

# Capacidade absorptiva em propriedades rurais de agricultores associados a uma cooperativa agroindustrial

MERYLISA FURLAN<sup>1</sup>  
JULIANE SACHSER ANGNES<sup>1</sup>  
JOÃO FRANCISCO MOROZINI<sup>1</sup>

<sup>1</sup>UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO-OESTE (UNICENTRO), GUARAPUAVA – PR, BRASIL

## Resumo

Este artigo descreve o processo de capacidade absorptiva por meio da aplicação do modelo teórico de Lane, Koka e Pathak (2006) adaptado a propriedades rurais de agricultores cooperados de uma organização agroindustrial no centro-sul do Paraná, tendo em vista que esse processo passa pelas etapas de reconhecimento, assimilação e aplicação de novos conhecimentos nas propriedades agrícolas, o que se retratará no resultado positivo da organização cooperativa. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, de natureza descritiva e com corte transversal, pois a coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas em profundidade com 5 agricultores cooperados que têm em seu histórico uma evolução em taxas de produtividade e rentabilidade na atividade agrícola. Os resultados da pesquisa foram relevantes tanto em nível organizacional – pois oferecem direcionamentos à gestão da organização cooperativa para poder identificar como se dá o processo de aplicação de novos conhecimentos, além de pontos de melhoria necessários para a disseminação e aplicação de conhecimentos – como no tocante à discussão teórica, uma vez que aprofundaram a teoria das capacidades dinâmicas com base na realidade agrícola, um setor de grande importância regional e nacional no Brasil.

**Palavras-chave:** Capacidade dinâmica. Capacidade absorptiva. Propriedade rural. Cooperativa agrícola.

## *Absorptive capacity on rural properties of farmers associated with an agroindustry cooperative*

### Abstract

This article describes the process of absorptive capacity through the application of the theoretical model of Lane, Koka and Pathak (2006). It has been adapted to rural properties of cooperative farmers of an agroindustry organization in south-central Paraná, with the view that this process goes through the stages of recognition, assimilation and application of new knowledge in agricultural properties, which will be portrayed in the positive outcome of the cooperative organization. It is a qualitative research, of a descriptive nature and with cross-cutting, because the data collection occurred through in-depth interviews with five cooperative farmers who have over time experienced an evolution in productivity rates and profitability in agricultural activity. The results of the research were relevant both at the organizational level – because they offer directions to the management of the cooperative organization to be able to identify how the process of application of new knowledge is given, as well as the necessary improvement points – and for the dissemination and application of knowledge – as in the theoretical discussion, since they deepened the theory of dynamic capacities based on the agricultural reality, a sector of great regional and national importance in Brazil.

**Keywords:** Dynamic capacity. Absorptive capacity. Rural property. Agricultural Cooperative.

## *Capacidad de absorción en propiedades rurales de agricultores asociados a una cooperativa agroindustrial*

### Resumen

Este artículo describe el proceso de capacidad de absorción a través de la aplicación del modelo teórico de Lane, Koka y Pathak (2006) adaptado a las propiedades rurales de los agricultores asociados a una cooperativa agroindustrial en la zona centro sur del estado de Paraná, teniendo en cuenta que dicho proceso pasa por las etapas de reconocimiento, asimilación y aplicación de nuevos conocimientos en las propiedades agrícolas, que se retratarán en el resultado positivo de la organización cooperativa. Es una investigación cualitativa, de carácter descriptivo y de corte transversal, porque la recopilación de datos se llevó a cabo a través de entrevistas en profundidad a 5 agricultores asociados a una cooperativa y cuya trayectoria revela una evolución en las tasas de productividad y rentabilidad en la actividad agrícola. Los resultados de la investigación fueron relevantes tanto a nivel organizacional pues proporcionan orientación para la gestión de la organización cooperativa para poder identificar cómo se da el proceso de aplicación de nuevos conocimientos, así como los puntos de mejora necesarios para la difusión y aplicación del conocimiento- como en lo referente a la discusión teórica, ya que profundizaron la teoría de capacidades dinámicas basadas en la realidad agrícola, un sector de gran importancia regional y nacional en Brasil.

**Palabras clave:** Capacidad dinámica. Capacidad de absorción. Propiedades rurales. Cooperativa agrícola.

Artigo submetido em 06 de outubro de 2016 e aceito para publicação em 07 de março de 2018.

DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395164312>

## INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, o agronegócio tem representado sustentação para a economia brasileira, sendo responsável por saldo superavitário da balança comercial; além disso, a cada R\$ 3,00 gerados no Brasil, R\$ 1,00 está ligado ao agronegócio (MAPA, 2016). A utilização de tecnologias e inovações no campo tem resultado em aumento de produtividade às propriedades rurais e apresenta resultado positivo em seu desempenho. A evolução da produção de grãos passou de 47 milhões de toneladas produzidas em 37,3 milhões de hectares, em 1976, para 207 milhões de toneladas produzidas em 58 milhões de hectares, em 2015, o que representa um aumento de produtividade de 1,2 tonelada por hectare para 3,5 toneladas por hectare (CONAB, 2016).

De acordo com as projeções do agronegócio do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA, 2013, p. 3), “o agronegócio brasileiro caminha para a próxima década com foco na competitividade e na modernidade, fazendo da utilização permanente da tecnologia um caminho para a sustentabilidade”. Por isso, considera-se relevante que os agricultores estejam atentos a novos conhecimentos, de modo que consigam identificar o valor desses conhecimentos, assimilarem e, por fim, os coloquem em prática, explorando-os em suas propriedades rurais, como forma de otimizar os recursos que possuem.

