega-Jurado, Gutiérrez-Gracia & Fernández-De-Lucio (2008, p. 395)

Easterby-Smith et al. (2008) abordaram a CA em uma perspectiva processual, argumentam que é necessário incluir o poder no caminho do conhecimento que as organizações absorvem, pois permite compreender a natureza das fronteiras, dentro e ao redor das organizações. Enquanto, Sun e Anderson (2010) defendem que há uma íntima relação entre CA e aprendizagem organizacional. Para os autores esses conceitos têm afinidades, pois a capacidade de absorção é uma capacidade dinâmica, um exemplo concreto de aprendizagem organizacional materializado no relacionamento da organização com novos conhecimentos externos.

Gebauer, Worch e Truffer (2012), por sua vez, entendem que os limites encontrados pelas empresas em criarem vantagens tendo como base apenas o conhecimento já existente na organização. Por isso, emerge a necessidade de absorver conhecimentos que estão fora. A configuração apresentada pelos autores mostrando que ao explorar os conhecimentos externos e trazer para dentro dos seus domínios, o processo de aprendizagem vai ocorrer de forma estruturada na organização por meio de um processo de integração – externo/interno/externo - para que a empresa desenvolve vantagens competitivas que criem valor para seus clientes. Esse modelo está detalhado no Figura 7.

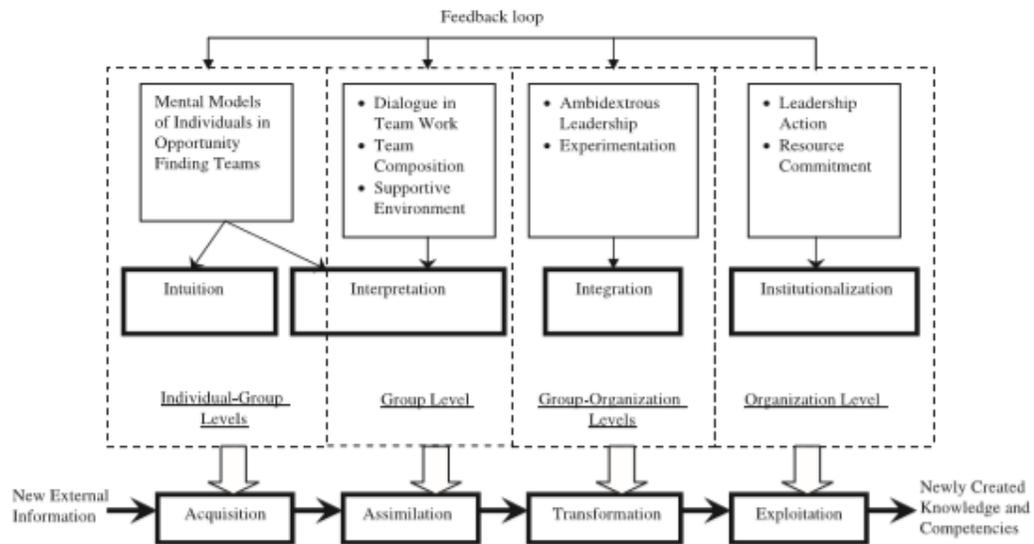


Figura 7. Modelo de capacidade absorptiva de Sun & Anderson

Fonte: Sun & Anderson (2010, p.142)

Em ambientes turbulentos as empresas precisam de constantes inovações estratégicas. Mas ser o primeiro a passar por um processo de capacidade absorptiva, aprendizagem e inovação estratégica não garante vantagens competitivas (Gebauer, Worch, & Truffer, 2012). Portanto, mais importante que o pioneirismo é o processo de aprendizagem ser assimilado pelos membros da empresa. Os autores mostram uma visão integrativa relacionada aos conceitos e práticas da capacidade absorptiva, processos de aprendizagem e inovação estratégica mostrando como esses elementos contribuem numa visão sistêmica das capacidades de uma empresa. Conforme mostrado na Figura 8, na sequência, o *framework* conceitual começa com a identificação do valor da experiência, segue para a parte nuclear do processo de aprendizagem e capacidade absorptiva dividida em quatro elementos que interagem – aprendizagem explorativa (aquisição do conhecimento), aprendizagem assimilativa (assimilação do conhecimento), aprendizagem transformativa (transformação do conhecimento), e aprendizagem explorativa (exploração do conhecimento). Esses quatro tipos de aprendizagem estão ligados às capacidades combinatórias de sistematização, coordenação e socialização. Os resultados desse processo de aprendizagem organizacional são expostos por meio da inovação estratégica.

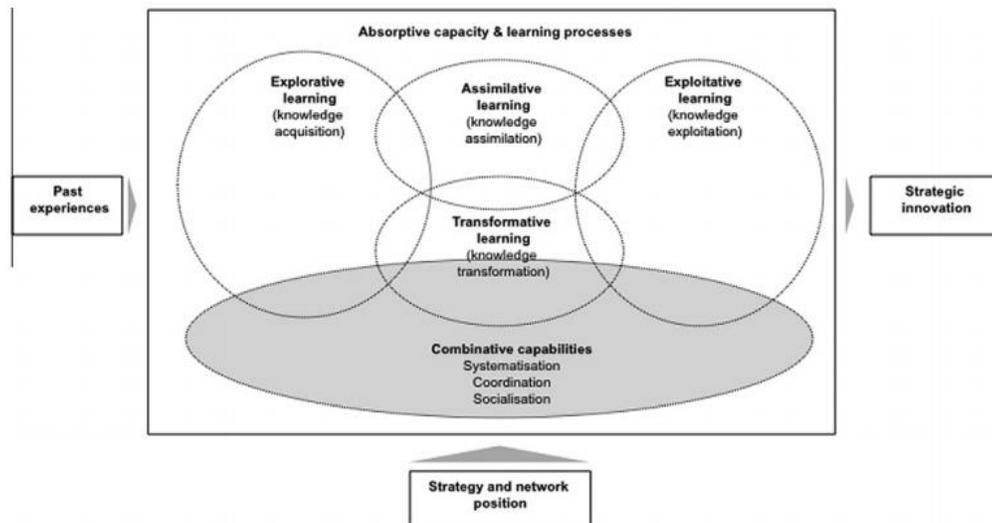


Figura 8. Framework conceitual de Gebauer, Worch, & Truffer (2012)  
 Fonte: Gebauer, Worch, & Truffer (2012, p.62)

O avanço na construção teórica mostra a relação entre o processo de aprendizagem, capacidade absorptiva e inovação estratégica nas empresas. Esses aspectos quando combinados propiciam mudanças no comportamento estratégico das empresas. Gebauer, Worch e Truffer (2012) buscaram preencher uma lacuna ao observar a combinação que se mostrou sinérgica - conforme dois estudos empíricos - entre o processo de aprendizagem e as capacidades (internas) e a capacidade absorptiva (conhecimentos externos) como elementos determinantes na inovação estratégica.

Patterson e Ambrosini, (2015) avançaram na literatura sobre capacidade absorptiva ao propor um modelo que inicia com o reconhecimento do valor do conhecimento externo potencial, incluindo as etapas de assimilação, aquisição, transformação e exploração.

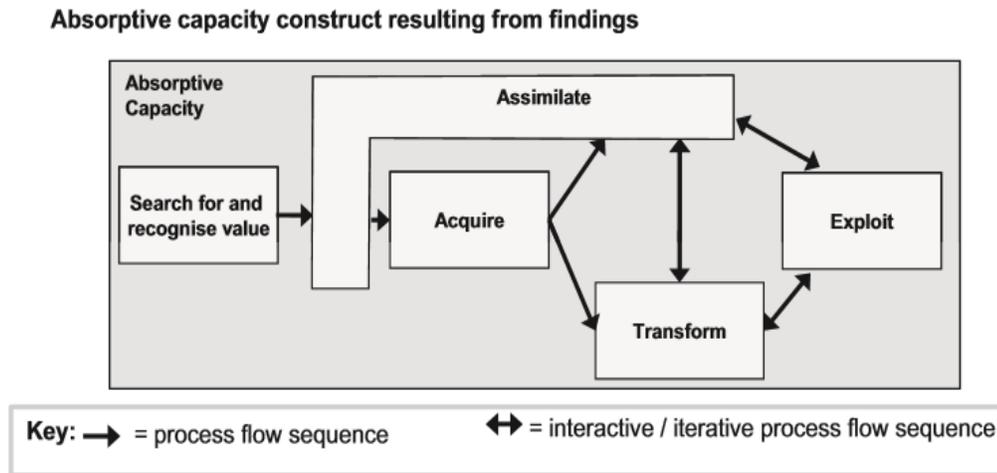


Figura 9. Modelo de capacidade absorptiva Patterson & Ambrosini (2015)  
 Fonte: Patterson & Ambrosini, (2015)

O modelo coloca ênfase na etapa de assimilação do conhecimento que vem de fora da empresa. Portanto, ao contrário dos demais modelos de capacidade absorptiva, a etapa de assimilação precede a etapa de aquisição do conhecimento, no qual assume um protagonismo relevante, pois dessa dimensão o conhecimento externo pode seguir de forma alternativa e não sequencial, para aquisição, transformação ou exploração.

### 2.2.2 Tipos de capacidade absorptiva

Volberda, Foss e Lyles, (2010, p. 4) entendem a CA como um campo marcado por múltiplas perspectivas teóricas e com ricas evidências empíricas. Mediante uma pesquisa bibliográfica apontaram três discrepâncias: (1) maior ênfase nos resultados tangíveis da CA; (2) o desenho organizacional e antecedentes de nível individual foram negligenciados na literatura sobre CA; (3) o surgimento da CA das ações e interações dos antecedentes no nível individual, organizacional e interorganizacional permanecem obscuras. Por isso, argumentam os autores, é necessário entender o papel desempenhado pelos indivíduos no processo de absorção do conhecimento externo. Enquanto, Lowik, Kraaijenbrink & Groen (2016) abordam a importância da CA como um fenômeno individual que influencia a absorção do conhecimento. Entendem também que a criação de conhecimento é alicerçada a partir da interação do indivíduo com o grupo, e por consequência há complementaridade nas características dos indivíduos e da equipe.

Cohen e Levinthal (1990) enfatizaram que a organização precisa de conhecimento prévio para assimilar novos conhecimentos. Por isso, mostram que a CA parte do nível individual para o organizacional. Os fundamentos teóricos da CA estão nas estruturas cognitivas das pessoas, pois fica evidente que a capacidade de absorção da organização depende da capacidade individual de seus membros. O desenvolvimento da capacidade absorptiva de uma organização será construído com base no investimento prévio no desenvolvimento de constituintes. Assim como as capacidades de absorção dos indivíduos, a capacidade de absorção no nível organizacional tende a um processo de desenvolvimento de forma cumulativa (Cohen & Levinthal, 1990).

### 2.2.3 Dimensões da capacidade absorptiva

A avanço das pesquisas sobre CA leva ao entendimento de um conceito multidimensional, mas os quatro fatores ainda são considerados com elementos norteadores importantes para compreender de forma segmentada e sequencial o processo de absorção de conhecimento externos nas empresas. Na definição original de Cohen e Levinthal (1990) sobre CA era constituída de três dimensões – identificação, assimilação e exploração do conhecimento externo. Posteriormente, Zahra e George (2002) propuseram o conceito de CA que foi consagrado pela literatura pela divisão em quatro dimensões, agrupadas em dois componentes. Capacidade absorptiva potencial - aquisição, assimilação, e capacidade absorptiva realizada - transformação e exploração. A capacidade absorptiva potencial busca renovar a base de conhecimentos e habilidades existentes internamente para que a empresa possa competir nos mercados em mudança, de forma que lhes possibilite maior flexibilidade no uso dos recursos para aproveitar oportunidades estratégicas. A capacidade absorptiva realizada consiste na transformação das capacidades da empresa de forma que permita desenvolver novos produtos e processos ou alterar nos processos existentes mediante a exploração de novas capacidades, que serão usadas para transformar o conhecimento em novos produtos com o objetivo de melhorar o desempenho e obter vantagens competitivas (Flatten, et al., 2011; Zahra & George, 2002).

Além dessa divisão, Zahra e George (2002) colocam ênfase nos mecanismos para distribuição e integração do conhecimento do interno, de forma que haja interação entre as principais áreas na criação da capacidade de absorção do conhecimento externo. Portanto, a proposta desses autores conduz a um construto que associa a CA a conjunto de rotinas e

processos estratégicos integrados de forma que a empresa adquira, assimile, transforme e explore o conhecimento externo com o objetivo de desenvolver capacidades dinâmicas. Assim, a CA advém de um processo sistemático de reconhecer o valor do conhecimento externo que possibilita as empresas obter vantagens competitivas a partir da utilização desse conhecimento transformado internamente. A empresa tem a capacidade de criar conhecimentos internos, mas de forma limitada, então, com a capacidade de absorção aplicada, novos conhecimentos são convertidos em novas rotinas e capacidades (Wang & Ahmed, 2007).

Portanto, para que uma empresa possa explorar o conhecimento externo, primeiro é preciso adquiri-lo, e para desenvolver as habilidades de aquisição e assimilação desse conhecimento e transformá-lo em vantagem competitiva é preciso ter as capacidades de exploração necessárias (Camisón & Forés, 2014). Por isso, a lógica definida pela literatura como um processo estruturado em quatro dimensões.

A etapa de aquisição é a primeira dimensão da capacidade absorptiva. A capacidade de aquisição é a habilidade da empresa para localizar, identificar e avaliar o conhecimento externo crítico para suas operações (Forés & Camisón, 2016; Zahra & George, 2002; Lane & Lubatkin, 1998). Essa dinâmica de identificação e obtenção de conhecimento de fontes externas dependem do contexto de atuação da empresa e do seu entorno. Um exemplo de uma das principais fontes de conhecimento externo são os fornecedores (Flatten, et al., 2011).

A dimensão de assimilação é a capacidade da empresa para incluir, absorver, converter e transferir o conhecimento externo por meio de um conjunto de rotinas e processos para analisar, interpretar, internalizar e compreender o conhecimento adquirido (Zahra & George, 2002; Cohen & Levinthal, 1990).

A dimensão de transformação da CA busca internalizar e converter o conhecimento externo, para isso, é necessário sinergia e recodificação desse conhecimento para desenvolver novas capacidades e redefinir rotinas combinando o conhecimento existente com o conhecimento novo adquirido e assimilado (Zahra & George, 2002)

A dimensão de exploração ou aplicação faz referência à capacidade da empresa em utilizar e implementar os novos conhecimentos adquiridos, assimilados e transformados em rotinas e processos melhorados, em que novas capacidades e operações são desenvolvidas na empresa (Camisón & Forés, 2014; Zahra & George, 2002).

#### 2.2.4 Fatores antecedentes e resultados da capacidade absorptiva

Elementos internos são fundamentais para a aplicabilidade do novo conhecimento externo. Os fatores determinantes precedem o processo de capacidade absorptiva. Vega-Jurado, Gutiérrez-Gracia e Fernández-de-Lucio (2008) identificaram três categorias de fatores antecedentes. O conhecimento organizacional, a formalização e os mecanismos de integração social. O conhecimento organizacional abrange o conjunto de habilidades e conhecimentos acumulados pela empresa baseado em experiências anteriores no nível individual dos seus funcionários e atividades de pesquisa e desenvolvimento. A formalização são os procedimentos e normas utilizados nos processos organizacionais. O mecanismo de integração social são as práticas que favorecem a integração e interação entre os membros do grupo que facilitam a distribuição do conhecimento dentro da empresa.

A dinâmica empregada pelas empresas para adquirir conhecimentos externos e transformá-los internamente é um processo que ao final espera-se entregas que alavanquem as atividades que passaram por algum processo de transformação. Portanto, os resultados demonstram a efetividade dessa busca por conhecimentos externos.

Diversos autores identificaram os principais resultados alcançados pelas empresas no desenvolvimento da CA: inovação e desempenho inovativo (Cohen & Levinthal, 1990; Zahra & George; Todorova & Durisin, 2007), vantagens competitivas – flexibilidade e desempenho (Zahra & George; Todorova & Durisin, 2007), desempenho da empresa com base nos resultados do conhecimento – geral, científico, técnico e organizacional, e resultados comerciais – produtos, serviços e propriedade intelectual (Lane, Koka & Pathak 2006; Todorova & Durisin, 2007); criação de novos conhecimento e competências (Sun & Anderson, 2010), inovação estratégica (Gebauer, Worch, & Truffer, 2012).

O conceito de capacidade absorptiva surge no início da década 1990 para mostrar o processo pelo qual as empresas desenvolvem os seus processos para internos para inovar a partir de fontes de conhecimentos externos com o objetivo de alcançar vantagens competitivas. O avanço do construto, mesmo sem consenso conceitual, pacificou o entendimento sobre a divisão em quatro dimensões – aquisição, assimilação, transformação e exploração ou aplicação. A concepção clássica busca compreender o processo de desenvolvimento da CA de forma linear e sequencial, mas há entendimentos de que é um processo não linear, pois essas etapas podem não

ocorrer de forma sequencial, até mesmo inexistentes em alguns casos, ou até mesmo não ser possível a clara separação dos processos da CA na empresa.

As pesquisas que utilizam a CA têm como fundamentação conceitual sido frequentes para explicar fenômenos organizacionais que têm como ponto de partida o reconhecimento e busca do conhecimento externo como um importante mecanismo de auxiliar a empresa a renovar o conhecimento existente internamente e, por conseguinte, o seu capital intelectual.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção, serão apresentados os principais aspectos de classificação da pesquisa em uma perspectiva metodológica e a descrição das etapas da pesquisa de campo.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O presente estudo foi conduzido a partir de uma abordagem de **pesquisa qualitativa**. Para Sampieri, Collado e Lúcio (2013), o foco de investigação da pesquisa qualitativa é aprofundar e compreender os fenômenos na perspectiva dos participantes no seu ambiente natural e em seu contexto. Buscou-se compreender aspectos organizacionais das cooperativas na procura por novos conhecimentos de forma que indicassem os elementos de como é configurado o processo de absorção de conhecimentos externos em pequenas cooperativas agropecuárias. Evidenciou-se nas cooperativas selecionadas e nos parceiros, a visão dos participantes de todo esse processo. Dessa forma, o enfoque qualitativo permitiu trazer à luz, na visão dos entrevistados, os mecanismos utilizados pelas pequenas cooperativas agropecuárias pesquisadas para buscar e utilizar os novos conhecimentos de fontes externas, de forma, que esses sujeitos relatassem suas experiências, suas percepções e significados da realidade que os rodeiam.

Esta pesquisa é um estudo descritivo-exploratório. Sampieri, Collado e Lúcio (2013) entendem que o estudo descritivo, dentre outros aspectos buscam especificar determinadas características de determinados processos e descobrir determinados fenômenos. Já o estudo exploratório, conforme esses autores, permitem trazer familiaridades com temas ou fenômenos pouco conhecidos, dentro de um contexto particular. Assim, buscou-se entender o fenômeno objeto desta tese – o processo de absorção e exploração de conhecimentos externos em pequenas cooperativas agropecuárias. Para realizar a pesquisa foram selecionadas pessoas, que trouxessem as suas percepções, mesmo sendo uma percepção subjetiva, buscou-se verificar a intensidade do fenômeno pesquisado, característica que (Minayo, 2017), entende necessária para mostrar cientificidade no processo da pesquisa qualitativa.

A pesquisa empírica foi realizada em seis cooperativas agropecuárias situadas no Nordeste brasileiro, especificamente, no Estado da Paraíba. Pelo critério de acessibilidade e relevância foi definido em quais cooperativas seriam realizadas a pesquisa de campo. Os parâmetros iniciais para a escolha das cooperativas pesquisadas foram aspectos relacionados a atividades como: inovação, relevância econômica e social nas atividades da região em que estão inseridas. Além disso, foram adotados os seguintes critérios: (1) aquelas cooperativas que se enquadraram no segmento agropecuário de acordo com Organização das Cooperativas Brasileiras; (2) Tivessem práticas que permitissem identificar eventos relevantes e fique evidente a importância do conhecimento externo, como por exemplo inovação de um produto, serviço ou mercado, ou tenha passado por um processo de internacionalização que tenha provocado mudanças internas; (3) Tivessem evidência da relevância de parceiros em quaisquer dos eventos mencionados.

O Estado da Paraíba contava com 101 cooperativas, 64.684 cooperados e 3.130 empregados. No segmento agropecuário, conforme o levantamento, no ano de 2020, eram 35 cooperativas, 3.337 cooperados e 67 empregados (OCB, 2021). O Estado da Paraíba é o sexto em área proporcional ocupada por estabelecimentos agropecuários do tipo agricultura familiar no país (IBGE, 2017).