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

Essa cooperativa agroindustrial proporciona todo o suporte técnico, por meio de assistência técnica, e inclusive realiza pesquisas em uma fundação para disseminação do conhecimento entre os agricultores cooperados. Além disso, a cooperativa inclui em seu planejamento estratégico a meta de rentabilizar melhor seu cooperado por meio de melhoria em produtividade e agregação de valor à produção agrícola (COOPERATIVA A, 2015).

Vale destacar, ainda, que essa cooperativa foi premiada pelo Rally da Safra 2013, realizado pela empresa Agroconsult, em parceria com a Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (Fiesp), por seus índices de alta produtividade, sendo que a média de produtividade do produto milho entre seus cooperados foi superior a 11.000 por hectare, visto que a média nacional foi de 4.808 por hectare na safra 2011/2012 e de 5.580 kg por hectare no Paraná no mesmo período, segundo dados da Companhia Nacional de Abastecimento (Conab) (PARANÁ COOPERATIVO, 2013). Tal produtividade foi resultado do investimento em pesquisa, do suporte proporcionado pelo departamento de assistência técnica que orienta os cooperados, da rotação de culturas de inverno e verão, da alta tecnificação e da profissionalização do gerenciamento das propriedades dos cooperados.

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

Com base nessa premissa da busca pela disseminação de conhecimentos entre os agricultores que pertencem a uma cooperativa agroindustrial, esta pesquisa propõe, por meio da teoria das capacidades dinâmicas com foco na capacidade absorviva, responder a seguinte questão norteadora de pesquisa:

Como se dá o processo de reconhecimento, assimilação e aplicação de novos conhecimentos em propriedades rurais de agricultores cooperados a uma organização agroindustrial no centro-sul do Paraná?

Diante disso, este artigo tem por objetivo identificar as fontes de conhecimento e a forma como esses agricultores reconhecem seu valor, assimilam e aplicam esse conhecimento, com o objetivo de melhorar o desempenho de suas propriedades rurais, por meio do modelo proposto por Lane, Koka e Pathak (2006), mas de modo adaptado à atividade agrícola.

Assim, este artigo se organiza da seguinte forma: a) fundamentação teórica embasada na teoria das capacidades dinâmicas, concentrando-se na capacidade absorviva; b) metodologia de pesquisa com abordagem qualitativa e natureza descritiva; c) discussão e análise dos dados; e d) considerações finais.

## REFERENCIAL TEÓRICO

---

### Capacidades dinâmicas

A teoria das capacidades dinâmicas tem origem na teoria denominada *resource-based view* (RBV) sendo que, na afirmação de Barney (1991), os recursos das empresas são todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos, informações, conhecimentos etc., ou seja, todos os recursos que são controlados e permitirão à empresa conceber e implementar estratégias para melhorar sua eficiência e eficácia. Sendo que, na linguagem da análise estratégica tradicional, “recursos são os pontos fortes que as empresas podem usar para conceber ou implementar suas estratégias” (BARNEY, 1991, p. 101).

No entanto, a RBV não levava em consideração a dinamicidade do ambiente, dessa forma, Priem e Butler (2001) fizeram algumas críticas a essa teoria, pois a RBV parecia não satisfazer o critério do conteúdo empírico exigido de sistemas teóricos, visto que não considerava a dinamicidade do ambiente no qual as empresas estão inseridas. Eisenhardt e Martin (2000) afirmam que a lógica é que RBV não explicou adequadamente como e por qual motivo certas empresas têm vantagem competitiva em situações de mudança rápida e imprevisível. Diante disso, apresenta-se a teoria das capacidades dinâmicas, que parte da RBV, mas a complementa com a dinâmica do ambiente no qual as organizações estão inseridas.

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

Sendo que, de acordo com Grzeszeszyn (2015), “as organizações evoluem no sentido de confrontarem-se com desafios propiciados pelo mercado, mais especificamente, clientes, fornecedores de novos materiais ou tecnologias que aperfeiçoem suas atividades, ou ainda, por meio do conhecimento acumulado internamente”. Por isso, a importância de agregar seus recursos aos conhecimentos prévios e novos.

As capacidades dinâmicas são classificadas em três categorias por Teece, Pisano e Shuen (1997): a) Processos; b) Posição; e c) Trajetória. Já Wang e Ahmed (2007, p. 10), definem as capacidades dinâmicas como a “orientação comportamental de uma empresa para integrar constantemente, reconfigurar, renovar e recriar os seus recursos e capacidades, e mais importante, atualizar e reconstruir suas capacidades básicas”, isso em resposta ao ambiente em mudança para atingir e sustentar uma vantagem competitiva.

Com base em resultados empíricos de vários estudos, Wang e Ahmed (2007) identificaram três fatores principais que compõem as capacidades dinâmicas, são elas: a) capacidade de adaptação; b) capacidade absorptiva; e c) capacidade de inovação. Estas três formas de capacidade, quando compostas juntas, explicam os mecanismos de vinculação da vantagem dos recursos internos para uma vantagem competitiva baseada no mercado externo das empresas. Como este artigo focará a capacidade absorptiva, descrevemos a seguir o referencial teórico específico dessa capacidade.

### Capacidade absorptiva

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

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

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

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

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

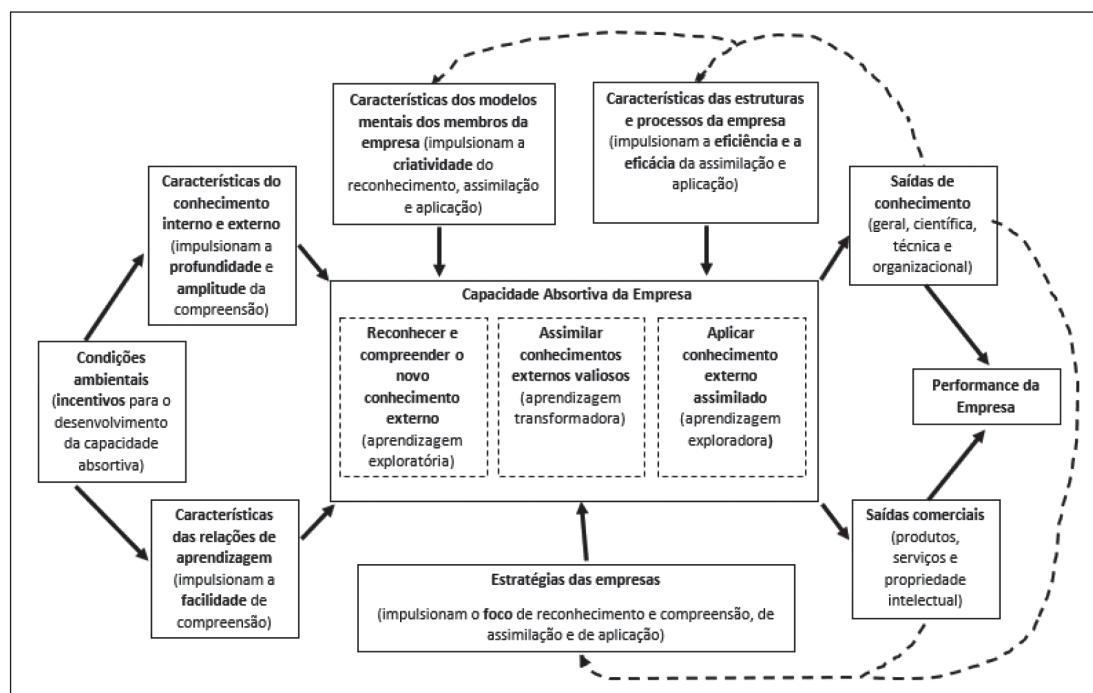
A capacidade de absorção é a capacidade da empresa para utilizar conhecimentos realizados externamente por meio de três processos sequenciais: (1) reconhecer e compreender como potencialmente valiosos novos conhecimentos que podem vir de fora da empresa através da aprendizagem exploratória; (2) assimilar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

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

Lane, Koka e Pathak (2006) elaboraram, ainda, um modelo de processo de capacidade absorptiva, incluindo seus antecedentes e seus resultados (Figura 1).

Figura 1

Modelo de processo de capacidade absorptiva, seus antecedentes e seus resultados



Nota: O texto em negrito indica o nome do construto ou da dimensão do construto. O texto entre parênteses indica relação (da dimensão) do construto com capacidade absorptiva.

Fonte: Lane, Koka e Pathak (2006, p. 856, tradução nossa).

Com base no modelo da Figura 1, Lane, Koka e Pathak (2006) apresentam uma visão multidimensional da capacidade absorviva, originada nas mesmas três dimensões do modelo seminal de Cohen e Levinthal de 1989, apenas separam os processos, porque cada um desses processos exige dimensões diferentes dentro da organização.

## PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

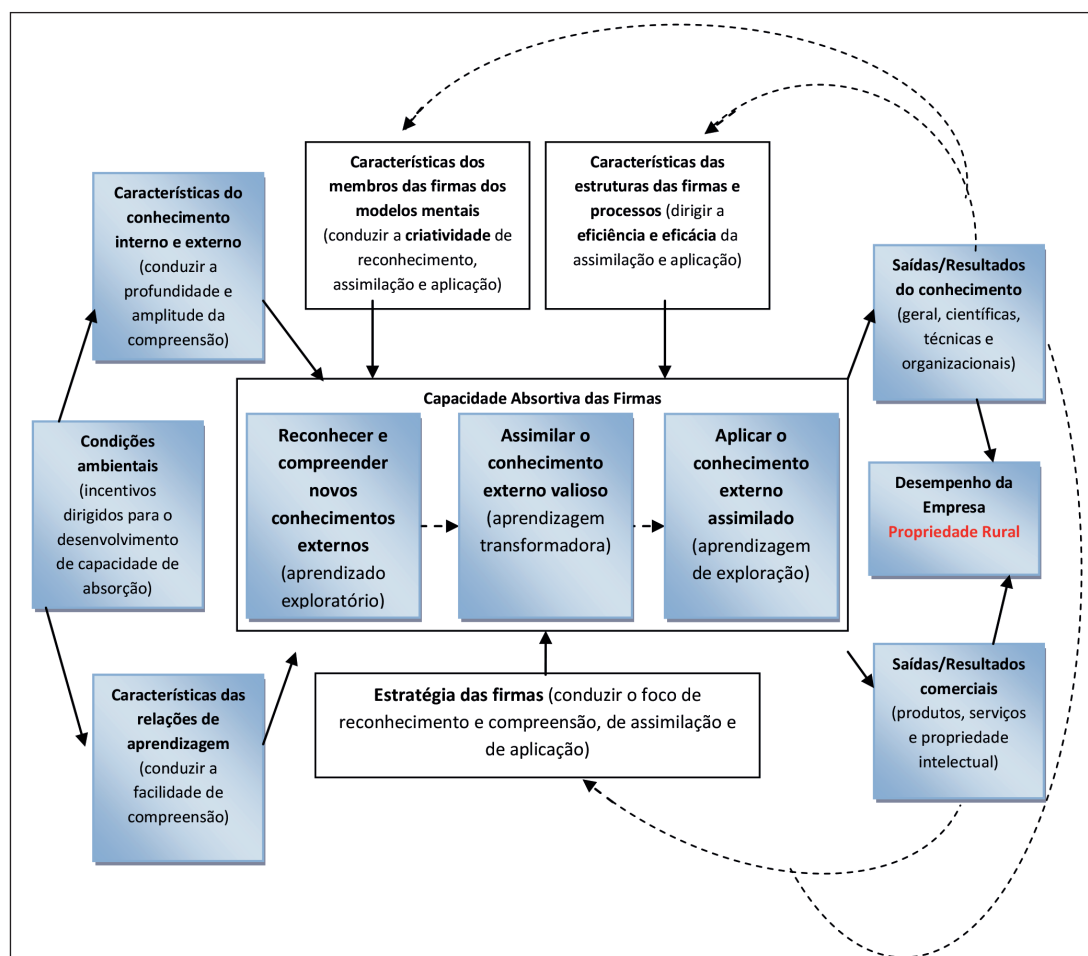
Nesta pesquisa, abordou-se o tema estratégico da capacidade absorviva dentro de propriedades rurais de agricultores que fazem parte de uma cooperativa agroindustrial. Essas propriedades rurais podem ser classificadas como organizações ou empresas, visto que devem gerar resultados financeiros positivos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