### **3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS**

Nas estratégias de investigação, especificamente concentradas na coleta, análise e redação dos dados, consideram-se as seguintes premissas: a coleta de informações foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, em profundidade. As entrevistas semiestruturadas são baseadas em um roteiro de perguntas, mas o pesquisador tem a liberdade fazer outras perguntas para obter mais informações do tema pesquisado (Sampieri, Collado & Lúcio, 2013). A entrevista traz o significado na comunicação humana como um evento de intercâmbio dialógico capaz de promover a reformulação metodológica, assim como, enriquecer a prática da pesquisa na construção de novas situações de conhecimento (Godoi & Mattos, 2010).

Foram utilizados três roteiros de entrevistas conforme consta nos Apêndices A, B e C. As entrevistas foram realizadas com membros da gestão das cooperativas (presidentes/diretores, e cooperados que não exerciam cargos gestão na cooperativa. Também foram entrevistados

representantes regionais OCB/Sescoop da Paraíba. Para complementar e triangular a coleta de dados foram entrevistados representantes das organizações parceiras das cooperativas ao meio rural atuantes juntos às cooperativas agropecuárias: Senar, Sebrae e a Universidade Federal da Paraíba.

Foram entrevistadas 19 pessoas no total. Os entrevistados que pertenciam às cooperativas foram 15 pessoas. Já os entrevistados restantes pertenciam a organizações parceiras – Sescoop, Sebrae, Senar e universidade. No processo de coleta de dados foi utilizado a técnica de bola de neve para indicação de cooperativas e associados, de forma que foi possível realizar a pesquisa em seis diferentes cooperativas agropecuárias. As entrevistas foram realizadas durante o ano de 2021 e primeiro semestre de 2022. As entrevistas foram gravadas em áudio, e algumas em áudio e vídeo, com devida autorização dos entrevistados. A maioria das entrevistas foram realizadas de forma remota devido às limitações de contatos presenciais impostos pela pandemia da Covid-19. No Quadro 7 mostrado na sequência contém a caracterização do perfil dos entrevistados.

Cooperativa/ parceiro	Entrevistado/ Código	Cargo	Gênero	Tempo de cooperativa	Tempo de entrevista/ Meio de realização da entrevista	Escolaridade
Cooperativa A (COPAFAB)	Entrevistado 1/ E1	Diretor Adm. Financeiro	Masculino	10 anos	1h23min. <i>Google Meet</i>	Ensino médio
Cooperativa A (COPAFAB)	Entrevistado 2/ E2	Diretor- Presidente	Masculino	10 anos	49min. <i>Google Meet</i>	Ensino médio
Cooperativa B (COAPRODES)	Entrevistado 3/ E3	Diretor- Presidente	Masculino	10 anos	44min. <i>Google Meet</i>	Ensino médio técnico/Agropecuária
Cooperativa B (COAPRODES)	Entrevistado 4/ E4	Cooperada	Feminino	10 anos	25min. <i>Google Meet</i>	Ensino médio
Cooperativa C (COFEP)	Entrevistado 5/ E5	Presidente	Feminino	21 anos	1h12min. <i>Google Meet</i>	Ensino fundamental incompleto
Cooperativa C (COFEP)	Entrevistado 6/ E6	Cooperada	Feminino	4 anos	34min. <i>Google Meet</i>	Ensino médio
Cooperativa C (COFEP)	Entrevistado 7/ E7	Cooperada	Feminino	11 anos	20min. <i>WhatsApp</i>	Ensino médio
Cooperativa D (COMACEM)	Entrevistado 8/ E 8	Diretor presidente	Masculino	12 anos	20min. Presencial	Técnico em Agropecuária/ Ensino superior

						em Direito e História
Cooperativa D (COMACEM)	Entrevistado 9/ E 9	Técnico	Masculino	10 anos	40min. Presencial	Técnico em Agropecuária / Ensino Superior – Ciências Agrárias
Cooperativa E (COPAF)	Entrevistado 10/ E10	Diretora presidente	Feminino	11 anos	30min. Presencial	Ensino médio
Cooperativa E (COPAF)	Entrevistado 11/ E11	Cooperado	Masculino	11 anos	15min. Presencial	Graduação em Engenharia Elétrica
Cooperativa E (COPAF)	Entrevistado 12/ E12	Diretor administrativo	Masculino	11 anos	15min. Presencial	Graduação e mestrado em Zootecnia
Cooperativa E (COPAF)	Entrevistado 13/ E13	Cooperada	Feminino	11 anos	10min. Presencial	Graduação em Contabilidade
Cooperativa F (FRUTIAÇU)	Entrevistado 14/ E14	Diretor Adm. Financeiro	Masculino	12 anos	19min. <i>Google Meet</i>	Ensino Superior - Ecologia e Biologia
(Universidade Federal da Paraíba)	Entrevistado 15/ E15	Professor	Masculino		1h30min <i>Google Meet</i>	Doutorado
SEBRAE	Entrevistado 16/ E16	Técnico	Masculino		22min. <i>Google Meet</i>	Pós-graduação
OCB/SESCOOP	Entrevistado 17/ E17	Superintendente	Masculino		10min. Presencial	Pós-graduação (Gestão de cooperativas)
OCB/SESCOOP	Entrevistado 18/ E18	Técnico	Masculino		27min. Presencial	Pós-graduação (Gestão de cooperativas)
SENAR	Entrevistado 19/ E19	Técnico	Masculino		10min. Telefone	Superior

Quadro 7. Codificação e caracterização dos entrevistados

Fonte: dados da pesquisa

### 3.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

Nessa perspectiva, foi utilizada a **análise de conteúdo** na categoria temática proposta por Bardin (2016) para análise das entrevistas. Esse tipo de análise busca encontrar padrões que se

repetam nas falas dos entrevistados. Permite também descobrir os núcleos do sentido que compõem a fala. Foram seguidas as etapas de pré-análise, exploração do material e tratamentos dos resultados e interpretação. A análise temática foi conduzida pela identificação da presença de elementos característicos das categorias de análise.

Creswell (2010) apresenta elementos que auxiliam na etapa de análise dos dados, a saber: a) organizar e preparar os dados para a análise (transcrições, anotações de campo); b) organização e preparação dos dados para análise; c) leitura completa dos dados; d) análise detalhada com um processo de codificação; e) realizar o inter-relacionamento dos temas/descrição; f) verificar como a descrição e os temas serão representados na narrativa qualitativa; g) realizar uma interpretação ou extrair um significado dos dados; e h) realizar a validação dos resultados durante todos os passos do processo da pesquisa.

Após as gravações, as entrevistas foram ouvidas, organizadas e transcritas na íntegra. Na sequência foram devidamente codificadas, analisadas e realizadas leituras, e posteriormente utilizadas na etapa de análise e discussão dos resultados desta tese.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A seguir são apresentados os resultados da análise das entrevistas com quatorze associados de seis cooperativas agropecuárias pesquisadas. Inicialmente, há uma síntese com as principais características das cooperativas pesquisadas e na sequência são detalhadas as categorias de análise. A análise e discussão dos resultados destacam os aspectos mais relevantes das entrevistas tendo em vista a problemática da absorção de conhecimento externo no contexto das cooperativas agropecuárias pesquisadas.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS INVESTIGADAS: ESTRUTURA, MERCADO, GESTÃO E ESTRATÉGIAS

No Quadro 8 mostrado há um detalhamento das informações sobre as cooperativas agropecuárias pesquisadas – **data da fundação, número de cooperados, portfólio de produtos, média do faturamento anual, área de atuação, condição da propriedade, principais clientes e projetos futuros**. As cooperativas A e B estão localizadas na cidade de Bananeiras – PB, a cooperativa C na cidade de Pilões - PB, e a cooperativa E, localizadas na região do Brejo do Estado da Paraíba na cidade de São Sebastião de Lagoa de Roça. Essas cooperativas estão distantes a aproximadamente 130km da capital João Pessoa. A cooperativa D está localizada na cidade de Sapé distante apenas 47 km de João Pessoa. Enquanto a cooperativa F está situada no Litoral Norte do Estado, cidade de Rio Tinto, localizada a 61 km da capital.

Assim, a pesquisa buscou trazer abrangência geográfica das cooperativas agropecuárias, de forma que pudesse captar um panorama, o mais fidedigno possível da realidade das cooperativas dos agricultores familiares localizadas no Estado da Paraíba.

Para Araújo (2022), nas últimas décadas, as propriedades rurais brasileiras, incluídas as inseridas na agricultura familiar, enfrentam uma série de desafios: perdem sua autossuficiência; passam a depender sempre mais de insumos, máquinas e serviços que não são seus, provenientes

de fora das propriedades; especializam-se somente em determinadas atividades; geram excedentes de produtos e abastecem mercados, às vezes, muito distantes; realizam compras diversificadas para suprir as necessidades básicas, inclusive alimentos e vestuário; recebem informações externas; necessitam de estradas, armazéns, portos, aeroportos, softwares, bolsas de mercadorias, pesquisas, fertilizantes, novas técnicas, tudo de fora da propriedade rural; conquistam mercado; enfrentam a globalização e a internacionalização da economia.

	<b>Cooperativa A</b>	<b>Cooperativa B</b>	<b>Cooperativa C</b>
Ano de Fundação da cooperativa/Nome	2011 – COPAFAB	2008 – COAPRODES	1999 - COFEP
Número de cooperados	61	63	28
Portifólio de produtos	Hortifrutigranjeiros (macaxeira, banana, folhas, raízes, tubérculos) e processados (polpa de frutas)	Processados (polpas de frutas), mel de abelha, doces	Flores e hortaliças
Média do faturamento anual	R\$ 800.000	R\$ 500.000,00	R\$ 110.000,00
Área de atuação	Municipal	Municipal	Estadual
Propriedade	Pequenas propriedades pertencentes aos cooperados	Pequenas propriedades pertencentes aos cooperados	Única propriedade rural compartilhada entre os cooperados
Principais clientes	Prefeitura e estado (PAA), venda direta ao consumidor em feiras livres	Prefeitura e estado (PAA), mercado privado e venda direta ao consumidor	Mercado privado (floriculturas, funerárias e igrejas) e venda direta ao consumidor
Projetos futuros	Produção orgânica, turismo rural e um restaurante rural	Redução de custos/uso de energia solar	Criação de um restaurante rural
	<b>Cooperativa D</b>	<b>Cooperativa E</b>	<b>Cooperativa F</b>
Ano de fundação da cooperativa/Nome	1996 – COMASE	2009 - COPAF	2009 - FRUTIAÇU
Número de cooperados	70	200	50
Portifólio de produtos	Macaxeira, inhame, batata doce e hortaliças	Ovos e galinha caipira	Polpa de frutas, macaxeira congela e embalada
Média do faturamento anual	R\$ 680.000	R\$ 1.500.000,00	R\$ 1.100.000,00

Área de atuação	Municipal	Municipal	Regional (estados de Pernambuco e Rio Grande do Norte)
Propriedade	Pequenas propriedades pertencentes aos cooperados	Pequenas propriedades pertencentes aos cooperados	Pequenas propriedades pertencentes aos cooperados
Principais clientes	Prefeitura e estado (PAA), venda direta ao consumidor em feiras livres, e feiras agroecológicas	Prefeitura e estado (PAA) mercado privado (redes de supermercados)	Prefeitura e estado (PAA), venda direta ao consumidor em feiras livres, e feiras agroecológicas

Quadro 8. Caracterização das cooperativas pesquisadas Fonte: dados da pesquisa PAA – Programa de Aquisição de alimentos. Os agricultores familiares fornecem alimentos para escolas públicas.

As seis cooperativas pesquisadas já estão há vários anos no mercado e passaram por diversos entraves para sobreviver. Entretanto, conforme o relato dos entrevistados E1 e E5, as dificuldades foram superadas em função da força do cooperativismo, sobretudo a ideia de que a cooperativa pertence a todos os associados e o sucesso ou fracasso dependem deles - os donos do negócio. O relato do entrevistado 5, por exemplo, expressa essa realidade *“faz vinte anos que a gente tá com uma cooperativa aqui...mas a gente já passou por altos e baixos, muitas vezes as pessoas perguntam o porquê, ou qual é o segredo de a gente estar na cooperativa, o segredo é união e força de vontade”*. O entrevistado 9 enfatizou esses aspectos da união, do coletivo *“Porque o que falta, muitas vezes, é esse estímulo maior de saber que a cooperativa não é algo só pra vender. A cooperativa é como se fosse algo de família mesmo... é uma coisa que é de família... A cooperativa não é minha, é nossa.... Então, tudo que tem aqui é nosso”*.

A questão social é o elemento coletivo de constituição da vida das cooperativas, em que os cooperados conseguem definir objetivos para serem alcançados de forma conjunta. A gestão democrática dessas organizações lhes confere a junção entre a propriedade, gestão, controle e usuário, ou seja, o cooperado, ao mesmo tempo, é dono, gestor, fiscal e beneficiário dos resultados da cooperativa.

Na questão empresarial, as cooperativas buscam eficiência econômica no uso dos recursos. Na relação de comercialização com o mercado, o objetivo principal é ter resultados positivos, as sobras, que são os lucros das operações da cooperativa. Nesse sentido, as cooperativas que alcançam maiores níveis de competitividade conseguem aumentar as sobras, o que representa um fator importante para a sua sobrevivência, assim como, garante retornos financeiros atrativos para os cooperados que identificam no elemento econômico, os benefícios

diretos de estar associado, e gera satisfação com as atividades desempenhadas pela cooperativa, ou seja, o sucesso econômico da cooperativa, que por conseguinte é compartilhado com os cooperados por meio das sobras, é também sucesso do cooperado.

Essa manifestação de identidade e pertencimento reflete os princípios cooperativistas e sua forma de organização, pois nesse tipo de sociedade os cooperados assumem ao mesmo tempo a função de usuário, gestor e dono do negócio. São os produtos dos cooperados, aqui como economias individuais, que são entregues à empresa cooperativada para que essa última os comercialize. Assim, de um lado tem a economia dos particulares e do outro o mercado, as cooperativas assumem o papel de intermediárias com a missão de ser o elo entre os indivíduos e o mercado (Bialoskorski Neto; Marques; Neves, 1995).

O número de sócios e o faturamento dão a dimensão do tamanho dessas cooperativas. As cooperativas A e B têm mais sócios e o faturamento médio atinge mais de 500.000 reais, pois têm um portfólio bastante diversificado revelando maior atuação no mercado. Enquanto isso, a cooperativa C tem 28 sócios, o menor número entre as cooperativas pesquisadas, sendo que seu faturamento também é o menor, cerca de R\$110.000,00 (cento e dez mil reais) ao ano. Um aspecto a ressaltar é de que a receita dessa cooperativa dependia exclusivamente de um único tipo de produto: flores. Mas com a crise decorrente da pandemia Covid-19 e a queda drástica da receita em seu segmento de atuação, o ano de 2020 foi marcado por grandes desafios e dificuldades, colocando em risco a própria sobrevivência da cooperativa. Como alternativa, no início do ano de 2021, os cooperados iniciaram um projeto de produção de hortaliças com o objetivo de atender uma demanda de curto prazo, ao mesmo tempo que ampliaram o seu portfólio, para não ficar dependentes de apenas um produto.

Então, ainda tentei umas três, quatro vez, plantar, mas sempre quando a gente plantava e noventa dias depois já estava pronto pro mercado, **não tinha mercado, perdemos tudo de novo**, eu fico assim me perguntando, todas... em todas... produção, em todas as indústrias, fábricas, estabelecimento foi afetado, **mas como flores, foi demais, como flores, foi pra acabar, foi pra fechar mesmo**. E, aí a gente esse ano, a gente temos propósito de dizer o seguinte: “Não, se a pandemia continuar, a gente pensar em outra coisa.”, então eu junto com as mulheres aqui, junto com todas as sócias a gente tentou conversar com todas elas, fizemos uma reunião e a gente disse: **“A gente vai buscar alguma coisa, a gente tem de reinventar alguma coisa.”**, e a gente revendemos e a gente agora está **“aprontando” hortaliças orgânica... orgânico, e aí tá dando certo....**e a gente vai recomeçar também, não vamos deixar de plantar todos esses tipos de flores, a gente vai ter um trabalho sim, orgânico, hortaliça orgânica, e uma parte com flores. **É as duas coisas que a gente vai continuar** (E 5).

O caso da cooperativa C, descrito acima, mostra uma limitação na estratégia de sobrevivência, pois depender de um único produto, mesmo trazendo ganhos de escala, traz enormes riscos, tendo em vista os imprevistos como o da pandemia ou de situações climáticas desfavoráveis, capazes de alterar a oferta (secas, enchentes e outros fenômenos ligados ao clima) ou a demanda (pandemias, concorrência desleal) o que ocorreu durante a pandemia da Covid-19 com uma redução de demanda muito forte. A necessidade fez com que buscassem alternativas como a produção de hortaliças orgânicas, a qual acabou com boa receptividade no mercado e ainda permitiu ampliar o portfólio de produtos da cooperativa, o que certamente vai ter reflexos positivos na receita da cooperativa e na renda dos cooperados.

Na verdade, não apenas a cooperativa C foi atingida pela pandemia da Covid-19, mas em todas elas houve impactos severos. Uma parte substancial de suas receitas tinha como fonte principal as compras governamentais para escolas da região. A comercialização de parte dos produtos para o governo ocorre através do Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE). Esse programa cumpre uma função importante para os municípios e para os pequenos agricultores, conforme apontam Freitas e Freitas (2021, p. 5), pois “com a determinação da Lei 11.947/2009, além de contribuir para a alimentação escolar e para o abastecimento da rede socioassistencial dos municípios, tem representado também uma alternativa de renda para a agricultura familiar, ao conectar produção e consumo, ampliando o mercado aos agricultores familiares”. Essa lei regulamentou a obrigatoriedade de compras pelos estados e municípios, pois no mínimo 30% dos recursos deverão ir para aquisição de alimentos diretamente da agricultura familiar, empreendedor rural ou de suas organizações (BRASIL, 2009). Assim, as pequenas cooperativas buscam aproveitar as oportunidades de compras governamentais, tendo em vista, a obrigação legal do PNAE de atender a agricultura familiar. A articulação entre a agricultura familiar, o cooperativismo e o PNAE, constituem um importante instrumento econômico que possibilita a geração de renda, segurança alimentar, combate à fome e a pobreza rural (FREITAS; FREITAS, 2021). O fechamento delas por medidas sanitárias de preservação social gerou impactos muito fortes no faturamento das cooperativas.

O entrevistado E-18, assessor técnico do Sebrae, que trabalha no monitoramento e acompanhamento das cooperativas agropecuárias corrobora com as entrevistas dos membros das cooperativas, ao afirmar que existe dependência da maioria das cooperativas agropecuárias paraibanas em relação ao mercado institucional, ou seja, a maior parcela das vendas da

cooperativa é para órgãos governamentais. Essa fator mostra-se relevante para compreender o contexto e objetivos dessas cooperativas, além da disposição para empreender projetos futuros.

Hoje em dia, as cooperativas da Paraíba estão bem focadas nas vendas dos seus produtos para os programas institucionais.... Que são vendas pra escolas através do PNAE, vendas para o Estado através do PAA.... E não sai muito disso.... Posso até pontuar duas ou três, no máximo, quatro cooperativas aqui do estado que trabalham com mercado privado.... As demais, é apenas com mercado institucional.... Então, elas se tornam competitiva sim entre elas.... Mas não a nível de competitividade no mercado (E 18).

O grau de dependência dessas cooperativas as ações governamentais, então muitas cooperativas, hoje, essa que é a realidade, **muitas cooperativas, hoje, elas praticamente sobrevivem das vendas de governo**, e aí é uma coisa muito complicada. Essa dependência torna essas cooperativas muito vulneráveis às ações do governo (E 15).

Os eventos detalhados anteriormente confirmaram, para o caso dessas cooperativas e, certamente para tantas outras pelo país que, por vezes, o conhecimento gerencial – como por exemplo, o princípio da diversificação da oferta de produtos e serviços, tem um papel tão importante no desempenho desse tipo de negócio, quanto os conhecimentos técnicos sobre produção agrícola. E nessas cooperativas, o conhecimento gerencial é um conhecimento externo que, na grande parte dos casos, é proveniente de parceiros externos como Sebrae, Senar, Empaer, Emater etc.