Trata-se de pesquisa descritiva, com corte transversal. Como indica Hymann (1967), a pesquisa descritiva descreve um fenômeno e registra a maneira que ocorre. A pesquisa ocorreu em agosto e setembro de 2016 e buscou retratar o atual estágio das propriedades rurais. Todavia, foi necessário conceituar o histórico, visto que, como descrito, a capacidade absorviva é influenciada e tem como antecedentes os conhecimentos prévios que os gestores e colaboradores já tenham adquirido.

Para compreender como ocorre o processo de valorização, assimilação e aplicação do conhecimento foi utilizado o modelo teórico de Lane, Koka e Pathak (2006), com destaque para os estágios ilustrados na Figura 2.

Figura 2

Modelo adaptado do processo de capacidade absorviva, seus antecedentes e seus resultados, com destaques para os estágios abordados na pesquisa



Fonte: Adaptada de Lane, Koka e Pathak (2006).



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

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

Atualmente, a cooperativa agroindustrial que constitui o objeto de estudo, tem em sua composição 451 cooperados ativos (COOPERATIVA A, 2015). Para que fosse possível realizar as entrevistas semiestruturadas em profundidade, foram escolhidos 5 cooperados, selecionados com base no histórico de produtividade, rentabilidade e margem bruta. Foram selecionados 5 cooperados com maior produtividade para demonstrar quais características de capacidade absorptiva apresentavam; ademais, esses cooperados foram selecionados contemplando perfis (idade, tamanhos de área cultivada diversos, formação) para que fosse possível comparar suas convergências e divergências em relação à capacidade absorptiva. Entendeu-se que, por se tratar de uma pesquisa qualitativa, a entrevista em profundidade com esses 5 cooperados entrevistados representariam um excelente estudo de caso e seus resultados poderiam ser utilizados pela cooperativa.

Todas as entrevistas foram gravadas com autorização dos cooperados e posteriormente transcritas na íntegra; com base nelas foi realizada a análise de conteúdo das entrevistas, sendo possível fazer a triangulação com os dados secundários coletados.

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

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

As entrevistas ocorreram entre os dias 30 de agosto de 2016 e 19 de setembro de 2016, com duração média de 43 minutos cada. Foi utilizado um roteiro de entrevista elaborado pelos autores com base em suas experiências no cooperativismo e na fundamentação teórica sobre capacidades dinâmicas; o roteiro se inicia com a caracterização socioeconômica do cooperado agricultor, além de buscar seu histórico de relacionamento com a cooperativa agroindustrial à qual pertence e também com a atividade agrícola, tanto no âmbito familiar como de gestão agrícola, financeira e comercial da sua produção, visto que esses pontos são os antecedentes do modelo de Lane, Koka e Pathak (2006), ou seja, as condições ambientais nas quais o cooperado está inserido, seus conhecimentos prévios e as relações de aprendizagem prévia influenciarão sua capacidade absorptiva de conhecimentos e práticas na atividade agrícola.

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

## RESULTADOS E ANÁLISES

### Perfil dos entrevistados

Para caracterizar os cooperados agricultores entrevistados, neste tópico são apresentadas as informações sobre seus detalhes socioeconômicos, além de seu histórico de relacionamento com a atividade agrícola e com a cooperativa agroindustrial da qual fazem parte. Assim, foram coletados os dados de gênero, idade, formação, estado civil, se tinham filhos, características dos filhos, histórico familiar, atividades rurais, tamanho da área agrícola em que trabalham, número de funcionários, responsabilidade na gestão agrícola e financeira da propriedade, há quantos anos assumiram a atividade rural, se sua renda é exclusiva da atividade agrícola, grau de preocupação com controle financeiro e de fixação de preços, além de utilização de custeios agrícolas.

Com base no Quadro 1, pode-se identificar que todos são homens, com idades entre 31 anos e 56 anos, com graus de formação diferentes, desde o Ensino Fundamental até a Pós-Graduação, a maioria dos entrevistados é casada e tem filhos.

**Quadro 1**

#### Informações socioeconômicas dos entrevistados

PERFIL	COOPERADO 1	COOPERADO 2	COOPERADO 3	COOPERADO 4	COOPERADO 5
<b>Gênero</b>	Masculino	Masculino	Masculino	Masculino	Masculino
<b>Idade</b>	56 anos	55 anos	47 anos	41 anos	31 anos
<b>Formação</b>	Ensino Médio completo com técnico agrícola	Ensino Fundamental	Ensino Fundamental	Engenheiro Agrônomo formado em 1999 pela Universidade Federal do Paraná (UFPR) Cursou um MBA na cooperativa	Engenheiro Agrônomo e Administrador pela Universidade Federal do Paraná Cursou um MBA em Gestão Estratégica
<b>Estado civil</b>	Casado	Casado	Casado	Casado	Solteiro
<b>Filhos</b>	2 filhas	1 filha e 1 filho	1 filha	2 filhas	Sem filhos
<b>Características dos filhos</b>	Uma filha com 24 anos formada em Arquitetura e Urbanismo Outra filha com 20 anos está na faculdade, cursando Design de Produção	Filha com 33 anos é Bioquímica e mora em Maringá Filho cursou Ciências Ambientais, mas trabalha junto com o pai Um neto (filho da filha) está com 6 meses de vida	Filha com 8 anos	Filhas com 7 e 12 anos	-
<b>Histórico familiar</b>	Avô foi pioneiro na imigração (veio em 1951) Mãe veio com 18 anos (está com 83 anos) Pai falecido Tem 4 irmãs	Pai e mãe são pioneiros, vieram na imigração (ambos ainda vivos) Tem 2 irmãos	Pai e mãe são pioneiros, vieram na imigração Pai faleceu há 3 anos Mãe ainda viva Tem 3 irmãos e 2 irmãs	Pai e mãe são pioneiros, vieram na imigração Pai está com 71 anos. Mãe falecida Tem 2 irmãos	Avós eram pioneiros na imigração Pai com 58 anos Mãe com 54 anos São a segunda geração nascida aqui. Tem 1 irmã
<b>Atividade rural</b>	Somente agricultura Tinha suinocultura, mas desistiu	Somente agricultura Tinha suinocultura, mas desistiu	Somente agricultura Tinha gado de corte, mas desistiu	Somente agricultura	Ele cuida da parte da agricultura Irmã cuida da parte de pecuária de leite

Continuação

PERFIL	COOPERADO 1	COOPERADO 2	COOPERADO 3	COOPERADO 4	COOPERADO 5
<b>Tamanho da área em que trabalha</b>	Total de 261 hectares Todos próprios	130 hectares (40% arrendados 60% próprios)	Total de 168 hectares Todos próprios	Grupo Familiar de plantio com 16.000 hectares no Piauí 4.200 hectares considerando área de verão aqui no Paraná	Para agricultura são 415 hectares (próprios são 240 hectares, o restante é arrendado) Para pecuária de leite são mais 104 hectares
<b>Número de funcionários</b>	2 funcionários	Não, ele e o filho trabalham	2 funcionários	60 no Piauí e 36 no Paraná	3 funcionários
<b>Responsabilidade da gestão da propriedade</b>	Ele próprio	Filho ajuda na gestão da propriedade 2º ano que está junto, está aprendendo	Ele próprio	Gestão da propriedade com irmãos e pai Como se fosse um conselho	Ele em conjunto com o pai na agricultura Irmã cuida da pecuária de leite
<b>Responsabilidade decisões financeiras</b>	Esposa ajuda nas decisões financeiras. Quando quer investir em máquinas ela ajuda a decidir	Conversa com o filho	Conversa com esposa, sempre em conjunto	Definições envolvem os 3 irmãos e o pai Mas cada um tem sua conta e administra individualmente seu patrimônio	Ele junto com o pai e a mãe
<b>Há quantos anos assumiu a atividade rural</b>	Parou estudos aos 18 anos. Perdeu o pai quando tinha 11 anos A mãe conduzia a atividade Tinha 4 irmãs, e se sentiu na obrigação de assumir aos 19 anos Está há 37 anos na atividade	Desde 1987	Há 2 anos quando o pai faleceu Fez a divisão das áreas com os irmãos Antes trabalhavam todos juntos	É cooperado desde 1994, mas assumiu a atividade depois que voltou da faculdade, em 1999.	Desde 2003 A cada ano o pai repassa mais responsabilidade, mas as decisões são sempre tomadas em conjunto
<b>Dependência da renda da atividade rural</b>	Sim, depende exclusivamente	Sim Mas presta serviço de frete e colheita para outros cooperados	Sim, depende exclusivamente	Sim, depende exclusivamente	Sim, depende exclusivamente
<b>Preocupação com controle financeiro</b>	De 1995 a 1996 faz contabilidade gerencial por meio do contador	Sim Controla no atendimento cooperados e em casa	Sim Controla com contador e em casa	Sim, tem escritório próprio, com funcionários próprios que cuidam de fluxo de caixa e planejamento tributário	Sim, controlam em casa
<b>Como faz a fixação de preços</b>	Vende parte antecipadamente Esposa ajuda nas posições de venda	Não é adepto a antecipar muito Prefere fazer as vendas antecipadas 1 ou 2 meses antes da colheita	Fixa 30% antecipado	Não trabalha com regra, acompanha o mercado diariamente	Faz venda futura de parte da produção para ter segurança para quitar terras que adquiriram
<b>Contratação de custos agrícolas</b>	Sim	Sim, para 80% da área	Sim, 100%	Sim, 100%	Sim, 100%

Fonte: Elaborado pelos autores.



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

Esses cooperados geram empregos e fomentam diretamente a economia local, pois 4 dos 5 entrevistados têm funcionários registrados e trabalham com eles há muitos anos, não só esporádica ou temporariamente durante o período da safra, são fixos durante o ano todo. Suas propriedades variam de tamanho, visto que, entre os entrevistados, há cooperados com áreas a partir de 130 hectares, sendo parte própria e parte arrendada, até 1 cooperado que tem 4.200 hectares próprios no Paraná e ainda detém outros 16.000 hectares próprios no Piauí.