Esse movimento de renovação da estratégia de gestão mobilizou as cooperativas A, B e C para novos projetos que estavam sendo projetados e implementados no momento das entrevistas de campo, conforme destacado por alguns dos entrevistados. A cooperativa A, por exemplo, tem três ações planejadas que começam a ser executadas: implementar ações junto aos cooperados para cultivar produtos orgânicos; testar um tipo de turismo rural experiencial a ser desenvolvido nas propriedades de alguns dos seus cooperados; por último, criar um restaurante rural. A cooperativa C tem um projeto similar por meio da criação de um restaurante rural, bastante estimulada pelas dificuldades de sobrevivência apenas com a produção de flores e pelos resultados positivos da alternativa de produzir hortaliças orgânicas. É hora de diversificar, segundo eles, por isso a criação de um restaurante rural deve viabilizar o escoamento de outra parcela da produção de hortaliças orgânicas. Dessa forma, as cooperativas A e C buscam alternativas de diversificação dos negócios através do ingresso no segmento de serviços, além das atividades de produção e comercialização agrícola.

Já a cooperativa B não pretende, no curto prazo, entrar em outro segmento de negócio. Sua estratégia é aumentar o rendimento líquido através da redução de custos. Para isso, analisa projeto de investimentos em energia solar a fim de diminuir os custos de produção e assim aumentar a competitividade de seus produtos.

## **4.2 A ABSORÇÃO DE CONHECIMENTO EXTERNO E AS CATEGORIAS DE ANÁLISE**

### **4.2.1 Fatores antecedentes nas cooperativas agropecuárias investigadas**

Neste tópico são apresentados e discutidos os resultados das entrevistas realizadas, relativas aos fatores antecedentes da capacidade absorptiva. Esses elementos são fundamentais para viabilizar a absorção de conhecimento externo pela empresa, destaque para (1) a acumulação de conhecimento prévio e de experiência e habilidade desenvolvidos pelos membros da cooperativa, considerando uma perspectiva mais no campo da técnica de produção; (2) o esforço e engajamento desses mesmos membros para mudanças e aprendizagem, numa perspectiva mais comportamental; (3) experiências em práticas de integração social, difusão de assistência técnica, e gestão financeira e comercial, numa perspectiva mais gerencial (ZAHRA; GEORGE, 2002; CAMISSÓN; FORÉS, 2014).

Com relação ao nível de conhecimento prévio, experiência e habilidade dos membros das cooperativas agropecuárias, algumas entrevistas evidenciam a importância desses elementos. Sznitowski e Souza (2016), na pesquisa em contexto semelhante de cooperativas do meio rural, destacam a importância nos casos estudados, do conhecimento prévio sobre agricultura, pois a experiência familiar nas atividades agrícolas são antecedentes importantes para se adaptar diante das adversidades das atividades exercidas no campo.

Eu conheço agricultores que eu admiro que são gênios pra mim...Então, o Luisinho é um agricultor que tem até a quarta série, mas Luisinho já entrou em processo discutido dentro do meio acadêmico na UFPB com professores que tinham pós doutorado e ele estava lá.... **Sabe aquela coesão de ter vivência.....falando sobre o agronegócio e ele foi defendendo**

a agricultura familiar com base agroecológica.....Imagina, pra mim, **o orgulho imenso ver agricultores que têm base de cooperativismo e conhecimento que estão tendo....** (Entrevistado 8).

Seu Marcos não foi uma pessoa que não teve instrução, mas ele domina números sensacionais, porque ele vive em feira....Então, ele sabe....Ele tem 20 anos de vivência de feira da UFPB.... Então isso nos ajuda muito, mas aquele negócio mesmo. Inicialmente foi com a cara e a coragem, aí depois vai colocando outras pessoas pra poder ter um pouco de conhecimento (E 8).

Não é só o conhecimento que a gente tem...**Que a gente tem o conhecimento nosso lá do campo, mas a gente precisa do outro conhecimento**, porque unindo os dois a gente vai conseguir ver o que pode ser aproveitado das duas coisas (E 4).

O entrevistado 3 destacou a importância do conhecimento de gestão no exercício da presidência da cooperativa. Ele tem o ensino médio técnico em agropecuária e afirmou que faz planejamento quando assumiu a cooperativa, e utiliza dados para tomar decisão e executar as estratégias da cooperativa **“Desde que a gente assumiu, quando a gente fez o planejamento, botou as estatísticas da gente, as estratégias para crescimento”**.

A necessidade de realizar ações para sobreviver da cooperativa, particularmente durante a pandemia da COVID-19. A entrevistada 5, que também é presidente da cooperativa relatou as iniciativas realizadas com êxito. Fica evidente que além da visão voltada para o ambiente externo da cooperativa, em que buscar atender o que seria uma necessidade do mercado, realizou-se uma pesquisa de mercado para identificar possibilidades que estivessem de acordo com as competências e capacidades dos membros da cooperativa em explorar essa oportunidade a partir da base de conhecimento prévio existente entre os cooperados.

Então a gente tem de plantar não é o que a gente quer, é muito fácil, **a gente tem que saber o que é que o mercado está querendo, tá precisando**, então era isso que a gente fazia. Foi por isso que agora a gente tá com orgânica, porque nós imediatamente buscamos... **fizemos uma pesquisa do mercado e viu que orgânico era uma possibilidade....** então o da gente é garantido a orgânica, e é orgânica pura, a gente come até as folhas, não perde nada aqui...**a gente já botou a mão na massa e a gente começou já a cultivar, já começamos a plantar, pois o mercado tava querendo isso, não tinha o produto orgânico no mercado, na rede de supermercado, é isso que a gente tem, então eu procurei, não encontrei...agora vamos fazer, estamos bem** (E 5).

Além de encontrar na produção orgânica um nicho de mercado para ser explorado pela cooperativa, também se destaca a questão do aprendizado, de buscar se adaptar para sobreviver

conforme descrito na entrevista 5, da cooperativa C *“A gente aprendeu. Tudo nessa pandemia veio pra destruir muita coisa, mas com essa pandemia também muita gente se reinventou e aprendeu muita coisa e se reinventou nas coisas boas, a gente aprendeu muito, e tá sobrevivendo e tá crescendo”*.

Sznitowski e Souza (2016), assim como Furlan, Angnes e Morozini (2018) ao estudarem contextos semelhantes, organizações do setor agropecuário, corroboram com este achado da pesquisa ao identificar a relevância da experiência dos agricultores, a exemplo do conhecimento prévio, como sendo fundamental nas atividades rurais. Entretanto, destacam a necessidade de aperfeiçoamento das práticas e dos processos desenvolvidos nas atividades do campo. De fato, mesmo sendo uma categoria profissional com baixa formação educacional, e exercendo atividades com baixa complexidade, percebe-se a necessidade de melhorias das práticas exercidas, pois há necessidade de aperfeiçoar a base do conhecimento existente, a fim de fortalecer a capacidade de absorver conhecimento (Cohen & Levinthal, 1990; Zahra & George, 2002). A base do conhecimento prévio, complementa Sznitowski e Souza (2016), precisa ser adaptado para enfrentar novas realidades para que permita a sobrevivência do empreendimento rural. O relato do entrevistado 1, vem nesse sentido: *“Nós da cooperativa nos preocupamos muito com a questão de alguns princípios, principalmente com o princípio da educação, como a questão da sustentabilidade, a questão da produção orgânica, do agroecológico”*.

O entrevistado 1, da cooperativa A, e o entrevistado 9, da cooperativa D, relataram a dificuldade de transmitir os conhecimentos assimilados, tendo em vista o tipo de formação, mais formal, com foco nos gestores, quando ofertadas pela OCB/Sescoop. Entretanto, o entrevistado 9 fez a seguinte ressalva sobre esses cursos, *“Eu acho que a única queixa que eu tenho contra a OCB é essa, assim, quando pensa esses cursos, pensam para o grande ou senão pra o dirigente. Eu acho que acumula poder e conhecimento demais em uma pessoa”*. Portanto, nessa perspectiva, a capacitação da OCB/Sescoop pode levar à acumulação de poder e conhecimento para poucas pessoas, geralmente os dirigentes.

A gente tem a nossa representação que é a OCB Paraíba, onde a OCB tem o sistema SESCOOP que fazem essas formações, mas é uma formação mais centralizada para os gestores, e nem assim, e nem sempre a gente consegue transmitir tudo que aprendemos, mas eu particularmente, sempre busco incentivar, mostrar aos cooperados, quebrando um pouquinho esse gelo (E 1).

O contexto pesquisado, é de pequenos produtores rurais com baixa formação educacional e técnica, mas há valorização da educação, não só como princípio cooperativo, mas como prática. O entrevistado ainda destacou a resistência a mudanças dos cooperados, o que pode ser um entrave ao processo de absorção de conhecimento no nível individual, ***“E uma outra barreira que tem para trabalhar com o agricultor, é aquela forma, a velha forma, meu avô fazia assim, meu pai fazia assim, eu vou fazer assim”***, destacou o Entrevistado 1. Nesse sentido, Filenza e Sanches (2020) argumentam que é fundamental o indivíduo reconhecer o valor de informações externas para que possa aplicá-la, e assim, desenvolver a capacidade absorptiva organizacional, que tem como base o indivíduo. Parternolli e Cancellier (2017, p. 50) no estudo realizado com empresas de pequeno porte destacam a relevância do indivíduo como mobilizador na busca do conhecimento externo “os indivíduos apresentam forte influência, pois as informações que são buscadas no meio externo dependem do pequeno grupo de pessoas que essas empresas possuem”. Importante destacar, não só a questão de valorização da educação, mas também a questão cultural sobre a forma como o conhecimento é passado de geração para geração, e não só por cursos e conhecimento formal.

Os fatores antecedentes são fatores preditivos da capacidade de absorção de conhecimento em uma empresa, pois mobiliza a organização para prospectar o conhecimento externo, formando a base para desenvolver as principais etapas da CA (Crespi et al., 2020). Enquanto, Filenza e Sanchez (2020) destacam que esse construto ocorre no nível do indivíduo, nos grupos de trabalho e nos processos. Assim, é importante para as organizações o reconhecimento desse elemento externo para que ocorra a CA no nível individual ou organizacional, pois as informações novas ou disponíveis podem ser aproveitadas internamente.

O conhecimento é fundamental para o desenvolvimento satisfatório das atividades no meio rural. Nesse sentido, Sznitowski e Souza (2016), afirmam ser consenso entre os pesquisadores a necessidade de buscar novos conhecimentos nas atividades rurais, sobretudo nas áreas de gestão da propriedade rural e acesso a mercados. ***“Então, essas pessoas que sempre eu tô falando, citando, são pessoas que se você for visitar, o nível de conhecimento e da propriedade foi através dessas formações.... Então, quanto mais a gente pode trazer essas formações pra dentro, melhor se fica (E 9).***

A gente assim, fica muito satisfeito, quando a gente frequenta para trazer conhecimento, as coisas todas para dentro da cooperativa, eu gosto de dizer muito

**assim, quando eu participo dos cursos, dos seminários, das palestras, eu levo, eu vou aprender lá, e trago para ser distribuído com os cooperados.** Eu ensinei outra coisa a um cooperado, o outro caba disse, tu tá ensinando, depois ele não quer mais negócio contigo não, eu disse, não tem problemas, se ele aprendeu, sinal que eu transmiti direito para ele (E 1).

A participação dos cooperados, principalmente os gestores em cursos de formação e atualização são frequentes. Vários depoimentos confirmam essa fonte de conhecimento externo como forma de atualização da base de conhecimento presente entre os membros das cooperativas agropecuárias pesquisadas.

**Fizemos tanto curso que se eu for dizer eu não vou lembrar tudo....** Primeiro.... Os primeiros cursos básicos de criação de galinha, depois fizemos os avançados.... Depois fizemos curso de formação de preço, depois fizemos vários cursos na área de associativismo, depois fizemos.... Feiras.... Muitos cursos de comercialização, formação, atendimento ao cliente, não sei o que, não sei o que.... Fizemos tudo isso com o SEBRAE.... Depois veio.... Deixa eu te dizer.... A OCB com toda a formação de gestão.... Planejamento estratégico, tudo, tudo, tudo.... Mas a gente sempre pediu toda qualidade de curso que a gente podia fazer, aí tem conselho fiscal, essas coisas todinhas.... **A OCB sempre passou o ano inteiro oferecendo isso, a gente já não aguenta mais** (E 10).

**Já participei de vários congressos, várias reuniões, vários encontros.** Participei muito de palestras, muitas palestras. E isso é muito importante, porque a gente vai levar e também dá o saco para trazer. Vamos dizer em uma palestra que muitas vezes eu participava, eu ia dar um pouco de mim, mas também eu trazia também e a minha ferramenta eu levava, mas também trazia a ferramenta dos outros... porque eu aprendi com os outros, com as pessoas que estavam lá, com as perguntas... é uma aprendizagem para cada um de nós, por isso que eu digo o mundo é uma faculdade, a gente aprende muito com o mundo... onde a gente anda a gente traz um “alegado” e traz aquela ferramenta para casa (E 5).

Participação das ações conjuntas, tudo isso daí foi um treinamento que .... a gente vai, leva um bocado de cooperados, normalmente, leva mais do que dez e quando chega **fica essa ação de formiguinha e vai passando o prático....** porque, se for pra teoria.... **Traduzindo algumas coisas que muitos não alcançam,** certo.... **Aí, você tem que dar de uma maneira que ele possa degustar,** entendeu? É, porque, **agricultor familiar, ele não gosta de teoria.** A gente pega a informação e repassa praticando né (E 11).

Antecedentes externos como o grau de turbulência e competitividade do entorno, posição na rede do conhecimento, participação em atividades associativas profissionais, assistência em congressos, conferências e feiras, são elementos importantes que possibilitam o desenvolvimento da capacidade de absorção de conhecimento externo (Camissón & Forés, 2014; Lane, Koka, & Pathak, 2006).

Eu gosto de dizer que conhecimento sempre é bem-vindo, quanto mais conhecimento melhor. Nos seminários, nas palestras, as formações que a gente faz, ajuda demais a gente. Eu estou em outro curso agora que chama PROJECCOOP, é a formação de gestores, vamos dizer de gerentes para as cooperativas, a gente está vendo isso aí. Teve algumas coisas que .... principalmente de algumas coisas da AGO e AGE de como executar, tem algumas que eu como diretor estava fazendo errado. Eu vi lá na aula que...esse erro eu cometi aqui, já não vou mais cometer, isso aí é o mais importante (E 1).

Outra forma de buscar conhecimento externo comum nas cooperativas agropecuárias pesquisadas foram por meio de visitas técnicas. Em geral, são escolhidas cooperativas que têm algum destaque no segmento cooperativista, seja na gestão, inovação ou alguma iniciativa que de alguma forma tornaram-se referências, e querem compartilhar as experiências com outras cooperativas. Por outro lado, os cooperados que buscam conhecer as atividades estão buscando experienciar novas realidades para que possam aprender algo diferente para implementar em suas cooperativas. Esse tipo de atividade experiencial é muito valorizado nas cooperativas agropecuárias conforme identificado nas entrevistas, pois os agricultores gostam de ver de perto a realidade, pois mesmo sendo resistente a mudanças, ao perceber algo de palpável, eles acreditam que podem aplicar nas suas atividades diárias e obter ganhos de produtividade.

Eu fui pra Petrolina e a gente participou das feiras, participamos de cursos, de *workshops*, entendeu? Tivemos um bom conhecimento lá, visitamos uma fazenda que fabrica... De vendas de uva, trabalha com uva pra exportação, entendeu? Então, assim, é esse conhecimento que a gente deve aplicar, só que é uma realidade diferente da nossa, né (E 8).

Portanto, a questão de intercâmbios de conhecimentos intermediadas por organizações de apoio, nas visitas guiadas, organizadas geralmente pela OCB/Sescoop e o Sebrae, emergem como um dos principais mecanismos de aprendizagem conforme o relato dos entrevistados. O entrevistado 18, técnico do SEBRAE detalha esse tipo de experiência “*Tem a questão dos intercâmbios. A gente leva o dirigente para conhecer um modelo fora, como várias vezes a gente faz isso aí. Levando as cooperativas pra conhecer o berço do cooperativismo no Rio Grande do Sul. Então, existe essa troca de experiência quando os dirigentes partem daqui pra ir pra lá*”. O entrevistado detalhou uma experiência bem-sucedida dessas visitas, como foi o caso da cooperativa A, que a partir de visitas iniciou um projeto de turismo rural de base comunitária. Portanto, como apresentado pelo entrevistado, a aplicação do conhecimento adquirido nessas

visitas depende dos dirigentes abraçar a ideia e levar adiante por diversas estratégias para compartilhar o aprendizado.

É tipo, assim, cada um que chega lá tem uma percepção diferente daquilo, né... **E cada dirigente que traz pra cá é recebido pelo seus cooperados aqui de uma forma...** Então, a gente tem exemplos de **cooperativas que desenvolveu situações através de experiências vividas lá...** Então, trouxe, foi colocado em assembleia, o pessoal abraçou a ideia e foi colocada a implantação... Por exemplo, Turismo rural... Eu cito um exemplo até de Bananeiras... **O Turismo rural foi visto em situações de visitas técnicas lá no centro Sul do país e um dirigente de uma cooperativa foi com a gente fazer essa visita técnica, gostou daquela situação, pegou contatos, pegou endereço, se informou,** se embasou direitinho... Trouxe pra cá e tá sendo implantada em uma cooperativa ali no Distrito de Roma, essa questão do Turismo rural, né... Inclusive, foi até com o apoio do Instituto Federal aqui da Paraíba... Que eles estão fazendo essa implantação dessa rota do Brejo rural de Bananeiras... E já é um plus a mais que a gente percebe... São ideias que estão vindo de fora, vendo que outras cooperativas que exploram muito esse eixo do Turismo rural de base comunitária ... **E a gente percebeu que foi aplicado aqui...** Então, tá se fazendo valer... **Tal como outras experiências né, na questão de produção, de maquinários...** A gente leva os dirigentes pra conhecer as feiras, né... A trazer essa tecnologia como ordenha mecânica... Duas ou três cooperativas aqui trabalham com pecuária leiteira, a gente percebe que eles pegam os contatos, se atualizam, trazem as tecnologias pra cá (E 18).

Um dos desafios para as cooperativas é transmitir os conhecimentos adquiridos para os outros membros, que não participaram da visita de campo, que fizeram o curso, que não tiveram acesso direto ao relato da experiência de sucesso de outra cooperativa. Por isso, na Cooperativa C, que é formada na sua maioria por mulheres, que tiveram que superar muitos preconceitos, com trajetória de muitas lutas pela sobrevivência, foi possível identificar uma cultura cooperativista forte, de união, de integração, de compartilhamento de vivências, de laços bastantes fortes entre os cooperados. A presidente relatou como geralmente é feito na cooperativa para compartilhar o conhecimento adquirido.

A primeira é, que quando chega, no dia seguinte, se reúne com os demais que não foram, **tem uma conversa, diz o que aconteceu...** se for caso de prática no campo, aí sim, vamos todo mundo para o campo para fazer o que a gente aprendeu para trazer para todos os que ficaram... **então, primeira a reunião e se for para ir para o manejo no campo todas “vai”, todas aprende... tem essa obrigação, não só eu, mas como todas que participar de alguma coisa fora de trazer para os demais que não foram** (E 5).

Teve uma palestra que eu fui que o **palestra** mostrou lá uns detalhes e eu olhei, olhei assim e disse, essa tá é doido, isso não dá certo não, mas eu sou daquele caba que num...que duvido, **mas procuro colocar em prática,** quando cheguei em casa, disse, eu vou fazer o que aquele caba me disse, disse na palestra, e deu certo, eu disse, duvidei do

caba, mas antes de falar aquilo ele estudou aquilo ali para dizer.....eu escuto e tento executar..... Como a gente **tem reuniões, eu sempre transmiti nas reuniões**, e também tinha algumas coisas que aprendi, que tinha uma questão, que era mais uma coisa individual, só com aquele cooperado, aí eu focava só naquele cooperado e na propriedade dele, conversava, a gente tem um vizinho aqui que o filho dele é cooperado nosso....Tem alguns casos que é uma questão individual, tem alguns que são coletivos, a gente passa no coletivo, mas uns que eu aprendo, eu vejo assim, no meu ponto de vista, é individual, eu vou naquela fonte (E 1).

Então, assim, essa questão da união, da gente vê que tá certo fazer aquilo. Porque, às vezes a pessoa quer que o projeto dê certo e às vezes não dá certo, aí acaba desestimulando e a gente não pode pensar dessa forma, né (E 8).

**A gente já fez uma reunião com a diretoria e vamos repassando....** Porque, os nossos cooperados são todos.... Pessoas muito simples, semianalfabetos.... **Então a gente vai passando a nossa didática do dia a dia....** Vamos usando isso, vamos usando aquilo” (E 10).

Toda vez que nós vamos a algum evento assim, a gente vai com a visão de trazer informações que melhorem a nossa produção, (armazenagem), nosso status, tudo isso daí são ganhos que a gente obtém nesses encontros né (E 13).

No Quadro 9, apresentado na sequência, destaca-se os principais fatores antecedentes internos e externos identificados nas cooperativas agropecuárias investigadas na pesquisa.

Fatores antecedentes nas cooperativas investigadas		
Fatores internos	Exemplos nas Cooperativas pesquisadas	Referências
Acumulação de conhecimento, experiência e habilidade	Técnicas de Produção	Cohen e Levinthal (1990) Zahra e George (2002) Todorova e Durisin, (2007)
Esforço e engajamento desses mesmos membros para mudanças e aprendizagem	Compartilhamentos de experiências; reunião das cooperados em assembleias	Sznitowski e Souza (2016)
Experiências em práticas de integração social, difusão de assistência técnica, e gestão financeira e comercial	Compartilhamento de experiências	Zahra e George (2002) Camissón e Forés, (2014)
Fatores Externos	Exemplos nas Cooperativas pesquisadas	Referências
Participação dos cooperados em cursos, eventos, feiras	Treinamento em atividades de produção orgânicas; cursos de gestão.	Camissón; Forés, 2014; Sznitowski e Souza (2016); Leite, Padilha e Binotto (2021)
Visitas técnicas, intercâmbios	Visitas a cooperativas localizadas em outras regiões	Leite, Padilha e Binotto (2021); Sznitowski e Souza (2016)

Participação dos cooperados em projetos de financiamentos e desenvolvimentos de novas atividades	Projeto de desenvolvimento de turismo rural na propriedade dos cooperados; projetos de financiamentos das atividades rurais	Silva e Darcoso, 2016; Gutiérrez-Gracia e Fernández-De-Lucio, 2008).
--	---	--

Quadro 9. Fatores antecedentes nas cooperativas

Fonte: Elaborado a partir dos dados da pesquisa

A participação em cursos curtos de formação, além de diversos eventos como feiras e congressos foram apontados pelos entrevistados como uma das formas mais frequentes de se buscar conhecimento de fontes externas.

Eu participei de muitas feiras e fui a alguns seminários também, até digo a minha esposa, eu ainda vou andar todos os estados do Brasil, se Jesus me der a oportunidade de ficar vivo, eu quero **rodar todos os estados para conhecer e trazer algumas experiências para cá**, e isso é importantíssimo demais, graças a Deus a cooperativa me ofereceu, posso dizer assim, essa oportunidade de conhecer essas novas experiências, esses novos estados, novas pessoas, novos empreendimentos, isso aí, as feiras, os seminários, isso aí contribui muito para minha formação, as vezes veem a gente assim, simples.....a gente tem uma atitude, tem momento que a gente tem que ter atitude e buscar os nossos objetivos, e as feiras, os seminários, ele mostra muitas vezes isso. (Entrevistado 1).

Essas visitas pra gente ... como técnico e comercial da cooperativa.... Agora mesmo, na COPRASUL foi um evento que tratou do mercado atual, como é que tá, da gestão de sanidade dos animais, o que fazer pra melhorar a sanidade.... Então, foi um evento que nos trouxe bastante informação (E 11).

Como eu sempre falo, a gente sabe que a gente trazer novidades é muito bom pra poder ser aplicado dentro da cooperativa. Então, assim, o entendimento que eu tive foi na visita.... Lá na fazenda... Não me lembro o nome agora, certo... Que eles começaram pequeno e aí eles foram se agregando, se aglomerando e aí conseguiram chegar onde tá. Então, assim, o que eu trouxe que a gente tá tentando aplicar é essa questão da gente ser unidos (Entrevistado 8).

Antes da pandemia né, a **gente viajou para Petrolina, a gente fazia excursão, a gente visitava os cooperados, fazia visitas de intercâmbio em outras cooperativas** né, a gente fazia tudo isso, sabe. (Entrevistado 3).

Portanto, a partir dos relatos é possível perceber que uma das formas comum e bem aceita entre os cooperados, como forma de buscar novos conhecimentos, de atualizar-se, é por meio da participação em eventos, feiras, congressos. Além do interesse dos próprios cooperados, as organizações parceiras como o Senar, Sebrae e Sescop, propiciam com bastante frequência o financiamento para a participação dos cooperados nessas atividades. Portanto, como também constatado por Sznitowski e Souza (2016), os novos conhecimentos buscados pelos cooperados

para acessarem a conhecimentos sobre novas tecnologias que possam ser incorporadas para elevar a produtividade. Por esta razão, a relevância de participação em feiras, dias de campo, congressos, organizados por instituições parceiras. Como observaram Leite, Padilha e Binotto (2021), as cooperativas promovem atividades que auxiliam seus cooperados como suporte técnico e capacitação, com o objetivo de facilitar o acesso à informação e ao conhecimento. No estudo realizado, constataram que a maior parte dos cooperados, cerca de 62%, participaram das atividades de formação promovidas pela cooperativa, como cursos, encontros, palestras, espaços de demonstrações, degustação de produtos. Portanto, conforme os autores, esses momentos são importantes espaços de socialização e trocas de conhecimento.

### **4.3 PRINCIPAIS PARCEIROS/FONTES EXTERNAS DE CONHECIMENTO**

Considerando-se as limitações dessas organizações em relação aos recursos e condição de competição no mercado, estado geralmente presente na maior parte desses atores, uma das principais funções da cooperativa, como entidade agregadora das necessidades e alternativas de desenvolvimento dos cooperados, é buscar formas de superar essas barreiras por meio de parcerias com o objetivo de desenvolver novas capacidades e competências, a partir de fontes externas de conhecimento, pois de acordo com Lane, Koka e Patrak (2006, p. 833) a habilidade para “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”

A formação de parcerias para adquirir e explorar o conhecimento externo mostrou-se fundamental para as cooperativas. Assim, emergiram nas entrevistas os principais parceiros das cooperativas que têm contribuído no desenvolvimento do capital intelectual relacional dos seus membros, que compreende as relações externas com parceiros mediante o estabelecimento de alianças (SÁNCHEZ, 2002).

Na Figura 10, mostrada a seguir, estão identificados os principais parceiros, ou seja, as organizações que mantêm relação direta com a cooperativa provendo seus cooperados com informações, sendo importantes fontes de conhecimento externo.

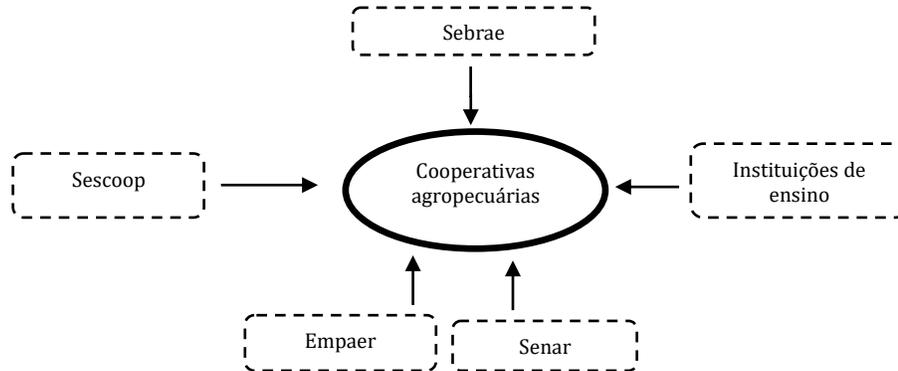


Figura 10. Parceiros das cooperativas

Fonte: Elaborado a partir dos dados da pesquisa

Quatro organizações emergiram como as principais fontes de conhecimento externo das cooperativas agropecuárias pesquisadas – Sescoop, Sebrae, Senar, Empaer e instituições de ensino. Os relatos apresentados na sequência mostram a dinâmica da relação dessas organizações com as cooperativas.

A gente tem a nossa representação que é a OCB Paraíba, onde a OCB tem o **sistema SESCOOP** que fazem essas formações, **mas é uma formação mais centralizada para os gestores**, e nem assim, **e nem sempre a gente consegue transmitir tudo que aprendemos**, mas eu particularmente, sempre busco incentivar, mostrar aos cooperados, quebrando um pouquinho esse gelo (E 1).

No momento, quem mais está nos dando auxílio é a OCB/SESCOOP (E 14).

Tivemos agora um técnico ligado ao **Sebrae** que passou dois anos com a gente na região, montando um sistema **agroecológico, adubação.... O Senar é mais na parte técnica**, a questão de curso de manejo, de higienização (E 3).

Eu fiz o **curso do Empretec 2011**, no caso foi só eu que participei desse curso, e foi muito, muito bom para mim, **o aprendizado foi maravilhoso, eu tive outra visão do negócio**, de tudo né, e até hoje eu levo esse curso comigo, o aprendizado que eu tive em uma semana de curso, mas foi, muito, muito bom! (E 7).

Ainda foi relatado nas entrevistas que o Sescop, Sebrae e Senar viabilizam com frequência a participação dos cooperados em diversos encontros, como palestras, congressos e diversos eventos ligados ao cooperativismo. Essa situação foi relatada pelos entrevistados E1, E3 e E5, que são gestores nas cooperativas pesquisadas.

Portanto, é possível identificar os principais parceiros e suas funções. O **Sescop**, além de possibilitar formação gerencial, viabiliza a participação das cooperativas em diversos eventos. A entidade que representa o segmento cooperativista, a OCB/Sescop, foi indicada como o mais relevante parceiro na busca por novos conhecimentos externos, principalmente em cursos de formação gerencial. Pois, um dos eixos de sua atuação é a formação profissional com a oferta de cursos sobre educação cooperativista, gestão e liderança cooperativista que visam desenvolver competências junto aos cooperados e trabalhadores de cooperativas de forma que contribua com o desenvolvimento sustentável das cooperativas (SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM DO COOPERATIVISMO – SESCOOP, n. d).

O **Sebrae** também tem uma forte conexão com essas cooperativas na oferta de cursos de formação técnica, destaca-se como um importante parceiro conforme identificado nas entrevistas. Função semelhante, porém, menos frequente, é desempenhada pelo **Senar**, pois, além de mecanismos de apoio técnico nas atividades de campo que é a atividade principal que disponibiliza para as cooperativas, auxilia as cooperativas a participarem de visitas técnicas e de cursos de aperfeiçoamento profissional, como por exemplo de empreendedorismo.

As instituições de ensino superior que foram identificadas como parceiras das cooperativas foram a Universidade Federal da Paraíba (UFPB) e Instituto Federal de Paraíba (IFPB). Diferente dos demais parceiros, essas organizações têm uma função secundária, e atuação menos frequente. Os relatos indicam que atua na capacitação sobre elaboração de projetos e assistência técnica, e projetos de extensão desenvolvidos por professores. Três entrevistados fizeram menção ao papel da universidade no auxílio em algumas atividades. As duas cooperativas que eles pertencem – A e B - estão localizadas em uma cidade que tem o campus de uma universidade com cursos técnicos e superiores voltados para atividades agrárias. Então, essa proximidade entre as cooperativas e a universidade gera possibilidades de atuação em favor do desenvolvimento de parcerias frequentes. Tendo em vista que as pequenas cooperativas agropecuárias são organizações com limitados recursos (Anjos et al., 2020), e têm atuação em

geral, em uma pequena região. Nesse contexto, as principais parcerias são formadas por instituições de ensino superior que estão próximas.

Ficou evidente dentre todos os entrevistados a importância desses parceiros como importantes fontes de conhecimento externo. Esses relacionamentos são valiosas fontes de conhecimento externo, que podem vir de diversas fontes, como fornecedores, concorrentes, laboratórios, governos, universidades, consultores e governos (Silva, & Darcoso, 2016; Gutiérrez-Gracia, & Fernández-De-Lucio, 2008).

O entrevistado 3 descreve, enquanto gestor, como faz quando identifica a necessidade de formação dos cooperados *“Quando aparece uma demanda ou a gente identifica uma necessidade...a gente solicita tanto ao Sebrae, ao Senar, a universidade...batemos nas portas e somos bem recebidos”*. As formações ofertadas por essas organizações são frequentes direcionadas para as cooperativas para atender demandas gerais, mas conforme o relato desse cooperado, há também um processo ativo na busca de novos conhecimentos a partir de demandas específicas da cooperativa. Portanto, percebe-se que as cooperativas pesquisadas integram uma rede de conhecimento, no qual fornecem de várias formas e diferentes tipos de conhecimentos para as cooperativas agropecuárias. Camissón e Forés (2014), assim como Lane, Koka, Pathak (2006) destacam a importância de as organizações participarem de acordos de cooperação e fazer parte de redes de conhecimentos, pois traz ganhos à medida que há semelhança entre os conhecimentos internos e os novos conhecimentos externos que se pretende adquirir.

É possível perceber que as cooperativas agropecuárias pesquisadas têm atuado para buscar várias parcerias com o intuito de obter novos conhecimentos. Mas o conhecimento buscado, que geralmente essas parcerias buscam é de baixa complexidade. São cursos voltados para conhecimentos de gestão, assistência técnica, manejo agropecuário e elaboração de projetos. Por isso, não emergiram nas entrevistas parceiros relacionados a conhecimentos tecnológicos, assim como, não foi mencionado que as cooperativas utilizam como fonte de conhecimento externo empresas de consultoria, o que poderia ser importante para indicar *gaps*, ou seja, a necessidade de diversos tipos de conhecimentos, e assim direcionar as demandas para instituições específicas para atender determinada necessidade da cooperativa.

Verifica-se que as fontes de conhecimento externo parceiras ofertam formação geralmente para o desenvolvimento de competências técnicas ou gerenciais dos cooperados, mas não foi

identificado formação para inserção de novas tecnologias na melhoria de processos ou para a área de produção ou vendas. O foco da aquisição do conhecimento externo está mais voltados para a dimensão gerencial que tecnológico (processos produtivos e comercialização). Evidencia-se a necessidade de ações das cooperativas que possibilitem inovação, pois dessa forma, aumentará as condições de competitividade dessas cooperativas para atender ao mercado, que demanda sempre novidade e melhoria nos produtos e serviços. De outra forma, a inovação em processos, como um importante mecanismo de desenvolvimento organizacional pode também impactar na oferta de produtos e serviços mais competitivos no mercado. Cassol, Zapalai, Cintra (2017) constataram que a capacidade absorptiva tem influência na gestão da inovação das empresas, pois possibilita desenvolver diferenciais no mercado com a exploração de novos conhecimentos para responder de forma rápida às mudanças no ambiente. Nessa direção, Engelman e Schreiber (2018) confirmam a relação positiva entre CA e inovação organizacional, tendo em vista a relevância da inovação para a competitividade organizacional.

#### 4.3.1 Tipos de conhecimentos de acordo com os parceiros

No Quadro 10, apresentado a seguir, há uma descrição das principais organizações parceiras das cooperativas agropecuárias pesquisadas com os principais tipos de conhecimentos identificados.

Organização	Entrevistas	Tipos de conhecimento
OCB/Sescoop	<p><i>“A questão da OCB, SESCOOP, principalmente nas formações de dirigentes e conselheiros vamos dizer assim. E também na parte jurídica e contábil também, que eles nos auxiliam, apesar da gente ter um contador, mas também eles nos auxiliam, e também na questão dos intercâmbios, eles ajudam na questão dos intercâmbios também, tem alguns intercâmbios que promovem” (E 1).</i></p> <p><i>“A OCB, que nos prepara pra ser cooperativa né, que dá todo o curso, toda a parte de preparação, de gestão, tudo é com a OCB” (E 10).</i></p> <p><i>A OCB, em termo de cooperativa, ela deu toda a parte de curso... como formar conselho fiscal, como formar o conselho administrativo, como atuar na diretoria, como integrar os</i></p>	Formação gerencial, contábil e jurídica

	<i>cooperados (11)</i>	
Instituições de ensino	<p><i>“Na questão do IFPB/Paraíba, eles ajudaram principalmente, nos eventos, seminários, me deram a oportunidade de participar de várias feiras a nível de Brasil. o IFPB também ajudou na implantação do turismo de base comunitária, ele ajudou na formatação do projeto, no estudo do projeto, na mapeação”.... (E 1).</i></p> <p><i>“Porque em produzir a gente tem as instituições que colaboram. Aí, tem todo um quadro de pesquisa... A avicultura caipira surgiu de uma pesquisa pra universidade... Então, foi o EMPAER/EMEPA junto com a universidade que fizeram o estudo do que seria viável pra essa nossa região aqui” (E10).</i></p>	Conhecimentos científicos aplicados
Sebrae	<p><i>“Um grande parceiro da gente sempre foi o SEBRAE.... Sempre foi o SEBRAE, nos incentivou, nos ajudou. Primeiro, ele nos incentivou em assistência técnica, ele dispôs assistência técnica pra gente.... Aí, ele melhorou toda a nossa parte visual, foi ele que fez.... Depois a gente melhorou, mas no início foram eles, né.... Depois ele nos levou para o comércio, fomos a muitas feiras de empreendedor, ele foi quem ajudou a gente a botar o nosso ovo no mercado, na rodada de negócios, em feiras” (E 10).</i></p> <p><i>E o SEBRAE e a OCB nessa outra parte mais de intercâmbio, de fazer as outras visitas e encaminhar esses outros segmentos. (Entrevistado 3)</i></p>	Promoção de intercâmbios e empreendedorismo.
Senar	<p><i>“Temos o SENAR que nos presta serviço de assistência técnica, uma parceria boa” (E 10).</i></p> <p><i>O SENAR trouxe esse curso de Assistência Técnica e Gerencial dele, é muito bom...(E 12)</i></p> <p><i>SENAR veio mais na parte técnica, assim, questão de curso, de manejo, de higienização (Entrevistado 4).</i></p>	Conhecimento técnicos da agricultura e gestão
Empaer	<p><i>A EMPAER, para a cooperativa e seus cooperados, é a questão da renovação das DAPs, das DAPs física e das DAPs jurídica, porque é um dos órgãos detentores para emitir as DAPs (E 1).</i></p> <p><i>Gestão também eles têm pessoas muito boas pra falar sobre gestão....A questão de empreendedorismo também.... É.... Qualificação, (precificação) também eles têm boas noções de cursos que interessa muito a gente, diretamente, e as pessoas (E 9).</i></p>	Assistência em conhecimentos burocráticos e legais, gestão, custos, precificação.

Quadro 10. Parceiros externos das cooperativas agropecuárias e tipos de conhecimentos  
Fonte: Elaboração própria

A OCB/SESCOOP é a principal instituição representativa das cooperativas agropecuárias. Portanto, é esperado assistência às cooperativas nas mais variadas demandas de formação, na área jurídica, assistência técnica, gerencial, funcionamento de conselhos conforme a legislação etc. Foi apontado nas entrevistas que os principais cursos ofertados pela OCB/SESCOOP são na área de gestão. O atendimento dessas demandas é justificado pela necessidade do desenvolvimento de competências gerenciais das pessoas que presidem as cooperativas. O segundo princípio do cooperativismo - gestão democrática e participativa - prevê a eleição dos cooperados para gerenciarem a cooperativa, dessa forma, é frequente a entrada de novos membros nos cargos de gestão das cooperativas, o que gera a necessidade de formação na área de gestão, e por consequência a OCB/SESCOOP busca atender a essa necessidade.

Porque, muitas vezes, é o presidente que as pessoas vão querer colocar pra fazer essa formação, porque é um cara que tem que tá correndo, tem que tá sendo visionário, tem que tá fazendo esse também é o papel do presidente, do diretor presidente dentro de uma cooperativa...Mas, muitas vezes, ele que vamos dizer assim, ele evita outras pessoas. Agora por que essas pessoas não participam? Porque a metodologia, muitas vezes, que é usada pra **esses cursos não tem uma mentalidade para os pequenos que estão lá no campo**, realmente executando, botando a mão na massa, estarem dentro do processo.... Mas os cursos são perfeitos, são cursos muito bons....Agora imagina aí, eu se acordo às seis da manhã, passa o dia todo até onze horas no sol quente, quando dá mais ou menos uma e meia ou duas horas eu tô voltando pra dentro do meu roçado trabalhando até as cinco, seis horas....Quando pegar seis e meia, sete horas da noite e o curso acabar dez ou onze horas. Tem dia também que eu já tô já cansado, esse sol escaldante mata a gente, no sentido de cansaço... a forma que ele tem conhecimento e repassa, muitas vezes, não é tão do grau que seria tão bacana que uma pessoa mais instruída e domina aquela fala, aquele espaço....É bem diferente, ele tenta passar e passa...Mas, muitas vezes, não é tão daquela mesma forma que a pessoa que domina o assunto. (Entrevistado 9).