Este cooperado com áreas no Piauí tem em seu perfil a busca pelas “novas fronteiras agrícolas” – termo que se refere a agricultores de várias regiões do Brasil que adquirem terras na região denominada MATOPIBA (ou MAPITOBA), que engloba os estados do Maranhão, Tocantins, Piauí e Bahia e que apresenta, de acordo com o MAPA (2016), grande potencial para fornecer alimentos e tornar-se referência mundial no desenvolvimento do agronegócio.

Dessa forma, esta pesquisa buscou cooperados com vários tamanhos de áreas, mas que pudessem demonstrar suas capacidades absorptivas no desenvolvimento de suas atividades agrícolas, com destaque nos quesitos produtividade, rentabilidade e margem bruta.

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

## Antecedentes da capacidade absorptiva

Este tópico demonstra quais são os fatores antecedentes que influenciam a capacidade absorptiva em agricultores cooperados, pois, como proposto no modelo de Lane, Koka e Pathak (2006), as condições ambientais, que são os incentivos voltados ao desenvolvimento de capacidade de absorção, além das características das relações de aprendizagem, que fazem com que haja a facilidade de compreensão de um novo conhecimento e as características do conhecimento interno e externo que conduzem a profundidade e amplitude da compreensão dos novos conhecimentos têm papéis fundamentais. Nesta pesquisa, esses fatores são identificados na área da propriedade rural sob a perspectiva desses agricultores.

De acordo com Ortiz, Donate e Guadamillas (2017, p. 59) quanto mais fortes, mais frequentes e mais próximos os vínculos interorganizacionais, maior será o nível de conhecimento disponível; à medida que esse tipo de *link* aumenta, também sobe a probabilidade dos agentes realizarem e concluírem transações de mercado e acordos cooperativos de aquisição de conhecimento.

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

**Quadro 2**

**Condições ambientais para capacidade absorptiva entre agricultores cooperados**

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

Fonte: Elaborado pelos autores.

Essa confiança no trabalho e nas informações das pesquisas compartilhadas pela fundação de pesquisa é um ponto importante, visto que, segundo Castro, Diniz, Duarte et al. (2013), é importante que haja uma proximidade cultura, conexão e vínculo forte, além de alto grau de confiança entre a fonte da informação e receptor para que haja facilidade no compartilhamento e transferência de conhecimentos que traga resultados na agricultura. Além disso, os receptores da informação, que no caso específico deste estudo são os agricultores associados a uma cooperativa agroindustrial no centro-sul do Paraná, devem ter desenvolvido sua capacidade de absorção, que contempla a aquisição, assimilação, transformação e exploração do conhecimento externo (COHEN e LEVINTHAL, 1990; ZAHRA e GEORGE, 2002).

Entre todos os agricultores cooperados já existia conhecimento prévio, pois todos herdaram a atividade agrícola de seus pais e avós, resultado similar ao encontrado por Sznitowski e Souza (2016), no qual os agricultores tinham em comum o conhecimento prévio (experiência) na agricultura e este foi determinante para iniciarem seus empreendimentos agrícolas, mas conforme identificado nesta pesquisa os entrevistados destacaram a necessidade de evolução da atividade rural, sendo necessário melhorar suas práticas e processos, isso, portanto, está alinhado com o conceito de Wang e Ahmed (2004), no qual as empresas ou organizações devem ter foco na orientação para inovação dos comportamentos e processos, o que também se aplica nas propriedades agrícolas, como destacado neste depoimento:

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

Os cooperados também observam a evolução ambiental relacionada à cobrança por parte dos clientes e isso faz com que ocorra uma busca por evolução e melhorias nos processos na atividade agrícola, com foco no atendimento aos requisitos dos clientes, corroborando a estratégia ou o caminho que os agricultores têm de escolher, na visão de Teece, Pisano e Shuen (1997), como demonstrado nos seguintes depoimentos:

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

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

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

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

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

Figura 3

Princípios e práticas da agricultura sustentável



Fonte: SAI Platform (2016, tradução nossa).

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

### Capacidade absorviva em propriedades rurais

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

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

[...] **Faz diferença, se você quiser ficar na atividade, você tem que acompanhar as evoluções, a pesquisa está aí para isso.** (Cooperado 2)

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

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

[...] **Novidades têm**. Têm coisas que a gente fica com um pé atrás, daí a gente faz uma área pequena ou quando o vizinho faz a gente acompanha. (Cooperado 5)

Dessa forma os entrevistados demonstram coerência em suas respostas, indicando que sempre estão em busca de novos conhecimentos para sua atividade (Quadro 3).

### Quadro 3

#### Etapa 1 da capacidade absorptiva: reconhecimento do novo conhecimento externo

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

Fonte: Elaborado pelos autores.

No Quadro 3 se observa que, mesmo demonstrando coerência nas respostas pela busca de conhecimentos externos, há um ponto de divergência de capacidade absorptiva; tal diferença está relacionada à fonte de informações desses cooperados, sendo que alguns focam nos eventos locais e internos da cooperativa e da fundação de pesquisa, já outros buscam conhecimentos externos por meio de entidades externas e de outras regiões do Brasil.

A segunda etapa da capacidade de absorção é aquela relacionada à assimilação do conhecimento na perspectiva dos cooperados (Quadro 4).

#### Quadro 4

##### Etapa 2 da capacidade absorptiva: assimilação do novo conhecimento externo

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

Fonte: Elaborado pelos autores.

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

Para a terceira e última etapa do modelo teórico de Lane, Koka e Pathak (2006), a aplicação do conhecimento externo assimilado, ou seja, quando há exploração do processo de aprendizagem, os entrevistados relataram as experiências de conhecimentos externos que obtiveram e colocaram em prática em suas propriedades (Quadro 5).