Os associados das pequenas cooperativas agropecuárias pesquisadas têm o perfil de serem, em geral, homens com baixa formação educacional, o que em alguma medida os impede de acessar e assimilar determinados tipos de conhecimentos transmitidos, principalmente, em cursos mais complexos e eminentemente teóricos, pois os agricultores têm uma probabilidade maior de absorver mais conhecimentos quando têm um cunho mais prático, ligado às suas atividades diárias do campo, conforme pode ser percebido nas entrevistas seguintes. Segundo o entrevistado 9, na sua cooperativa, *“a maioria dos nossos agricultores, alguns não fizeram nem o ensino fundamental ou médio completo. Então, muitos deles, só sabem assinar, são analfabetos funcionais, infelizmente”*. Enquanto, a entrevistada 5 fez o seguinte depoimento *“Aprendi já a ler e escrever depois de velha, através da rede social....olha, a rede social, pra quem sabe aproveitar é muito importante porque você busca e você busca muita coisa boa, quem quer*

*aprender, aprende, e quem não quer, não aprende*”. Já para entrevistado 17 o nível educacional influencia também nas possibilidades de querer buscar formações “*Porque, nos deparamos com produtores com um nível educacional muito baixo, muito limitado.... E, às vezes, muito produtor fala ‘só sei produzir e entregar meu produto na cooperativa’... Então, percebemos que tem essa dificuldade no interesse dele de se capacitar um pouco mais pra participar*”. A esse respeito, Araújo (2022) afirma que a maioria dos agricultores brasileiros tem baixo nível de instrução.

Outro entrave, também, é a acessibilidade dos agricultores aos cursos, pois os mesmos, por questões culturais e econômicas evitam fazer deslocamentos para grandes distâncias, o que impede de participarem de formações, que acontecem nas cidades ou na sede da cooperativa. O entrevistado 14 da cooperativa F descreve bem essa situação:

**Os cooperados não gostam de sair dos sítios** deles. Eles só vão quando tem que ir mesmo nas assembleias.... É, pra entregar o produto, pra receber pagamento. Mas, pense, **eles não gostam de reunião**... É complicado... Mas, assim, **capacitação a gente já fez já com eles em relação a (produção) orgânica né**...A gente precisa muito pra produzir orgânico, sustentável. Já tiveram capacitação em relação a isso.

Uma estratégia bastante eficaz para que despertem o interesse dos agricultores para absorverem novos conhecimentos é por meio da promoção de atividades experienciais, como por exemplo, o dia de campo. O entrevistado 15 trabalha prestando assistência a pequenas cooperativas rurais, descreve uma experiência com produtores rurais de cooperativas.

A pessoa tinha dia de campo, ia visitar as criações, tinha palestras sobre melhoramento genético e tal, o SENAR, desenvolveu um treinamento de grupo baseado na metodologia de dia de campo. Por exemplo, lá em Monteiro, onde a COOPESCAF tem um criatório de peixe... eles passaram o dia inteiro, vendo assim na hora, como é que se faz, inclusive teve um lá que a gente programou a viagem dele pra eles chegarem lá na hora que chegou um caminhão do sertão carregado de alevino, pra eles verem o processo desde o início, do momento em que tira o alevino né, de cima do caminhão, como a gente chama, coloca lá, pesa, mede, não sei o quê, coloca na embarcação, leva lá para o meio da barragem pra colocar dentro dos tanques rede... na parte da tarde, o pessoal vai fazer arraçamento e eles ficam empolgadíssimos. Então, a gente trabalha muito com essa metodologia que a gente chama essa **metodologia de capacitação por imersão**, que é uma metodologia de capacitação técnica que foi criada pelo Banco Mundial. **A capacitação por imersão, é uma capacitação que não é aquela capacitação formal**, em que você marca uma aula, uma palestra, não sei o quê, um discurso... não... **eles são capacitados no próprio processo de produção** (Entrevistado 15).

Portanto, levando em consideração as limitações na formação e disposição para aprender dos produtores rurais, as atividades experienciais como o dia de campo, são eficazes no sentido de

possibilitar o aprendizado de forma prática e rápida, o que pode acelerar o processo de aprender e transmitir o conhecimento para outros cooperados que não tiveram oportunidade de participar da formação.

#### **4.4 O CONHECIMENTO EM COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS**

Atuação e gestão das cooperativas situam-se em um campo bastante complexo, apesar de que, muitos problemas são semelhantes aos enfrentados pelas empresas mercantis, mas as cooperativas e sua forma de atuação apresentam particularidades. Além das diferenças nas características das próprias cooperativas principalmente em relação ao tamanho e ramos de atuação. Nesse sentido, Pinho (2004), afirma que há as grandes organizações cooperativas, que tem gestão profissional, elevada inserção na competição de mercado, elevado capital, utilização de modernas tecnologias para obtenção de ganhos de escala e de eficiência. Por outro lado, têm as pequenas cooperativas populares de agricultores familiares que estão em pequenas comunidades rurais ou espaços urbanos periféricos em que buscam atender as necessidades básicas dos cooperados com recursos escassos, atuam sob uma ótica autogestionária em que amparadas sob a lógica de atuação coletiva buscam superar as vulnerabilidades socioeconômicas.

As especificidades das cooperativas não lhes conferem vantagens em relação à concorrência, principalmente no meio rural brasileiro. Tendo em vista a elevada competitividade no agronegócio impõe aos produtores a necessidade de revisar de forma permanente suas ações planejadas e organizadas, o que inclui desde os aspectos operacionais do processo produtivo até a etapa final no relacionamento com fornecedores e clientes (Moreira et al., 2012).

As cooperativas agropecuárias são constituídas principalmente por produtores rurais que buscam nesse tipo de organização associativa atender às necessidades relacionadas às atividades desenvolvidas no meio rural (Neves, Castro & Freitas, 2019). Nesse sentido Moreira Freier & Veiga (2016) entendem que cooperativas exercem um papel ativo importante no desenvolvimento do agronegócio. Conhecidas também como cooperativas agrícolas são organizações econômicas de propriedade coletiva que possibilita aos agricultores na medida em que se associam, superar falhas econômicas dos mercados, o que inclui assimetria de informações e o poder de mercado (Costa, Chaddad & Azevedo, 2013).

As cooperativas enquanto empresas na relação com o mercado, como esclarecem Estanislau & Borges (2006), atuam de forma igual em competitividade com as empresas não cooperativas, e obedecem às mesmas regras de mercado, entretanto, o que as diferenciam são as características específicas decorrentes de suas concepções ideológicas. Nesse sentido, Zeni e Fumagalli (2019), reconhecem a natureza empresarial das cooperativas que têm objetivos econômicos, mas as características singulares conduzem em direção à responsabilidade social alicerçada em valores humanos, democracia e cooperação, o que coloca os cooperados como protagonistas de sua história.

Para Wiese, Milanés e Bovo (2020), a modernização das atividades no meio rural transformou-se diante de um cenário de modernização da agricultura, em que há a produção de grãos em larga escala, a necessidade e abertura de novos mercados, aumento da concorrência, ampliação de novos canais de comercialização. Diante desse contexto, os pequenos produtores, ao contrário dos produtores latifundiários, enfrentam maiores vulnerabilidades econômicas, ambientais e produtivistas, tendo em vista por trabalharem em pequenas propriedades com poucos recursos financeiros com o desafio de se manterem competitivos no meio agrícola. Assim, a formação de cooperativas de pequenos produtores da agricultura familiar possibilita a superação dessas das barreiras diante da concorrência de um mercado globalizado, configurando-se essas organizações sociais como alternativas de geração de renda e inclusão social (Wiese; Milanés, & Bovo, 2020).

Dessa forma, pelo menos três aspectos merecem destaques que mostram a realidade das cooperativas agropecuárias – **as parcerias, a competitividade, e a capacidade de inserção das cooperativas no mercado especializado.**

Primeiro, a importância e o papel das **parcerias**. Algumas cooperativas entraram em uma rede de parcerias, de forma a dar sustentabilidade às suas atividades. Essa rede de parcerias inclui diversas organizações a exemplo da universidade, entidades de formação profissional, a exemplo do Sebrae, Senar, e o Sescoop, que promove a formação e capacitação profissional para os cooperados.

Segundo, **a questão da competitividade**. Incluem aspectos que proporcionam à cooperativa concorrer no mercado em condições mínimas de competição diante dos concorrentes. Refere-se ao grau com que as cooperativas agropecuárias conseguem desenvolver seus produtos

que os tornem capazes de concorrer de forma igualitária com as empresas que estão disputando o mesmo mercado de atuação da cooperativa.

Zylbersztajn (1994) argumenta sobre o desafio quanto à competitividade das cooperativas que devem cumprir o seu papel de estar centradas no homem, no seu processo produtivo, e não no capital, mas devem simultaneamente ser competitivas com outras empresas que têm como prioridade o foco no mercado. Nesse sentido, Schneider (2012) argumenta que muitas cooperativas falham, não em razão do seu espírito cooperativista, da questão coletiva como foco, mas a falta de visão empresarial, em que aspectos econômicos, administrativos e técnicos são importantes, mas que nas cooperativas são negligenciados pelo desconhecimento do mercado, da visão técnico-administrativa necessária no cenário de muita competição. A pressão por mudanças tendo em vista o cenário econômico de muitas transformações, internacionalização dos negócios e necessidade de capitalização, tem como consequências para as cooperativas a necessidade de mais agilidade para que possam estar orientadas para as demandas do mercado (Begniss, Arend & Estivaleta, 2014).

Nesse sentido, Ferraz et al. (2018) afirmam que as cooperativas enfrentam adversidades em questões como visão de longo de longo prazo, incentivos, portfólio, controle, e problemas decorrentes do aumento da concorrência. Para superar esses aspectos, argumentam os autores, há necessidade de estratégias e recursos para que possam sobreviver e expandir os negócios. Entretanto, para vencer essas barreiras é necessário superar incapacidades internas que limitam a evolução, além da necessidade de mudanças, pois originalmente as cooperativas têm estratégias defensivas, mas é necessária uma postura mais agressiva de forma que sejam capazes de competir com as demais empresas do mercado (Ferraz et al., 2018).

Terceiro desafio das cooperativas agropecuárias é inserir-se no **mercado especializado**. Uma parte das cooperativas tem como fonte principal de receita as vendas para o governo. Essas vendas atendem as demandas dos governos estaduais e municipais que lançam chamadas públicas para aquisição de alimentos para as escolas públicas. Esse eixo de atuação tornam as pequenas cooperativas agropecuárias muito vulneráveis às ações de governo. Para Freitas e Freitas (2021), as cooperativas de agricultores familiares representam uma alternativa para superar desafios locais para transformar a realidade alimentar dos municípios, na medida em que contribui com a oferta de alimentos, dinamiza o acesso a mercados, e gera renda no campo, mitigando problemas de desemprego, pobreza, fome e má nutrição. Anjos et al. (2020) por sua vez ressaltam a

importância para os agricultores desenvolverem estratégias para comercializar seus produtos, pois o acesso ao mercado envolve vários elementos da cadeia produtiva como produção, beneficiamento e comercialização. Uma vez que os principais objetivos das cooperativas da agricultura familiar é inserir a produção familiar no mercado. Pois, os resultados financeiros dessas operações com o mercado permitem atingir os objetivos econômicos das cooperativas e beneficiar os cooperados com a melhoria de vida, tendo em vista as condições precárias que vivem os pequenos agricultores familiares que têm na associação a cooperativas possibilidades de resolver problemas como o desemprego e renda (Forgiarini, Alves & Mendina, 2018).

As cooperativas têm um grande desafio de inserir-se no mercado privado. No caso, seria fornecer seus produtos principalmente para supermercados e redes de supermercados. Pois durante a pandemia as cooperativas que tinham a maioria das suas receitas do mercado institucional, fornecimento para escolas públicas, tiveram grandes dificuldades para sobreviverem.

A pandemia teve seus males, mas também teve seus bens também, **mostrou que a gente não pode ficar preso a um só mercado**, isso nós aprendemos na marra.. mesmo fechado, mas já pensando no mercado privado, mas aí, agora a gente tem que dedicar mais agora, se organizar juridicamente para começar no mercado privado, e para atender mercado privado, vamos começar com a banana, junto com a OCB/SESCOOP nos disponibilizou e a gente vai começar e partir de agora se organizar para a questão do mercado privado e a gente espera até a metade do ano já esteja bem encaminhado isso daí. (Entrevistado 1).

As cooperativas agropecuárias são importantes atores locais, organizadoras de cadeias produtivas e instrumentos de fortalecimento da agricultura familiar. Contribuem para dinamização econômica dos municípios e são aliadas da gestão pública na inclusão produtiva e a promoção do desenvolvimento sustentável (Freitas & Freitas, 2021). Anjos et al. (2020) por sua vez destacam que o cooperativismo é um importante instrumento de crescimento e desenvolvimento regional, na medida em que consegue mobilizar recursos locais, além do comprometimento com as comunidades em que estão inseridas as cooperativas. Diante do contexto de competitividade e busca de sobrevivência, as cooperativas têm como um dos principais desafios buscar inserir-se em mercados privados. Nesse sentido, o entrevistado 12 destacou o fato das cooperativas que têm menor dependência das compras governamentais, são as cooperativas destacadas com um grau de sucesso bem maior. Para Freitas e Freitas (2021) os governos locais assumem um papel importante nessa rede de parcerias com as cooperativas em

torno dos programas governamentais, que vai desde apoio operacional ao abastecimento alimentar até a gestão das cooperativas, mas deve ficar evidente o protagonismo dessas organizações da agricultura familiar, em que os laços com os agentes locais são valorizados, não criando assim uma dependência.

Portanto, como destaca Freitas e Freitas (2021), o cooperativismo assume um papel importante no fortalecimento da agricultura familiar, tendo em vista a organização das cooperativas, pois os produtores organizados conseguem maior escala e maior presença de mercado, além de vantagens como assistência técnica, além de acessar programas governamentais de crédito, como por exemplo recursos do Programa Nacional da Agricultura Familiar (PRONAF). Comprar da agricultura familiar é fomentar o desenvolvimento sustentável de toda a cadeia, de todo o município. Um círculo virtuoso que começa com os agricultores fornecendo alimentos frescos diretamente às redes públicas de ensino. Alunos passam a contar com uma alimentação diária e balanceada, pessoas muitas vezes vulneráveis e sem acesso a uma nutrição adequada. Os benefícios não ficam restritos à pauta econômica, eles vão além e ganham relevância também na área da saúde e no campo social (Freitas & Freitas, 2021).

As vendas realizadas para os governos representam parte significativa da renda das cooperativas incluindo a dependência e riscos para as mesmas, tendo em vista que são processos licitatórios o que no segundo momento pode não haver continuidade desse processo de compras. Ressalta-se a importância desse canal direto de comercialização, na qual não há atravessadores e geralmente os produtos são entregues em locais próximos onde estão localizados os produtores rurais, possibilitando entrega rápida e com menores gastos logísticos. Wiese, Milanés e Bovo (2020) entendem a relevância dos programas de compras governamentais para as cooperativas, pois garantem um canal de comercialização da produção da agricultura familiar, além da relevância social, pois atendem a escolas públicas que propiciam elos importantes com as cooperativas da região. Nesse sentido, complementam os autores, o atendimento dessa demanda governamental contribui para o desenvolvimento socioeconômico das cooperativas de pequenos produtores rurais possibilitando a redução de problemas locais, como a fome e o desemprego, ao mesmo tempo que há uma inclusão produtiva das famílias envolvidas, o que contribui para sua permanência no meio rural.

Portanto, os principais aspectos que caracterizam a realidade das cooperativas agropecuárias pesquisadas - **parcerias, competitividade e inserção em mercados**

**especializados** - são elementos que demandam novos conhecimentos externos de forma a alavancar a atuação das cooperativas no mercado.

As cooperativas agropecuárias, em geral, à medida em que representam produtores dos mais variados tamanhos e estilos de gestão, costumam apresentar desempenhos heterogêneos no interior de uma mesma cooperativa. Uma das formas de diferenciação das cooperativas é a capacidade de tornarem-se competitivas para atender as demandas de mercado. Dentre as condições de competitividade de uma cooperativa aparece a adaptação a novos padrões de produção e relacionamento com clientes, ou seja, precisa inovar nestas áreas. Para isso, precisa apreender a absorver conhecimentos externos pertinentes e associados as suas áreas de atuação. Nesse sentido, a capacidade de absorver conhecimento adequado ao seu contexto de atuação, apropriá-lo e aplicá-lo em seus processos produtivos e de comercialização parece ser fundamental para que garanta a sobrevivência de uma cooperativa.

Apesar do seu modelo institucional, as cooperativas estão inseridas em um ambiente de elevada concorrência, na qual demanda agilidade e ações estratégicas com o objetivo de elevar os níveis de competitividade. Tendo em vista as limitações internas em relação aos recursos e condição de competição no mercado, busca-se superar essas barreiras por meio da ampliação dos espaços de atuação e interação com o ambiente externo por meio de novas fontes de conhecimentos.

O conhecimento emerge como um importante recurso na busca de sobrevivência e aumento de competitividade das cooperativas. Portanto, as fontes externas de conhecimento podem alavancar as atividades das cooperativas, sobretudo aquelas com limitação de recursos tecnológicos, financeiros e humanos.

A competição baseada no conhecimento aumenta na mesma proporção em que as empresas precisam entender o seu próprio conhecimento e processos para convertê-los em capacidades para adequar-se ao ambiente (Lane & Lubatkin, 1998). Assim, o processo de absorção de conhecimento externo é essencial para as empresas se adaptarem às mudanças advindas do ambiente competitivo (Camisón & Forés 2010; França & Rua; 2017), e para superar as pressões, as empresas precisam reconhecer o valor do conhecimento externo, assimilar e aplicar para fins comerciais (Jansen et al., 2005), pois a capacidade de absorvê-lo tornou-se crucial (Volberda, Foss & Lyles, 2010).

Um aspecto relevante para a sobrevivência das empresas, incluindo as cooperativas, é a análise contínua do seu ambiente interno para verificar se suas capacidades e competências atendem às constantes mudanças nas demandas do mercado. A renovação do conhecimento interno é fundamental para a sobrevivência das cooperativas agropecuárias, que têm como um dos principais desafios comercializar os seus produtos no atendimento às demandas de mercado. Por isso, torna-se necessário explorar as competências organizacionais da cooperativa e competências e habilidades dos cooperados.

Diante de um mercado dinâmico e competitivo, os pequenos produtores rurais buscam alternativas para escoar a produção. As cooperativas agropecuárias formadas geralmente por agricultores familiares encontram nesse tipo de organização uma saída para comercialização dos produtos, o que possibilita menores custos de produção, pois permite comprar insumos em maiores quantidades a preços menores (Araújo, 2022). Assim, os agricultores quando associados à uma cooperativa vislumbram aumentar a capacidade de negociação na venda dos produtos de forma que obtenha maiores retornos nas suas atividades. Dutra, Machado e Rathmann (2008), nesse contexto, afirmam que o conhecimento é essencial para o produtor rural, para que seja ágil e seus produtos competitivos. Por isso, o processo a tomada de decisão alicerçado em informações, são fundamentais para sobrevivência do negócio.

Os produtores rurais enfrentam um ambiente complexo para tomar decisão, pois têm que identificar as informações mais relevantes, avaliar o macro e microambiente de sua atuação, e avaliar possíveis impactos em cada decisão na sua unidade de produção, sobretudo levando-se em consideração as especificidades das atividades rurais, que impõem inúmeras variáveis no processo de tomada de decisão: como sazonalidade da produção e do consumo, baixo valor agregado dos produtos agropecuários, influência de fatores biológicos como doenças e pragas, influência de fatores climáticos, perecibilidade dos produtos e as peculiaridades na armazenagem e dos produtos (Araújo, 2022; Dutra, Machado & Rathmann, 2008).

Diversos tipos de conhecimentos foram identificados como relevantes nas cooperativas pesquisadas, as quais têm direcionado seus esforços pela sobrevivência e maior alcance de entrar no mercado. Nesse contexto destacam-se os seguintes tipos de conhecimento: **de mercado, técnico, gerencial e financeiro.**

Para Lourenzani (2006), **o conhecimento de mercado** na produção agrícola refere-se aos processos de tomada de decisão nas questões que envolvem a definição e identificação dos

mercados a serem atendidos, e a entrega dos produtos aos clientes. São aspectos que definem o que produzir, como produzir, quanto produzir e para quem produzir.

O entrevistado 15 apresenta a sua concepção sobre a questão do acesso ao mercado, da importância de estratégias, do planejamento, do marketing para as cooperativas agropecuárias. *“Estamos investindo muito nessa questão de marketing, estamos trabalhando aí com o pessoal do SEBRAE a questão até da embalagem, todos os detalhezinhos, enfim, mas é isso que eu digo, são poucas cooperativas que de fato estão nesse patamar”*

Então não tem, essas cooperativas não tem, elas não fazem uso do planejamento, não tem, portanto, não tem nada de profissionalismo no que diz respeito, por exemplo, a questão de recursos humanos e por aí vai, enfim, essas cooperativas elas não tem, em outras palavras, acaba não tendo sustentabilidade, não é, não tem sustentabilidade porque justamente não definem qual é o produto carro chefe para elas, não tem uma estratégia de acesso ao mercado, e a diretoria é sempre aquela “mesmice”, não é, o presidente tá lá faz um século, não quer sair, não quer sair, não quer largar o “osso”, aí tem um conselho fiscal que não fiscaliza, né, um conselho fiscal que não fiscaliza, que é um faz de conta de..(Entrevistado 15)

**O conhecimento técnico** está relacionado a atividades práticas desenvolvidas nas atividades rurais. Araújo (2021), destaca que os segmentos de serviços nas atividades rurais evoluíram muito, mas ainda deixam a desejar em alguns aspectos, como exemplos: a assistência técnica é prestada, em grande parte, por profissionais comprometidos ou baseados em tecnologias das grandes empresas e, portanto, reproduzem os interesses destas; e, alguns governos estaduais desestimularam a pesquisa e a assistência técnica, principalmente aquelas direcionadas à agricultura familiar.

Agora o problema é no processo de produção propriamente dito, você inovar na produção, queimar etapas, encurtar o processo de produção, reduzir custos, melhorar a qualidade do produto... em outras palavras, ganhar eficiência, já que estão chamando até agora de “eficientização” da produção, é um nome complicado da “bexiga”, mas é um fato, é isso mesmo... nós temos também essa aí, “eficientização” da produção, então não tem muito segredo, né, na gestão da produção propriamente dito, agora o que tem que fazer é mudar completamente o modo de se produzir, não é, e aí não é fácil, é muito “moído”, viu, muito “moído” (Entrevistado 15).

Uma das principais necessidades apontadas pelos entrevistados referem-se à assistência técnica. Conforme apontam Leite, Padilha e Binotto (2021), um dos principais motivos que faz os agricultores tornarem-se sócios de cooperativas é possibilidade de benefícios com a assistência técnica. Mesmo que a maioria das atividades rurais sejam desenvolvidas mediante o conhecimento prévio proveniente de tradições culturais, muitas atividades no meio rural, como

nas operações da agroindústria, como por exemplo em algumas das cooperativas pesquisadas, em que produzem polpas de frutas, exigem conhecimentos técnicos e operacionais, além da necessidade de inovações e adoção de novas tecnologias.

**O conhecimento gerencial** refere-se as atividades de gestão, planejamento, organização da produção, logística e gestão de pessoas. Para Bialoskorki Neto (2012), as cooperativas precisam ter uma gestão forte e desenvolver estratégias em níveis nacionais e internacionais, para manter a eficiência econômica, a eficácia social e alcançar elevados níveis de competitividade. Para o entrevistado 15, as cooperativas agropecuárias enfrentam problemas de gestão, atribuindo tal fragilidade à questão do profissionalismo na sua gestão. *“Primeiro são cooperativas, primeiro que tem um baixo nível de profissionalismo e a questão de consultorias por exemplo, que não tem”*.

Bialoskorki Neto (2012), já apontava a falta de profissionalização da gestão das cooperativas como um dos desafios para modernização do sistema cooperativo brasileiro. Nesse sentido, Lourenzani (2006), afirma que muitos problemas que afeta o desempenho de estabelecimentos rurais, sobretudo da produção familiar, deve-se a deficiência nas atividades de gestão. Cita como exemplo dessa má gestão, projetos mal concebidos, adoção de opções produtivas inconsistentes, não testadas ou mesmo descabidas, além da execução de projetos de investimentos e custeios, muitas vezes apoiados por organizações governamentais, com crédito e assistência técnica, apresentam baixo desempenho. Ainda, segundo esses autores, o fracasso em muitos projetos produtivos no meio rural, decorre da complexidade das funções nesse segmento, da tomada de decisão sobre a produção, escolha de tecnologia a ser adquirida, o processo de compra de insumos, de vendas de produtos, como acessar mercados, dentre outras questões. Assim, todas essas atividades exigem competências gerenciais, que em grande parte os produtores rurais não têm, principalmente os familiares. O entrevistado 15 fez a seguinte análise sobre a importância da gestão nas cooperativas agropecuárias. *“Eu falo também em grau de profissionalismo, eu quero dizer, portanto, empresas inclusive que não tem... não fazem uso do planejamento, é outra coisa...não tem planejamento na verdade, não é, essas cooperativas elas têm que ter um planejamento”*.

É o gerente, que, qual é o grande problema dessas cooperativas, eu falo essas cooperativas que estão no patamar mais baixo, são problemas muito sérios, são problemas muito sérios, um deles é justamente a questão da falta de profissionalismo, a outra, é uma espécie, digamos assim, uma espécie de caudilhismo, não é, que existe, em que um presidente

passa vinte, trinta anos, na presidência não é, que praticamente não há mudanças, não se investe em novas gerações (E 15).

Entretanto, o entrevistado descreve uma situação diferente da maioria das cooperativas que ele tem conhecimento. Esta cooperativa é destaque no Estado por comercializar seus produtos em grande parte para o mercado privado.

Vamos dar um exemplo no caso da COPAF, que eu falei, não é, a COPAF por exemplo, todo ano ela tem um planejamento, ela tem uma equipe, que por exemplo, ela tem uma equipe de assistência técnica, que a gente chama de equipe de campo que acompanha a produção, trabalhando na área por exemplo de sanidade animal, trabalhando na área de nutrição animal, é, uma cooperativa, por exemplo, que investiu em máquinas para fazer a seleção, classificação, limpeza e empacotamentos dos ovos, que antes era feito por exemplo, de forma manual e hoje as máquinas fazem dez vezes o que um trabalhador fazia, no mesmo dia (E 15).

**O conhecimento sobre questões financeiras** mostra-se importante para o desenvolvimento das propriedades rurais. Os gestores das cooperativas agropecuárias geralmente não têm conhecimento sobre aspectos relacionados à gestão financeira, como acessar a linhas de créditos disponíveis por meio de financiamentos públicos para os produtores rurais, o que muitas vezes exige a elaboração de projetos bem estruturados para tal finalidade. Essa dificuldade impactava nas atividades agrícolas diretamente, pois a falta de recursos financeiros para produtores impede a possibilidade de desenvolver ou atualizar os processos de produção, sobretudo as agroindústrias, e impacta na competitividade dos produtos das cooperativas.

Além das questões inerentes à gestão, segundo Araújo (2021), há outros desafios para os pequenos produtores rurais. Para o referido autor, os financiamentos públicos disponíveis para pesquisa são escassos e, por isso, são de difícil acesso, como também são predominantemente destinados a instituições públicas e, quase sempre, aos mesmos grupos de pesquisadores localizados nos estados mais desenvolvidos, com impedimentos às instituições privadas e restritos a determinadas titulações acadêmicas; os financiamentos bancários são de difícil acesso (muita burocracia), onerosos e continuam, predominantemente, atendendo a quem já tenha garantias reais excedentes, para poder acessá-los. Nesse sentido, como destacam Leite, Padilha e Binotto (2021), uma das principais motivações para fazer parte de uma cooperativa é a possibilidade de acessar a instituições financeiras e ter acesso a crédito para sua produção. O cooperado 15, que é presidente de uma cooperativa descreve bem o desafio de acesso ao crédito bancário para os cooperados.

A gente já vem brigando um ano no banco e até agora nada. Assim, as linhas de crédito direcionadas a cooperativas, infelizmente por conta do sistema passado, as vezes por culpa de gestão de outras cooperativas no passado, então assim, foram trancadas as portas para as cooperativas. Mas assim, tem esses entraves bancários, sabe, a respeito disso, então, mesmo a gente mostrando toda a logística, todo recurso que entra, as condições financeiras da gente, dos sócios, as saídas, as entradas, todo esse sistema, mas os bancos eles estão travados em cima disso, até convencer, passa-se dez anos (E 15).

O entrevistado 15, que é professor de uma das instituições parceiras, detalha a sua percepção a essa questão *“existem oportunidades de linhas de financiamento que são específicas para agricultura familiar por exemplo, ou também para o médio, grande também, e uma quantidade gigantesca de organização de trabalho na área de gestão, seja na gestão da produção propriamente dito”*. Nesse contexto, Moraes e Schwab (2019) afirma que as operações de crédito rural, geralmente para custeio e investimento são operacionalizados por meio do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF). O entrevistado 2, descreve bem a importância das organizações parceiras para atender esse tipo de necessidade.

Apareceu o IFPB que também tem dado um suporte a gente aqui, teve também outra organização que tinha um recurso do Estado, que tinha um projeto do Estado que era justamente para acompanhar associação, cooperativa e tal, também essa ajudou bastante. O professor Genyson da UFPB nos ajudou a fazer vários projetos... Aí essas entidades financeiras, Banco Itaú, Bradesco, um recurso social, aí a gente tentamos várias vezes...Mas nos finalmente, a gente era desclassificado. Mas assim, mas foi muito bom, porque ele... as orientações que ele dava ajudou muito a gente, sabe (E 2).

Portanto, o conhecimento externo para captar recursos, assim como elaborar projetos que envolvem questões financeiras são essenciais para as cooperativas, tendo em vista que há necessidade de informações qualificadas, e geralmente os gestores ou cooperados não dispõem desse tipo de conhecimento.

#### 4.5 FRAMEWORK SOBRE O PROCESSO DE ABSORÇÃO DO CONHECIMENTO EXTERNO EM PEQUENAS COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS

Na Figura 11 é apresentado como um dos resultados da pesquisa um *framework* sobre o processo de absorção de conhecimento externo em pequenas cooperativas agropecuárias. Ele é composto por quatro etapas: necessidades de novos conhecimentos, fontes de conhecimento externo, elementos da CA e resultados da CA, resultado da visão teórica da tese, capacidade absorptiva, que mostra a importância do conhecimento externo como um elemento importante para a competitividade da empresa, e das observações e reflexões com base na pesquisa de campo, sobretudo a partir das entrevistas realizadas com gestores e associados das cooperativas investigadas e parceiros importantes no cotidiano dessas organizações produtivas.

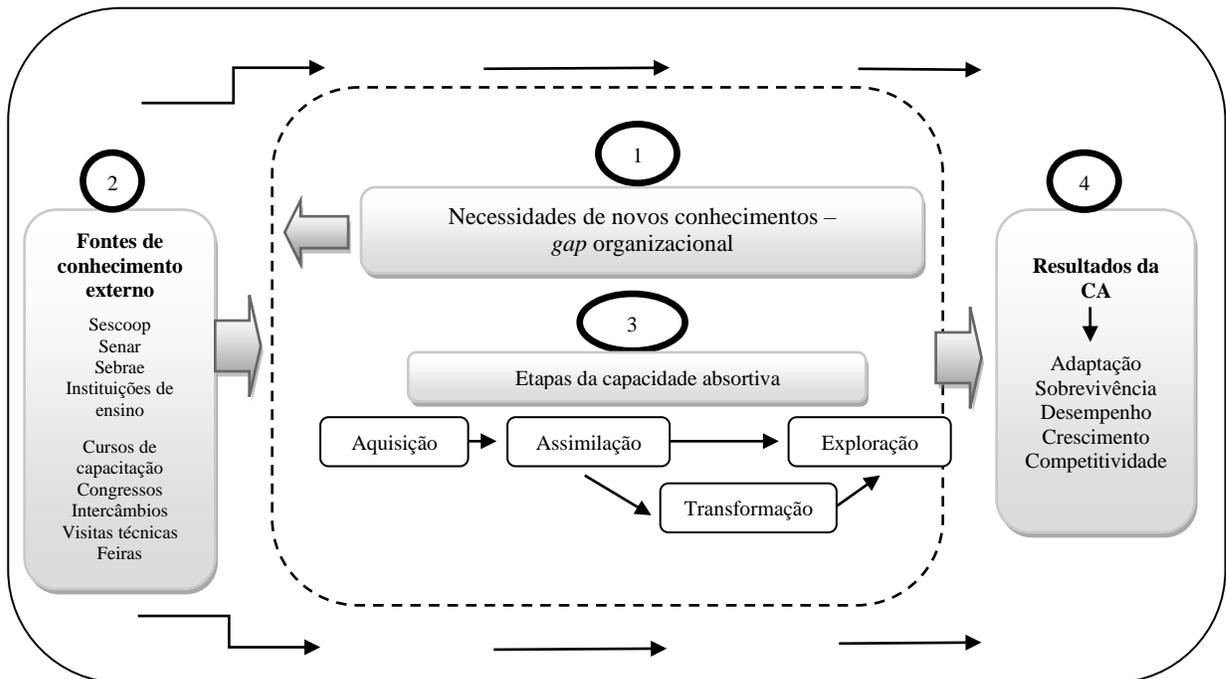


Figura 11. O processo de absorção de conhecimento externo em pequenas cooperativas agropecuárias.

Fonte: Elaborado a partir dos achados da pesquisa e com base em Cohen & Levinthal (1990); George & Zahra (2002); Lane, Koka & Patrak (2006); Todorova & Durisin (2007).

A primeira etapa é o ponto de ativação do processo de absorção do conhecimento externo, à medida em que há o reconhecimento pela cooperativa da necessidade de conhecimentos que ainda não detém. Essa avaliação configura uma situação de **gap de conhecimento organizacional**, entre a necessidade de conhecimentos externos para atender as necessidades da cooperativa para elevar a sua competitividade ou garantir sua sobrevivência, e a indisponibilidade desse tipo de conhecimento internamente.

Na segunda etapa são identificadas as **principais fontes potenciais de conhecimento externo** das cooperativas agropecuárias. Podem fazer parte instituições de formação do Sistema S, a exemplo do Sescop e o Senar. Outra importante fonte de conhecimento são as organizações do campo científico como universidades e centros de pesquisa. Há também a possibilidade de compartilhamento de conhecimento oriundo de outras cooperativas ou órgãos governamentais, além de consultorias, fornecedores, clientes e concorrentes. E, por último, a participação dos membros das cooperativas agropecuárias em congressos, seminários, encontros informais, feiras e visitas técnicas podem ser importantes fontes de conhecimento externo.

A terceira etapa compreende um movimento interno mediante um processo de seleção e apropriação do conhecimento caracterizado nas fases de aquisição, assimilação, transformação e exploração do mesmo que foi buscado de fontes externas. Conforme a Figura 1, depois da etapa de assimilação, o conhecimento pode seguir para etapa de transformação ou ir diretamente para exploração do conhecimento. Essa perspectiva de análise da capacidade absorptiva como um processo não linear, entre as etapas, é defendida por Todorova e Durisin (2007), que coloca a etapa de transformação como uma alternativa no processo da CA.

E a última dimensão compreende a etapa 4, que são **os resultados da capacidade absorptiva**, advindos do processo de apropriação do conhecimento externo. Nessa fase é possível identificar os resultados que a cooperativa obteve de forma objetiva, seja por meio de inovação estratégica, aumento do desempenho, criação de novas capacidades e competências, criação de novos produtos e serviços.

Os achados nesta pesquisa vão ao encontro da pesquisa realizada por Leite, Padilha e Binotto (2021) em cooperativas agrícolas. Pois ficou evidente que a organização em cooperativas agropecuárias com base na união de pessoas com objetivos comuns alicerçadas nos princípios e valores do cooperativismo faz com que a cooperação tenha um efeito sinérgico de

complementação de recursos e capacidades, faz com que essas organizações se tornem competitivas e insiram-se em mercados restritos.

As questões sociais e econômicas das cooperativas alinhadas aos princípios e valores do cooperativismo dão sustentação à forma de atuar dessas organizações. As cooperativas enquanto empresas participantes do mercado, precisam desenvolver estratégias para tornarem-se mais competitivas, e para isso, o conhecimento para inovar e melhorar os processos são fundamentais. Constata-se nesse processo, a busca por novas fontes de conhecimento externos necessárias para renovar a base de conhecimento interno com o objetivo de desenvolver novas capacidades e competências. Contudo, pode haver assimetrias no acesso ao conhecimento externo levando em consideração o tamanho da cooperativa, as de grande porte, da mesma forma como as grandes empresas, conseguem acesso com menor dificuldade às diversas fontes do conhecimento externo. Enquanto as cooperativas menores, sobretudo do segmento agropecuário, constituídas em sua maioria por pequenos agricultores familiares, têm mais dificuldades de buscar e explorar internamente novos conhecimentos diante das limitações de recursos econômicos e estrutura adequada para aplicar as novas informações do ambiente externo.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta tese foi analisar os principais procedimentos e práticas de absorção do conhecimento externo em pequenas cooperativas agropecuárias. A lente teórica que serviu de referência para analisar a realidade das cooperativas agropecuárias foi a Capacidade Absortiva, processo pela qual as empresas buscam no conhecimento externo, adquirir, assimilar, transformar e aplicá-los com o objetivo de ter ganhos comerciais (Cohen & Levintal, 1990; Zahara & George, 2002) . Genericamente, a literatura sobre esse tema, aponta os seguintes caminhos para absorção do conhecimento externo: reconhecimento do tipo de conhecimento necessário ao desempenho e à melhora da competitividade; identificar onde buscar esse conhecimento, saber assimilar e adequar o conhecimento externos aos conhecimentos internos disponíveis na empresa; saber aplicar o conhecimento produzido em mudanças que impactem seu desempenho e sua capacidade de inovação.

As transformações constantes nas relações de mercado levam as organizações a processos de mudanças importantes. A estratégia como cada organização se adapta a esses processos de mudanças depende principalmente da sua capacidade de modificar suas próprias estruturas, seus processos internos e o capital intelectual existente para efetivar as adaptações que julguem necessárias. Conforme se observou na trajetória deste estudo, nesse ambiente muito instável e dinâmico, a absorção de conhecimento externo tem sido um processo importante para os diferentes atores empresariais, especialmente para aqueles que buscam melhorar seu desempenho, tornarem-se mais competitivos ou ao menos, sobreviverem. As estratégias e procedimentos associados à inovação aberta tem reforçado a importância da noção e da configuração da capacidade de absorção de conhecimento externo, em muitos ambientes empresariais.

Um segmento que apresenta uma representatividade social e econômica importante – em faturamento, emprego e interação social é o das cooperativas agropecuárias. Entretanto, a frequência de estudos sobre a relação com conhecimento externo neste segmento, conforme se observou na introdução deste estudo, ainda não permite responder a vários questionamentos. Por isso, a proposta deste estudo foi contribuir para o conhecimento, acerca do processo de absorção de conhecimento externo em pequenas cooperativas rurais, por meio de uma pesquisa empírica no contexto do ambiente moderadamente dinâmico no qual inserem-se as cooperativas

brasileiras, notadamente as inseridas no segmento agropecuário. Observou-se também que um dos principais desafios dessas organizações é buscar conhecimento externo a fim de desenvolver novas capacidades e competências e conseguir sobreviver no mercado regional ou, na mais otimista das perspectivas, tornarem-se mais competitivas no mercado nacional e internacional. Enfim, este estudo pretendeu identificar algumas características do processo de aquisição de conhecimento externo em cooperativas agropecuárias brasileiras localizados na região nordeste, especificamente no estado da Paraíba, empregando como referência a noção de capacidade absorptiva.

O contexto de atuação das cooperativas agropecuárias pode ser analisado sob diferentes perspectivas, visto que abrange uma gama de cooperativas e associados atuando em diferentes segmentos e diversos mercados, apresentando diferentes padrões técnicos e tecnológicos e diferentes portes. O que tem em comum é o modelo organizacional híbrido, alicerçado, de um lado, na lógica social ou solidária e na sinergia do modelo associativista e, de outro, na lógica econômica ou empresarial, o que pode lhes conferir vantagens e/ou desvantagens na dinâmica da competição de mercado que estão inseridas. As questões sociais e econômicas das cooperativas alinhadas aos princípios e valores do cooperativismo dão sustentação à forma de atuar dessas organizações baseada na autogestão.