#### Quadro 5

##### Etapa 3 da capacidade absorptiva: aplicação do conhecimento externo

Aplicar o conhecimento externo assimilado (aprendizagem de exploração)	[...] a tecnologia hoje na agricultura avança tão rápido, a tecnologia, por exemplo, no milho ou mesmo na soja, como entrou a soja intacta, eu tento fazer a área de refugio, que eu acho muito importante para a agricultura [...] Eu peguei estas questões nos eventos e estou fazendo.	Cooperado 1
	[...] troca de variedades conforme as sugestões da pesquisa. A última coisa que estamos tentando fazer é canal vegetado, visando o ambiental [...] Esta é a última coisa que veio de fora [...].	Cooperado 2
	[...] uma coisa que eu não tinha era o GPS com piloto automático, não tinha e estou gostando muito e estou usando hoje, e é uma grande vantagem, porque eu posso fazer as aplicações, pra mim ajuda bastante. Muitas pessoas ainda não têm, mas quando tiver vão ver a diferença [...].	Cooperado 3
	[...] na verdade, todo ano tem alguma mudançazinha, no ano passado, a gente colocou um colocou um aparelho para colocar o inoculante líquido direto no suco, para não impactar no tratamento de sementes [...] Ajustes de adubação e procedimento de plantio sempre existem [...].	Cooperado 4
	[...] nestes últimos tempos é a parte de conservação de solos que está sendo bem exigido, esta parte de plantio outonal, que você colhe a soja e planta alguma coisa em cima, quando você for plantar cevada e trigo você desseca e planta, isso não era feito, para proteger a terra, para não ficar 4 meses sem nada em cima [...].	Cooperado 5

Fonte: Elaborado pelos autores.

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

## CONCLUSÃO

---

Este trabalho trata da teoria das capacidades dinâmicas, com foco na capacidade absorptiva por meio do modelo de Lane, Koka e Pathak (2006), aplicado à atividade agrícola sob a perspectiva de agricultores de uma cooperativa agroindustrial no centro-sul do Paraná, visto que o setor agropecuário tem grande importância regional e nacional, e a evolução do conhecimento deve ocorrer desde o nível micro – as propriedades agrícolas.

A base teórica da qual partiu o estudo foi a RBV, que proporcionou o norte para a teoria das capacidades dinâmicas, sendo que a teoria das capacidades dinâmicas considera, além de todos os recursos internos e externos, o ambiente dinâmico como impulsionador do processo de melhoria nos produtos e processos.

Os resultados da pesquisa, com foco na resposta ao seu problema, como ilustrado nos quadros 3, 4 e 5, indicaram como se dá o processo de reconhecimento, assimilação e aplicação de novos conhecimentos em propriedades rurais de agricultores cooperados de uma organização agroindustrial no interior do Paraná, revelando a forte ligação e importância da organização cooperativa para esses agricultores, além da referência à fundação de pesquisa como fonte de novos conhecimentos.

Assim, este estudo contribuiu para evidenciar como é importante a aplicação da abordagem da capacidade absorptiva nas propriedades rurais, visto que os agricultores, como receptores de informações e conhecimentos, são aqueles que deverão reconhecer, assimilar e aplicar tais novos conhecimentos para ter resultados melhores em suas propriedades.

Destaca-se, também, a importância da confiança nas informações e nos conhecimentos que os agricultores associados devem ter das fontes de informação, que, no caso deste estudo, são originadas da cooperativa e da fundação de pesquisa mantida pelos próprios cooperados. A cooperativa deve incentivar a disseminação e a aplicação do conhecimento, para que seus cooperados tenham maior produtividade e rentabilidade, pois estando os cooperados “fortes”, a cooperativa também estará “forte”, ou seja, havendo sustentabilidade econômica na produção do cooperado, a cooperativa também terá sustentabilidade para seguir em frente.

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

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

Como limitação, destaca-se que este estudo, por se tratar de uma pesquisa qualitativa, realizada junto a 5 agricultores associados da cooperativa, apresenta como se dá o processo de reconhecimento, assimilação e aplicação de novos conhecimentos entre esses cooperados, seus pontos de divergência e seus pontos de convergência. Portanto, seria interessante realizar na sequência um estudo quantitativo, que trouxesse a análise das capacidades absorptivas para todos os cooperados da cooperativa, inclusive o questionário quantitativo poderá ser mais bem elaborado com base nos dados desta pesquisa qualitativa em profundidade.

Como sugestão para futuros estudos, esta pesquisa poderia ser aplicada a outros agricultores de outras cooperativas do estado do Paraná e do Brasil, para analisar e identificar o processo de capacidades absorptivas em seus pontos divergentes e convergentes. Esta pesquisa qualitativa também poderia ser aplicada junto aos departamentos técnicos das cooperativas, para determinar as dificuldades na disseminação das boas práticas entre os agricultores, com disseminação e aplicação de conhecimentos, de modo que haja melhoria da rentabilidade dos cooperados e práticas sustentáveis nas propriedades rurais.



## REFERÊNCIAS

- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Ed. 70, 1977.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BAXTER, P.; JACK, S. Qualitative case study methodology: study design and implementation for novice researchers. **The Qualitative Report**, v. 13, n. 4, p. 544-559, 2008.
- CASTRO, J. M. et al. Fatores determinantes em processos de transferência de conhecimentos: um estudo de caso na Embrapa Milho e Sorgo e firmas licenciadas. **Revista de Administração Pública**, v. 47, n. 5, p. 1283-1306, 2013.
- COHEN, M. D.; LEVINTHAL, D. A. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, n. 1, p. 128-152, 1990.
- COMPANHIA NACIONAL DE ABASTECIMENTO (CONAB). **Pesquisa de safras e informações geográficas da agricultura brasileira**. 2016. Disponível em: <<http://www.conab.gov.br/conteudos.php?a=1534&t=2>>. Acesso em: 2 jul. 2016.
- COOPERATIVA A. Relatório Anual, 2015.
- DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. A disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. (Orgs.). **Planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2. ed. Porto Alegre: ArtMed, 2006. p. 15-41.
- EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. Dynamic capabilities: what are they?. **Strategic Management Journal**, v. 21, nos. 10-11, p. 1105-1121, 2000.
- FLATTEN, T. C. et al. A measure of absorptive capacity: scale development and validation. **European Management Journal**, v. 29, n. 2, p. 98-116, 2011.
- GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. C. L. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógicos. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. B. (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010. p. 301-323.
- GRZESZEZESZYN, G. Rotinas e capacidades dinâmicas: dualidade e recursividade para a competitividade organizacional. **Revista Capital Científico**, v. 13, n. 4, 2015.
- HYMANN, H. **Planejamento e análise da pesquisa: princípios, casos e processos**. Rio de Janeiro: Lidor, 1967.
- LANE, P. J.; KOKA, B. R.; PATHAK, S. The reification of absorptive capacity: a critical review and rejuvenation of the construct. **Academy of Management Review**, v. 31, n. 4, p. 833-863, 2006.
- LANE, P. J.; LUBATKIN, M. Relative absorptive capacity and inteorganizational learning. **Strategic Management Journal**, v. 19, p. 461-477, 1998.
- MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO (MAPA). O que é?. **Portal do Agronegócio**, Minas Gerais, 23 nov. 2004. Disponível em: <<http://www.portaldoagronegocio.com.br/pagina/o-que-e>>. Acesso em: 2 jul. 2016.
- MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO (MAPA). **Projeções do agronegócio: Brasil 2012/2013 a 2022/2023**. Brasília: MAPA, 2013. Disponível em: <<http://bibspi.planejamento.gov.br/handle/iditem/187>>. Acesso em: 2 nov. 2017.
- MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO (MAPA). Dilma e Kátia Abreu anunciam criação da Agência de Desenvolvimento do Matopiba. **Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento**, Brasília, 12 maio 2016. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/noticias/dilma-e-katia-abreu-anunciam-criacao-da-agencia-de-desenvolvimento-do-matopiba>>. Acesso em: 2 set. 2016.
- ORTIZ, B.; DONATE, M. J.; GUADAMILLAS, F. Relationships between structural social capital, knowledge identification capability and external knowledge acquisition. **European Journal of Management and Business Economics**, v. 26, n. 1, p. 48-66, 2017.
- PARANÁ COOPERATIVO. Agrária: Cooperativa recebe prêmio de "Produtividade da Década". **Informe Paraná Cooperativo**, Paraná, 27 mar. 2013. Disponível em: <<http://www.paranacooperativo.com.br/ppc/index.php/sistema-ocepar/comunicacao/2011-12-07-11-06-29/ultimas-noticias/93996-agraria-cooperativa-recebe-premio-de-produtividade-da-decada>>. Acesso em: 2 jul. 2016.
- PRIEM, R. L.; BUTLER, J. E. Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research? **Academy of Management Review**, v. 26, n. 1, p. 22-40, 2001.
- SUSTAINABLE AGRICULTURE INITIATIVE PLATFORM (SAI PLATFORM). **Definition**. 2016. Disponível em: <<http://www.saiplatform.org/sustainable-agriculture/definition>>. Acesso em: 2 set. 2016.
- SZNITOWSKI, A. M.; SOUZA, Y. S. Capacidade de assimilação de conhecimentos e tecnologias no setor primário: estudo de casos em grandes propriedades rurais produtoras de soja. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 18, n. 2, p. 171-185, 2016.
- TEECE, D. J.; PISANO, G. The dynamic capabilities of firms: an introduction. **Industrial and Corporate Change**, v. 3, n. 3, p. 537-556. 1994.
- TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.
- WANG, C. L.; AHMED, P. K. The development and validation of the organizational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. **European Journal of Innovation Management**, v. 7, n. 4, p. 303-313, 2004.
- WANG, C. L.; AHMED, P. K. Dynamic capabilities: a review and research agenda. **International Journal of Management Reviews**, v. 9, n. 1, p. 31-51, 2007.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- ZAHRA, S. A.; GEORGE, G. Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension. **Academy of Management Review**, v. 27, n. 2, p. 185-203, 2002.

**Merylisa Furlan**

Mestra em Administração pela Universidade Estadual do Centro-Oeste (UNICENTRO); Pesquisadora no Centro de Ciências Sociais Aplicadas (SESA) da Universidade Estadual do Centro-Oeste (UNICENTRO), Guarapuava – PR, Brasil. E-mail: meryfurlan@hotmail.com

**Juliane Sachser Angnes**

Pós-Doutora em Administração pela Universidade Estadual de Maringá (UEM); Doutora em Educação pela Universidade Federal do Paraná (UFPR); Professora do Programa de Mestrado (Profissional) em Administração da Universidade Estadual do Centro-Oeste (UNICENTRO), Guarapuava – PR, Brasil. E-mail: julianeangnes@gmail.com

**João Francisco Morozini**

Pós-Doutor em Administração de Empresas – Empreendedorismo, pela Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI); Doutor em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana MACKENZIE; Professor do Programa de Mestrado (Profissional) em Administração da Universidade Estadual do Centro-Oeste (UNICENTRO), Guarapuava – PR, Brasil. E-mail: jmorozini@uol.com.br