Por outro lado, as cooperativas, enquanto empresas participantes do mercado, precisam desenvolver formas de atuação que melhore seu desempenho e, para isso conhecimentos externos que contribuam para a renovação de seus processos, são fundamentais. Contudo, apesar de compor um segmento muito específico, é possível identificar assimetrias no acesso ao conhecimento externo levando em consideração o tamanho da cooperativa: como seria de esperar, as de grande porte conseguem acesso com menor dificuldade à diversas fontes do conhecimento externo; as cooperativas menores, sobretudo do segmento agropecuário, constituídas em sua maioria por pequenos agricultores familiares têm, evidentemente, mais dificuldades para buscar e para explorar internamente novos conhecimentos tendo em vista as suas limitações de recursos econômicos e estrutura adequada, incluindo conhecimento instalado.

Iniciando pelas conclusões acerca dos conhecimentos externos mais demandados no caso das cooperativas investigadas, observou-se que os conhecimentos adquiridos de fontes externas estão voltados para a atualização de seus processos, relativamente a empresas concorrentes atuando no mesmo mercado. Suas preocupações estão mais focadas em melhorar/atualizar suas

técnicas de produção ou de comercialização do que de inovação em produtos ou em canais de relacionamento em novos mercados. Um dos conhecimentos mais demandados se refere a atuação gerencial e financeira, pois se trata de pequenas empresas baseadas em tradição produtiva rural, muitas vezes produto de herança familiar. Portanto, os conhecimentos demandados visam adaptar às cooperativas às mudanças nas condições de mercado. Trata-se de conhecimento predominantemente do tipo básico, de baixa complexidade, que dificilmente pode ser estendido a projetos voltados a inovações de produtos ou processos, o que tem muito a ver com as condições e recursos disponíveis entre as cooperativas agropecuárias investigadas.

O contexto dessas cooperativas é, na sua maioria, formado por pequenos agricultores da agricultura familiar, atuando em regime de baixa escala de produção, empregando sistemas produtivos e gerenciais relativamente rudimentares e muito suscetíveis às oscilações de mercado. Pessoalmente apresentam um baixo índice de escolaridade e são, em geral, resistentes a mudanças nos seus sistemas de produção, nos produtos projetados e em seus canais de comercialização. Há ainda que considerar sua elevada dependência de compras governamentais que apropriam parte importante da produção em projetos de auxílio à população na forma de merendas e outras subvenções. No mais, essas cooperativas encontram muitas dificuldades de acesso ao mercado privado. E embora criem condições para a atuação das cooperativas as políticas públicas geram uma certa dependência e uma zona de conforto em termos de projeto e estratégia já que que as cooperativas têm no mercado institucional a maior parte de suas receitas. Essa realidade, mostra os enormes desafios para essas organizações sobreviverem e serem competitivas, em que o conhecimento se torna fundamental para prosperarem, aumentarem a produtividade para tornarem-se competitivas no mercado.

Paradoxal é constatar que as cooperativas investigadas têm em torno de si, ao menos teoricamente, o apoio de uma rede de parcerias nada desprezível, formada por entidades que atuam fortemente no contexto nacional como: a Organização das Cooperativas do Brasil (OCB), o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (Sescoop), o Serviço Nacional da Agricultura (Senar), o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequena Empresa (Sebrae), a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) e no contexto regional como a Empresa Paraibana de Pesquisa, Extensão Rural e Regularização Fundiária (Empaer), e ainda instituições de ensino superior atuantes na região, como a Universidade Federal da Paraíba (UFPB). Algumas instituições desta rede como Embrapa, Sebrae e Senar, por exemplo, desenvolvem ou estimulam

projetos voltados à criação de startups de base tecnológica. Portanto, são instituições que também atuam em ambientes muito inovadores e que poderiam viabilizar às cooperativas um tipo de conhecimento externo mobilizador e avançado em termos tecnológicos. Ora, se essas fontes externas de conhecimento apresentam um grande potencial como fornecedores, as dificuldades para alavancar novos conhecimentos externos capazes de mobilizar as cooperativas estudadas e seus associados estão localizadas na carência de recursos, na falta de uma cultura gerencial adequada, especialmente em termos de visão de mercado e no uso de técnicas produtivas relativamente rudimentares entre esses últimos.

De qualquer forma, mesmo na perspectiva de atualização da gestão e da produção, a rede formada pelas instituições de apoio às cooperativas investigadas, acaba trazendo uma contribuição importante por iniciativa própria ou por demanda específica das cooperativas. Essa contribuição tem a forma de cursos de curta duração, principalmente de gestão e organização das cooperativas; auxílio para participação em eventos externos, como congressos, palestras, feiras e mostras; organização e financiamento de eventos de intercâmbio de conhecimento por meio de visitas técnicas a cooperativas e empresas; assistência técnica aos diversos campos de atuação das cooperativas; auxílio na preparação de projetos para poder acessar a recursos financeiros etc.

Apesar desse apoio institucional e formal, a maior parte da aprendizagem dos cooperados ocorre por meios informais, a partir da relação entre familiares, parceiros e vizinhos. Assim, os mecanismos de integração social do conhecimento adquirido, é compartilhado de forma assimétrica entre os membros, pois muitos tem formações e experiências distintas. Também a distância geográfica entre os cooperados que residem em diferentes lugares, provocam dificuldades, considerando os custos e o tempo necessário para deslocamentos, além da brevidade desses encontros em reuniões, feiras, visitas técnicas e eventos de formação.

Por outro lado, observou-se nas entrevistas, especialmente com representantes das novas gerações que ainda permanecem no campo, que há um novo olhar sobre a necessidade de conhecimentos externos como forma de atualizar suas atividades cotidianas e a valorizar as atividades que podem gerar aprendizagem e mudanças. Mas ainda há muita resistência à processos que sejam sustentados em conhecimentos formais e que exijam muito tempo e custos. Entretanto, a cultura de passar conhecimento de pai para filho também é válido.

Em termos de contribuição, a reflexão acerca do papel da noção e da configuração da capacidade absorptiva na análise das relações das cooperativas investigadas com o conhecimento

externo, observou-se que a demanda de conhecimento externo é concentrada num conhecimento relativamente básico, o qual é potencialmente incapaz de gerar inovação. Paradoxalmente, as fontes de conhecimentos externos relacionados às cooperativas pesquisadas constituem uma rede institucional muito consistente em termos e apoio à sistemas de inovação, incluindo aí financiamento e gestão da inovação, além de experiência em construção de culturas pós-inovação.

Constatou-se também que a maior dificuldade para absorção de conhecimento externo direcionadas à inovação, nas cooperativas investigadas, está na baixa capacidade interna de prospectar qual é exatamente o conhecimento externo necessário e, a seguir, de apropriá-lo e adaptá-lo as suas necessidades produtivas e comerciais. As etapas denominadas de assimilação e adaptação do conhecimento externo, sustentadas em processos de aprendizagem são muito difíceis em empresas que dispõem de poucos recursos de conhecimento instalado.

Alternativas para melhorar essas condições passam por um redimensionamento e reestruturação das cooperativas agropecuárias da sua gestão para aproveitar de forma efetiva o conhecimento externo das organizações parceiras, especialmente as de pequeno porte. Essa é, com certeza a sugestão mais promissora de estudos futuros. Além disso, podem ser realizadas pesquisas que associem o papel do conhecimento externo e as inovações nas cooperativas agropecuárias brasileiras. Estudos futuros podem abordar sobre a sobrevivência e desempenho das cooperativas agropecuárias sob a ótica de teorias ambientais, como custos de transação, dependência de recursos, contingência estrutural, ecologia organizacional, institucional e neoinstitucional.

Dentre as principais limitações deste estudo, destaca-se o número relativamente limitado de cooperativas e associados investigados na pesquisa. Certamente num ambiente menos restritivo do que o observado nos últimos anos teria permitido mais e melhores incursões do tipo presencial, o que tornaria a coleta de informações mais completa. A segunda limitação está associada às restrições impostas pela Covid-19, pois no projeto original constava maior contato com cooperativas agropecuárias consideradas tecnologicamente mais desenvolvidas.

## REFERÊNCIAS

Alcantara, L.C.S, Sampaio, C.A.C. & Uriarte, L. (2018). Experiencia Cooperativa de Mondragón: la educación cooperativa como un proceso de transformación social. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 93, 181-209, DOI: 10.7203/CIRIECE.93.9217.

Aliança Cooperativa Internacional. (2020). *Cooperativas*. Recuperado em 15 de junho, 2021. <https://www.ica.coop/es/cooperativas/que-es-una-cooperativa>.

Agramunt, L. F., Berbel-Pineda, J. M., Capobianco-Uriarte, M. M., & Casado-Belmonte, M. P. (2020). Review on the Relationship of Absorptive Capacity with Interorganizational Networks and the Internationalization Process. *Complexity*. Volume 2020, Article ID 7604579.

Anjos, E. G., Rocha, A. G., Silva, D. O., & Simão, F.S. (2020). Reflexos do cooperativismo da agricultura familiar no desenvolvimento territorial na Bahia. *Revista de Gestão e Organizações Cooperativas – RGC*, Santa Maria, RS, Vol. 7, N° 14, Jul./Dez. 2020 DOI: 10.5902/2359043241123 ISSN: 2359-0432.

Anzilago, M., & Panhoca, L. (2016). Social management in cooperatives: analyse of sustainability reports. *Revista Brasileira de Estratégia. REBRAE*, Curitiba, v. 9, n. 3, p. 239-251, sep./dec.

Araújo, M. J. (2022). *Fundamentos de agronegócios*. 6. ed. Barueri: Atlas.

Arrigoni, F. J. (200). Aplicações sociais das sociedades cooperativas: um modelo de demonstração contábil. *Caderno de Estudos*, São Paulo, FIPECAFI, v.12, n. 23, p. 50 - 68, jan./jun.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.

Bardin, L. (2016). *Análise de Conteúdo*. Edições Loyola.

Bialoskorski Neto, S. (2004). Gobierno y papel de los cuadros directivos en las cooperativas brasileñas: estudio comparativo. *Revista de Economía Pública Social y Cooperativa, Valencia*, n. 48, abr.

Bialoskorski Neto, S. (2006). Member participation and relational contracts in agribusiness co-operatives in Brazil. *The International Journal of Co-operative Management*, v. 3, p. 20-26.

Bialoskorski Neto, S. (2007). Um ensaio sobre desempenho econômico e participação em cooperativas agropecuárias. *RER*, Rio de Janeiro, vol. 45, nº 01, p. 119-138, jan/mar.

Bialoskorski Neto, S. (2012). *Economia e Gestão de Organizações Cooperativas*. 2 ed. São Paulo: Atlas.

Bialoskorski Neto, S.; Marques, P. V.; Neves, E. M. (1995). Agribusiness cooperativo, eficiência e princípios doutrinários. *R. Econ. Sociol. Rural*, Brasília, v.33, nº 4, p. 71-98, out./dez.

Bialoskorski Neto, S., Negano, M. S., & Moraes, M. B. C. (2006). Utilização de redes neurais artificiais para avaliação socioeconômica: uma aplicação em cooperativas. *R.Adm.*, São Paulo, v.41, n.1, p.59-68, jan./fev./mar.

Begniss, H. S. M.; Arend, S.C.; & Estivaleta, V. F. B. (2014). Em Frente ao espelho: a produção do conhecimento em cooperativas na revista de Economia e Sociologia Rural. *Revista de Economia e Sociologia Rural – RESR*. Vol. 52, Nº 01, p. 099-116, Jan/Mar.

Buainain, A. M., E., Alves, J. M., Silveira & Navarro, Z. (2014). Sete teses sobre o mundo rural brasileiro. Alves, E., Silveira, J. M., Navarro, Z. (Orgs.). *O mundo rural no Brasil do século 21: a formação de um novo padrão agrário e agrícola*. Embrapa, Brasília, DF.

Brasil. (1971). Lei n. 5.764, de 16 de dezembro de 1971. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 16 dez. 1971. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/CCivil\\_03/leis/L5764.htm](http://www.planalto.gov.br/CCivil_03/leis/L5764.htm)>. Acesso em: 5 abr. 2022.

Büttenbender, P. L., (2019). *Gestão de cooperativas: fundamentos, estudos e práticas*. Ijuí: Ed. Unijuí. – 224 p ISBN 978-85-419-0282-3 (Digital).

Camisón, C., & Forés, B. (2010). Knowledge absorptive capacity: New insights for its conceptualization and measurement. *Journal of Business Research*, 63(7), 707–715. doi:10.1016/j.jbusres.2009.04.022.

Camisón, C. & Forés, B. (2014). Capacidad de absorción: antecedentes y resultados. *Economía Industrial*, 391, 13-22.

Cassol, A. (2018). *Determinantes da capacidade absorptiva: uma investigação empírica em pequenas e médias empresas inovadoras*. (Tese de doutorado). Programa de Pós-graduação em Administração. Universidade Nove de Julho. São Paulo.

Cassol, A., Gonçalo, C. R., & Ruas, R. L. (2016). Redefining the Relationship between Intellectual Capital and Innovation: The Mediating Role of Absorptive Capacity. *Brazilian Administration Review*, 13(4), 1-25.

Cassol, A., Zapalai, J., Fabiano Cintra, R. (2017). Capacidade absorptiva como propulsora da inovação em empresas incubadas de Santa Catarina. *Revista Ciências Administrativas* [en línea]. 23(1), 9-41[fecha de Consulta 13 de Octubre de 2020]. ISSN: 1414-0896. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=475655252002>

Cassol, A., Zanesco, D., Marietto, M. L. (2019). Capacidade absorptiva como moderadora da relação entre inovatividade organizacional e desempenho inovador de pequenas e médias empresas brasileiras. *Interciencia*, v. 44, n. 1.

Chesbrough, H. (2012). *Inovação aberta: como criar e lucrar com a tecnologia*. (L. C. C. Q. Faria, Trad.). Porto Alegre: Bookman. (Obra original publicada em 2003).

Cohen, W. M., & Levinthal, D.A. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35 No. 1, pp. 128-152.

Costa, D. R.M., Chaddad, F., Azevedo, P.F. (2013). The Determinants of Ownership Structure: Evidence from Brazilian Agricultural Cooperatives. *Agribusiness An International Journal*, Vol. 29 (1) 62–79. DOI: 10.1002/agr.21325.

Crespi, T. B., Costa, P. R., Preusler, T. S., & Ruas, R. L. (2020). Análise das condições da capacidade absorptiva com base em projetos de P&D. *Revista de Administração Mackenzie*, 21(5), 1–32. doi:10.1590/1678-6971/eRAMR200041

Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 3. ed. Porto Alegre: Artmed.

Cruzio, H. O. (2005). *Como organizar e administrar uma cooperativa*. 4. Ed. Rio de Janeiro, Editora FGV.

Cunha filho, M. A., Pedron, C. D., Ruas, R. L. (2021). Whats going on in absorptive capacity studies? research fronts on organisational knowledge absorption. *International Journal of Innovation Management (online)*, v. 1, p. 2150056-2150056-41.

Dutra, A. S.; Machado, J. A.D.; & Rathmann, R. (2008). Alianças estratégicas e visão baseada em recursos: um enfoque sistêmico do processo de tomada de decisão nas propriedades rurais. 46th Congress, July 20-23, 2008, Rio Branco, Acre, Brazil 109727, *Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural (SOBER)*.

Easterby-Smith, M., Graça, M., Antonacopoulou, E., & Ferdinand, J. (2008). Absorptive Capacity: A Process Perspective. *Management Learning*, 39(5), 483–501.

Eidizadeh, R., Salehzadeh, R., & Esfahani, A. C. (2017) Analysing the role of business intelligence, knowledge sharing and organisational innovation on gaining competitive advantage. *Journal of Workplace Learning*, Vol. 29 Issue: 4, pp.250-267, doi: 10.1108/JWL-07-2016-0070

Eisenhardt, K., & Martin, J. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21, 1105-1122.

Engel, V.; Almeida, G. G. F.; & Deponti, C. M. (2014). Agricultura familiar no contexto das cooperativas rurais: o caso da Ecocitrus. *Cadernos de Ciência & Tecnologia*, Brasília, v. 34, n. 1, p. 59-81, jan./abr.

Estanislau, P., Borges, P. R. S. (2011). Organizações cooperativas e suas principais participações nos estados brasileiros (1995 – 2007). *Rev. FAE*, Curitiba, v. 14, n. 1, p. 52-63, jan./jun.

Fardini, G. (2017). *Fundamentos do cooperativismo*. Brasília, DF. Sistema OCB. Série Cooperativismo.

Ferraz, L. Z. T., Rezende, A. J., de Lima, J. P. R., Todeva, E. (2018). Perception of Value Co-creation Actions in Agricultural Cooperatives. *Brazilian Administration Review, BAR*, Rio de Janeiro, v. 15, n. 3, art. 4, e180005.

Ferreira, G. C., & Ferreira, J., J., M. (2017). Absorptive capacity: an analysis in the context of brazilian family firms. *Ram. Revista de Administração Mackenzie*, 18(1), 174-204. <https://doi.org/10.1590/1678-69712017/administracao.v18n1p174-204>.

Flatten, T. C., Engelen, A., Zahra, S. A., Brettel, M. (2011). A measure of absorptive capacity: Scale development and validation. *European Management Journal*. 29, 98-116.

França, A., & Rua, O. L. (2017). Contributions of Absorptive Capabilities to Export Performance. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, 25(2), 150. doi:10.3311/ppso.10281.

Forés, B. & Camisón, C. (2016). Does incremental and radical innovation performance depend on different types of knowledge accumulation capabilities and organizational size? *Journal of Business Research*. 69. 831–848

Forgiarini, D. I., Alves, C. N., Mendina, H. J. C. (2018). Aspectos teóricos do cooperativismo e suas implicações para a gestão de cooperativas. *Revista de Gestão e Organizações Cooperativas – RGC*. Santa Maria, RS Edição Especial 01.

Garrido, I. L., Parente, R. C., Gonçalo, C. R., Vasconcellos, S. L. de. (2017). Remaining Innovative: The Role of Past Performance, Absorptive Capacity, and Internationalization. *Brazilian Business Review*, 14(6), 559-574.

Gebauer, H., Worch, H., Truffer, B (2012). Absorptive capacity, learning processes and combinative capabilities as determinants of strategic innovation. *European Management Journal* 30, 57– 73.

Gibbert, G. M., & Bezerra, S. A. (2007). O cooperativismo paranaense e a responsabilidade social empresarial como fator de competitividade. *Ciências Sociais em Perspectiva*, Cascavel, v. 6, n. 10, 1º sem.

Godoi, C.K. Mattos, P.L.C.L. (2010). Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. Org. Silva, da, A. B. *Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais - Paradigmas, estratégias e métodos*, 2ª Edição.

Gracioli, C., Godoy, L. P., Lorenzetti, D. B., & Godoy, T. P. (2012). Capital intelectual: uma ferramenta inovadora na busca por vantagens competitivas. *INMR - Innovation & Management Review*, 9(4), 96-120. Recuperado de <http://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79291>.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. Censo Agropecuário 2017. *Sistema IBGE de Recuperação Automática: SIDRA*. Brasília. Recuperado em 12 de janeiro de 2021, de <https://sidra.ibge.gov.br/pesquisa/censo-agropecuario/censo-agropecuario-2017>

Indarti, N., Lukito-Budi, A. S. & Setiawan, K. (2019). A Meta-Synthesis of Research on Absorptive Capacity Concept Among Companies, *IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM)*, Macao, Macao, 2019, pp. 99-103, doi: 10.1109/IEEM44572.2019.8978874.

Jansen, J. J. P.; Van Den Bosch, F. A. J.; & Volberda, H.W. (2005). Managing Potential and Realized Absorptive Capacity: How do organizational antecedents matter? *Academy Management Journal*, v. 48, n. 6, p. 999-1015, 2005.

Juárez, L. E. V., Escobar, E. A. R., & Guzmán, G. M. (2017). The Effects of Absorptive Capacity, Intellectual Property and Innovation in SMEs. *Journal of Management and Sustainability*. Vol. 7, No. 4; 2017 ISSN 1925-4725 E-ISSN 1925-4733

Kafouros, M. I., Buckley, P. J., Sharp, J. a., Wang, C. (2008). The role of internationalization in explaining innovation performance. *Technovation*, 28(1-2), 63–74. doi:10.1016/j.technovation.2007.07.009.

Koerich, G. V. & Cancellier, E. L. P. L. (2017). Capacidade de Absorção: levantamento e análise de pesquisas quantitativas e principais constructos relacionados. In *Seminário de Administração, São Paulo, XX Semead*.

Lane, P. J., Koka, B. R.; & Pathak, S. (2002). A Thematic Analysis and Critical Assessment of Absorptive Capacity Research. *Academy of Management Proceedings*, BPS: M1.

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*, v. 31, n. 4, p. 833-863.

Lane, P. J., & Lubatkin, M. (1998). Relative absorptive capacity and interorganizational learning. *Strategic Management Journal*, 19(5), 461-477.

Leite, A. R., Padilha, A. C. M. & Binotto, E. (2021). Desafios da cooperação cooperativas agrícolas. *Rev. Adm. UFSM*, Santa Maria, v. 14, n. 4, October - December, p. 809-826.

Lourenzani, W. L. (2006). Capacitação gerencial de agricultores familiares: uma proposta metodológica de extensão rural. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, Lavras, v. 8, n. 3, p. 313-322.

Lowik, S., Kraaijenbrink, J., & Groen, A. (2016). The team absorptive capacity triad: A configurational study of individual, enabling, and motivating factors. *Journal of Knowledge Management*, 10(5), 1083–1103, doi:10.1108/JKM-11- 2015-0433.

Minayo, M. C. S. (2017). Amostragem e saturação em pesquisa qualitativa: consensos e controvérsias. *Revista Pesquisa Qualitativa*. São Paulo (SP), v. 5, n. 7, p. 01-12. ISSN 2525-8222.

Moreira, V. L., Silva, C. L., Moraes, E. A., Protil, R. M. (2012). O Cooperativismo e a Gestão dos Riscos de Mercado: análise da fronteira de eficiência do agronegócio paranaense. *Revista de Economia e Sociologia Rural - RESR*, Piracicaba -SP, Vol. 50, Nº 1, p. 051-068.

Moreira, V. R., Freier, A. & Veiga, C. P. (2016). A Review of Concepts, Strategies and Techniques Management of Market Risks in Agriculture and Cooperatives. *International Business Management* 10 (6): 739-750.

Moraes, J. L. M., & Schwab, P. I. (2019). O papel do cooperativismo no fortalecimento da agricultura familiar. *Revista do CEPE*. Santa Cruz do Sul, n. 49, p. 67-79, jan./jun.

Namorado, R. (2013a). *O mistério do cooperativismo: da cooperação ao movimento cooperativo*. Editora: Almeida.

Namorado, R. (2013b). *O essencial sobre cooperativas*. Editora: INCM.

Neves, M. C. R., Castro, L. S., Freitas, C. O. (2019). O impacto das cooperativas na produção agropecuária brasileira: uma análise econométrica espacial. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, 57(4), 559-576, 2019 <https://doi.org/10.1590/1806-9479.2019.187145>

Organização e Sindicato das Cooperativas Brasileiras OCB. (2020). Cooperativas. Recuperado em 10 de março 2020, de <http://www.ocb.org.br/o-que-e-cooperativismo>.

Organização das Cooperativas Brasileiras OCB (2019). Anuário do cooperativismo brasileiro 2018. Recuperado em 10 de janeiro 2021, <https://www.ocb.org.br/publicacao/53/anuario-do-cooperativismo-brasileiro-2019>.

Organização das Cooperativas Brasileiras OCB (2020). Anuário do cooperativismo brasileiro 2019. Recuperado em 10 de janeiro 2021, [https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms/files/100931/1608152662Anuario\\_2020-vf.pdf](https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms/files/100931/1608152662Anuario_2020-vf.pdf)

Organização das Cooperativas Brasileiras OCB (2021). Anuário do cooperativismo brasileiro 2020. Recuperado em 10 de janeiro junho, <https://anuario.coop.br/ramos#agropecuario>

Patterson, W., & Ambrosini, V. (2015). Configuring Absorptive Capacity as a Key Process for Research Intensive Firms. *Technovation*, 36, 77-89.

Pinho, D. B. (2001). *Cooperativismo: fundamentos doutrinários e teóricos*. São Paulo: ICA, 34p.

Pires, M. L. L. e S. et al. (2009). Cooperativismo, agricultura familiar e redes sociais na reconfiguração dos espaços rurais. In: Congresso Brasileiro de Sociologia: consensos e controvérsia, 14, 28-31 jul. Rio de Janeiro, 2009. Disponível em: Acesso em: 10 jan. 2021.

Pokharel, K., P., Archer, D., W., & Featherstone, A., M. (2020). The Impact of Size and Specialization on the Financial Performance of Agricultural Cooperatives. *Journal of Co-operative Organization and Management*. 8 100118.

Rabong, G., & Radakovics, S. (2020). The uniform co-operative value core – Evidence from Austria. *Journal of Co-operative Organization and Management* 8 100118.

Rua, O., França, A., & Fernández Ortiz, R. (2018). Key drivers of SMEs export performance: the mediating effect of competitive advantage. *Journal of Knowledge Management*. Vol.22 n.22018,pp.257-279. DO: I10.1108/JKM-07-2017-0267.

Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lúcio, M. P. B. (2013). *Metodologia de Pesquisa*. 5ª ed. Penso: Porto Alegre.

Schneider, J. O. (2012). A doutrina do cooperativismo: análise do alcance, do sentido e da atualidade dos seus valores, princípios e normas nos tempos atuais. *Cadernos Gestão Social*, v.3, n.2, p.251-273, jul./dez.

Schneider, J. O. (2017). Cooperativismo e direitos humanos. *Perspectiva Econômica*, 13(2):147-157, julho-dezembro. Unisinos – doi: 10.4013/pe.2017.132.05.

Silva, E. S., Salomão, I. L., McIntyre, J. P., Guerreiro, J., Pires, M. L. L. S., Albuquerque, P. P., Bergonsi, S., & Vaz, S. C. (2003). Panorama do cooperativismo brasileiro: história, cenários e tendências. *Revista uniRcoop*, 1(2), 75-102.

Silva, G., & Dacorso, A. L. R. (2016). O Papel das fontes de conhecimento externo no processo de inovação da micro e pequena empresa. *Desenvolvimento em questão*. Ano 14, n. 37. Edição Especial Empreendedorismo e Inovação p. 231-261.

Sánchez, A. V. De la participación a la gestión del conocimiento y del capital intelectual: reflexiones en torno a la empresa cooperativa. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*. n° 40, abril, pp. 123-140. ISSN: 0213-8093

Stake, R. E. (2011). *Pesquisa qualitativa: estudando como as coisas funcionam*. Porto Alegre: Penso.

Sapienza, H. J., Autio, E., George, G., & Zahra, S. A. (2006). A Capabilities Perspective on the Effects of Early Internationalization on Firm Survival and Growth. *Academy of Management Review*, 31(4), 914–933. doi:10.5465/amr.2006.22527465.

Simão, G. I., Antonialli, L. M., Macedo, A. S., & Santos, A.C. (2018). Sociologia econômica e competitividade em cooperativas agropecuárias centralizadas. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, Lavras, v. 20, n. 2, p. 88-100.

Simão, G.L., Calegário, C. L. L., Antonialli, L. M., & Santos, A. C. (2017). Competitividade e Isomorfismo: análise do perfil estrutural e financeiro-contábil de grandes cooperativas agropecuárias brasileiras. *RESR, Piracicaba-SP*, Vol. 55, Nº 01, p. 065-084, Jan./Mar. <https://doi.org/10.1590/1234-56781806-94790550104>.

Teece D., Pisano

. & G, Schuen A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. J. 18: 509-533.

Todorova, G., & Durisin, B. (2007). Absorptive capacity on business unit innovation and performance. *Academy of Management Journal*, Vol. 44 No. 5, pp. 996-1004.

Queiroz, J. S., Vieira, L. R. R., & Albino P. M. B. (2018). Os problemas de Gestão das pequenas cooperativas: Caso prático Cooperativa Vivans. *Revista de Gestão e Organizações Cooperativas*, Santa Maria, v.5, n.9, Págs. 29-46, Jan./Jun.

Sun, P.Y.T, & Anderson, M. H. (2010). An Examination of the Relationship Between Absorptive Capacity and Organizational Learning, and a Proposed Integration. *International Journal of Management Reviews*.

Zanco, A. M. & Coltre, S. M. (2016). Gestão do conhecimento em cooperativas. *Revista de Gestão e Organizações cooperativas – RGC*. v.3, n.5, jan./jun.2016. DOI: 10.5902/2359043221403.

Zapata Rotundo, G.J. y Hernández Arias, A. (2018). Capacidad de absorción: revisión de la literatura y un modelo de sus determinantes. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 8(16), 121-140. <https://doi.org/10.17163/ret.n16.2018.09>

Valadares, J. H. (2005). A moderna administração de cooperativas. In: Moura, A. D.; Silva Júnior, A. G.; Baião, L. B. *Agricultura familiar no agronegócio*. Viçosa, MG: UFV, v. 1, p. 205-214.

Valdaliso, J., Elola, A., Aranguren, M. & Lopez, S. (2011) Social capital, internationalization and absorptive capacity: The electronics and ICT cluster of the Basque Country, *Entrepreneurship & Regional Development*, 23:9-10, 707-733, DOI: 10.1080/08985626.2010.505268.

Vargas, S. M. L., Gonçalo, C. R., Santos, A. M., & Souza, Y. S. (2020). Efeito moderador do compartilhamento de conhecimentos interfirmários na capacidade absorptiva e capacidades inovadoras em pequenas e médias empresas. *Revista alcance – eletrônica – vol. 27 – n. 2 – mai./ago. 2020*. doi: 10.14210/lcance.v27n2(mai/ago).p183-197.

Vega-Jurado, J., Gutiérrez-Gracia, A., & Fernández-de-Lucio, I. (2008). Analyzing the determinants of firm's absorptive capacity: beyond R&D. *R&D Management*, 38(4), 392–405. doi:10.1111/j.1467-9310.2008.00525.x

Volberda, H. W., Foss, N. J., & Lyles, M. A. (2010). Absorbing the Concept of Absorptive Capacity: How to Realize Its Potential in the Organization Field. *Organization Science*, 21(4), 931–951. doi:10.1287/orsc.1090.0503.

Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31–51.

Webering, S. I. (2020). Cooperative cooperation: Being, doing, and becoming. *Revista de Administração Contemporânea*, 24(6), 567-581. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2020190332>

Werlang, N. B., Fiates, G. G. S., Rossetto, C. R., & Amal, M. (2019). Desenvolvimento da capacidade absorptiva a partir do processo de internacionalização de empresas: evidências do setor de tecnologia. In: *XLIII Encontro da ANPAD*, 2019, São Paulo/ SP.

Wiese, A. F.; Millanés, O. A. G.; Bovo, M. C. (2020). As cooperativas de Agricultura Familiar e o desenvolvimento Local: um estudo em dois municípios do Paraná. *Revista Perspectivas Contemporâneas*, v. 15, n. 3, p. 153-176, set./dez.

Zahra, S. A., & George G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of management review*, v. 27, n. 2, p. 185-203.

Zanco, A. M.; & Coltre, S. A. (2016). Gestão do Conhecimento nas Cooperativas. *Revista de Gestão e Organizações Cooperativas – RGC*. Santa Maria, RS, v.3, n.5, jan./jun.

Zeni, M. A., & Fumagalli, L. A. W. (2019). A participação das cooperativas de crédito no desenvolvimento de pequenas cidades: o caso da mesorregião Sudoeste Paranaense. *Rev. FAE*, Curitiba, v. 22, n. 2, p. 47 - 62, jul./dez.

Zylbersztajn., D. (2014). O mundo rural no Brasil do século 21: *A formação de um novo padrão agrário e agrícola*. Brasília, DF: Embrapa.

Zylbersztajn, D. (1994). Organização de cooperativas: desafios e tendências. *RAUSP Management Journal*, 29(3), 23-32.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A - Termo de Consentimento de Livre Esclarecido e permissão para gravação de entrevistas

Prezado Senhor/Senhora,

Esta entrevista faz parte da minha pesquisa de tese de doutorado em Administração no Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Nove de Julho. O objetivo é analisar as práticas de absorção de conhecimento externo nas cooperativas agropecuárias paraibanas. O estudo é orientado pelo professor Roberto Lima Ruas.

Estamos na última etapa da pesquisa, e conforme contato já agradecemos à sua gentil colaboração. Informo que os dados serão utilizados especificamente para fins de pesquisa e publicação acadêmica. Solicito a sua autorização para gravação (áudio e vídeo) durante a entrevista.

Nos colocamos à disposição para quaisquer esclarecimentos agora ou posteriormente sobre esta pesquisa.

Francivaldo dos Santos Nascimento  
Doutorando em Administração – PPGA/UNINOVE

Roberto Lima Ruas  
Professor – PPGA/UNINOVE

APÊNDICE B – Roteiro de entrevistas – parceiros das cooperativas (Sescoop, Senar, Sebrae, Instituições de ensino)

Perfil dos entrevistados	
<b>Gênero:</b>	<b>Nível de formação:</b>
<b>Instituição:</b>	<b>Cargo/função:</b>

1. Como se dá a relação da sua organização com as cooperativas agropecuárias (Convênios, acordos, projetos etc)?
2. Em algum momento a relação da sua instituição ocorre diretamente com os cooperados ou é sempre via cooperativa”?
2. Como é a atuação da sua organização junto às cooperativas agropecuárias? Capacitação, curso, treinamento, consultoria etc. Dê exemplos. Em caso de cursos, como é prática mais frequente – um representante de cada cooperado ou pode ir mais de um nos treinamentos.
3. Atualmente que atividades estão sendo desenvolvidas junto às cooperativas agropecuárias?
4. Quais cooperativas agropecuárias receberam algum tipo de formação/treinamento/capacitação da sua organização nos últimos anos?
5. Que tipo de capacitação/formação/treinamento a sua organização oferta às cooperativas agropecuárias?
- 6) Que tipo de conhecimento são ministrados nessas capacitações? Detalhar em cada item – Ex se for técnico, saber detalhes do tipo de técnica – de plantio, ou colheita ou uso de fertilizantes, etc.
  - Técnico** (novas tecnologias, novos processos, assistência técnica)
  - Produção** (novas técnicas, novos processos)
  - Científico** (conhecimentos técnicos e científicos)
  - Gestão** (Planejamento, custos etc.)
  - Mercado** (comercialização) – acessos a mercados, Vendas, pesquisa de mercado, pesquisa de satisfação do cliente
  - Financeiro** (crédito e financiamentos)
7. Poderia detalhar e descrever as três principais demandas das cooperativas agropecuárias (cooperados) que a sua organização busca atender? Qual o principal desafio para atendê-las?
8. É possível identificar os principais resultados das capacitações realizadas junto aos cooperados? É possível citar um ou dois casos representativos disto que o sr (a) está relatando? Como reagem os cooperados após esses processos – se envolvem bastante, se envolvem satisfatoriamente ou não se envolvem? Qual o principal desafio nesse processo de transmitir conhecimentos para os cooperados?

APÊNDICE C - Roteiro de entrevistas – gestores das cooperativas

<b>Perfil da Cooperativa</b>
Fundação:
Localização:
Número de cooperados:
Valor da receita total da cooperativa ao ano:

<b>Perfil dos entrevistados</b>	
Gênero:	Nível de formação:
Tempo de Cooperativa:	Tempo como gestor:

1. Qual o seu cargo/função na cooperativa? Especificar quais são suas atribuições na cooperativa.
2. Quais os principais produtos e serviços comercializados?
3. Qual o nível de competitividade dos produtos e serviços da cooperativa frente aos concorrentes? É maior, igual ou menor?
4. Quem são os principais clientes da cooperativa? (especificar os cinco principais). São intermediários ou clientes finais? Onde estão localizados? Como ocorre essa relação de compra (ver a questão do poder na relação.)
5. Quem são os principais parceiros da cooperativa e suas áreas de atuação?
6. Quais as principais atividades em que a cooperativa auxilia os cooperados?  
Colocar em ordem de importância as 4 principais áreas de apoio da cooperativa aos cooperados.
7. É comum participar de feiras, congressos/seminários e visitas a outras cooperativas? Qual é o objetivo dessas ações? Em geral, quem participa dessas atividades? Poderia relatar alguns exemplos. Quais os benefícios para os cooperados obtêm com a participação nessas atividades? Dê exemplos.
8. Sr./Sra . Se recorda e poderia relatar os parceiros com os quais a cooperativa utilizou serviços de treinamento, formação nos últimos anos? De quem partiu essa iniciativa? Todos os cooperados participaram dessa formação? O que os motivou a buscar esses parceiros? Como ocorreu esse processo?
9. Que tipo de conhecimento a cooperativa disponibiliza para seus cooperados:

**Técnico** (novas tecnologias, novos processos, assistência técnica)

**Produção** (novas técnicas, novos processos)

**Científico** (conhecimentos técnicos e científicos)

**Gestão** (Planejamento, custos etc.)

**Mercado** (comercialização) – acessos a mercados, vendas, pesquisa de mercado, pesquisa de satisfação do

**Financeiro** (crédito e financiamentos)

10. Há outras demandas importantes dos cooperados não colocadas aqui?
11. Assessoria, formação, treinamentos, ações de educação são frequentes na cooperativa? Fale dois exemplos que sr./sra. Considerou mais importantes nos últimos anos?
12. Os novos conhecimentos adquiridos por meio de treinamentos, assistências, visitas técnicas, são compartilhados entre os cooperados? Poderia informar um exemplo.
13. A cooperativa já realizou pesquisa de mercado? Tem algum site (blogs), revistas, canais na internet que o Sr./Sra. utiliza como fonte de informações para uso na cooperativa? Conversa com consumidores sobre os produtos da cooperativa?
14. O Sr./sra. poderia indicar o que as formações/treinamentos/visitas técnicas trouxeram de mais positivo/resultados para os cooperados? O que melhorou? Relate algumas experiências nesse sentido.
15. Há alguma outra demanda dos cooperados e da sua cooperativa em relação à treinamento/formação, educação que considera importante e ainda não comentamos?
16. Qual a principal expertise da cooperativa? Como foi conseguido essa expertise? Que organizações parceiras colaboraram?

## APÊNDICE D – Roteiro de entrevistas - cooperados

Perfil dos entrevistados	
Gênero:	Nível de formação:
Tempo de Cooperativa:	

a) que ele tem tido assistência das cooperativas – seguindo o que vem a seguir que já foi colocado nos outros dois modelos de entrevista

b) perguntar se além desses cursos já oferecidos pelas cooperativas ou instituições parceiras, existe um outro tipo de conhecimento (ou capacitação) que ele gostaria de receber e que não foi oferecido? Por quê?

1. Sr./Sra. Cultiva/produz que produtos?

2. Como a cooperativa lhe auxilia nas suas atividades?

3. Qual a importância da cooperativa?

4. É comum participar de feiras, congressos/seminários e visitas a outras cooperativas? Qual é o objetivo dessas ações? O que o motivou a participar?

5. Poderia relatar alguns exemplos de atividades que participou nos últimos anos? Quais os benefícios em participar dessas atividades? Dê exemplos.

6. O que lhe motivou a participar dessas atividades?

7. Sr./Sra. já participou de capacitações/cursos/treinamentos/formações?

**Técnico** (novas tecnologias, novos processos, assistência técnica)

**Produção** (novas técnicas, novos processos)

**Científico** (conhecimentos técnicos e científicos)

**Gestão** (Planejamento, custos etc.)

**Mercado** (comercialização) – acessos a mercados, vendas, pesquisa de mercado, pesquisa de satisfação do

**Financeiro** (crédito e financiamentos)

9. O que lhe motivou a participar dessas atividades?

8. O que de mais importantes essas atividades lhe proporcionaram durante e após esses eventos?

Mudou algumas coisas nas atividades após esses eventos? O conhecimento adquirido foi compartilhado com outros cooperados?

9. Além desses cursos já oferecidos pelas cooperativas ou instituições parceiras, existe um outro tipo de conhecimento (ou capacitação) que ele gostaria de receber e que não foi oferecido? Por quê?

10. Poderia citar alguma situação em que novos conhecimentos foram repassados por outros cooperados. E outro momento em que partilhou algum conhecimento com outros cooperados

## FOTOS



Foto A – Arquivo pessoal



Foto B – Arquivo pessoal



Foto C – Arquivo pessoal