

USO DO CONHECIMENTO COMO VANTAGEM COMPETITIVA: O CASO DA REDE APROCCIMA

Jose Edson Azevedo da Silva^a, Daniela Gasperin^b, Paula Patrícia Ganzer^c, Cassiane Chais^d, Juliana Matte^e, Pelayo Munhoz Olea^f

^a Mestre em Administração pela Universidade de Caxias do Sul. edsonschuller@yahoo.com.br

^b Doutora em Administração pela Universidade de Caxias do Sul. daniela@terra.com.br

^c Doutora em Administração. Cursando Pós-Doutorado em Administração na Universidade de Caxias do Sul. ganzer.paula@gmail.com

^d Mestra em Administração. Doutoranda na Universidade de Caxias do Sul. cassiachais@gmail.com

^e Mestra em Administração. Doutoranda na Universidade de Caxias do Sul. ju.cxs1@gmail.com

^f Doutor em Administração. Professor na Universidade de Caxias do Sul. pelayo.olea@gmail.com

Resumo

A inovação, em diversos setores da atividade econômica, surge como resposta à melhoria de desempenho competitivo das organizações. A pesquisa teve por objetivo analisar o uso do conhecimento como vantagem competitiva na rede APROCCIMA. Como metodologia a pesquisa utilizou a abordagem qualitativa, com objetivo descritivo e como estratégia de pesquisa a pesquisa qualitativa genérica, como procedimento técnico de análise dos dados, foi utilizada a análise de conteúdo. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com os 25 produtores da rede. Os resultados mostraram que a inovação é vista como um curso de mudança, onde os processos são significativamente melhorados, gerando vantagem competitiva, na utilização do conhecimento.

Abstract

Innovation, in several sectors of economic activity, emerges as a response to the improvement of the competitive performance of organizations. The research aimed to analyze the use of knowledge as a competitive advantage in the APROCCIMA network. As methodology the research used the qualitative approach, with exploratory objective and as a research technique the case study, as technical procedure of data analysis, content analysis was used. Data were collected through semi-structured interviews with the 25 producers of the network. The results showed that innovation is seen as a course of change, where processes are significantly improved, generating a competitive advantage in the use of knowledge.

Palavras-chave

Conhecimento. Inovação. Vantagem Competitiva.

Keywords

Knowledge. Innovation. Competitive Advantage.

1 INTRODUÇÃO

A inovação é vista como uma vantagem competitiva, através da utilização do conhecimento, como um processo de agregar valor e como uma abertura/capacidade de aprimorar. Pois supõe que as empresas podem e devem usar ideias externas da mesma forma que usam ideias internas, e caminhos internos e externos para o mercado na busca por aperfeiçoar sua tecnologia para a criação de novos produtos e serviços (CHESBROUGH, 2007).

O conhecimento como base da inovação, tornou-se a atividade mais importante e indispensável de uma organização. Este efetivo valor do conhecimento, que está atrelado à capacidade de lidar eficazmente com a informação e transformá-la em conhecimento, bem como, sua utilização adequada permite o desenvolvimento de produtos e serviços cada vez mais competitivos (SANTIAGO, 1999). Para Kim (1993), é importante ter presente que o conhecimento organizacional é resultado não só das aprendizagens individuais, mas também das dinâmicas estabelecidas entre os indivíduos nas organizações. “O conhecimento deve ser construído por si mesmo, muitas vezes exigindo uma interação intensiva entre os membros da organização” (NONAKA; TAKEUCHI, 1995, p. 10).

O conhecimento organizacional emerge quando os três processos de uso da informação – criação de significado, construção do conhecimento e tomada de decisões – se integram num ciclo contínuo de interpretação, aprendizado e ação. No primeiro processo, de criação do significado, todas as pessoas da organização representam e negociam crenças e interpretações para construir significados e propósitos comuns (CHOO, 2003). Para Rodrigues, Dahlman e Salmi (2008) a inovação não se limita às atividades formais de pesquisa e desenvolvimento (P&D), pois nem toda P&D resulta em invenções e nem toda invenção deriva de P&D formal. Por outro lado, a invenção e a criação de conhecimento podem ser produzidas pelos constantes esforços para aperfeiçoar a produção.

De acordo com Choo (2003), no segundo processo de uso da informação, a construção do conhecimento ocorre quando a organização percebe lacunas em seu conhecimento ou limitações de suas capacidades. A busca e a criação do conhecimento ocorrem dentro dos parâmetros derivados de uma interpretação dos objetivos, agendas e prioridades da empresa.

E, finalmente, no terceiro processo, as regras e as preferências do processo são utilizadas para comparar e avaliar os riscos e benefícios de inovações não testadas e competências não exercidas. Os significados, os propósitos comuns e os novos conhecimentos e competências convergem para a tomada de decisões (CHOO, 2003). O autor defende que o

conhecimento organizacional é uma propriedade coletiva da rede de processos de uso da informação, por meio dos quais os membros da organização criam significados comuns, descobrem novos conhecimentos e se comprometem com certos cursos de ação.

Nesta mesma ótica estão inseridas as redes de cooperação, como um conjunto de empresas formadas com objetivo de reduzir incertezas e riscos, organizando atividades econômicas a partir da coordenação e cooperação entre as mesmas (LEON, 1998). Desta forma, Malafaia *et al.* (2007) defendem que a formação das redes torna-se uma forma das empresas organizarem-se para competir em escala local, regional e global, diminuindo assim os custos e investimentos, os riscos e as incertezas presentes no mercado globalizado. Essa colaboração em inovação é uma tendência que vem aumentando ao longo dos últimos anos (JIAN-HUA; ZHAO-HUA; JIA, 2013).

Ainda, no estudo de Krause-Juettler (2018), foi identificado que a vontade de colaborar, cultura de inovação corporativa, capacidade de absorção da empresa, clima de cooperação regional percebido positivamente, oportunidades de financiamento adequadas para colaboração e disponibilidade regional de pessoal qualificado são fatores que contribuem significativamente para o surgimento de colaboração entre empresas e organizações de pesquisa. Portanto, existem fatores que fazem com que essa cooperação ocorra, sempre resultando em vantagens.

Uma das principais vantagens das redes de cooperação ocorre no modo de escolha das empresas, no qual acontece por afinidade, o que pode constituir uma rede especificamente original em relação às demais empresas concorrentes, assegurando-lhes um elevado grau de exclusividade (RIBAUT; MARTINET; LEBIDOIS, 1995). Neste contexto, está localizada a rede APROCCIMA (Associação de Produtores Rurais dos Campos de Cima da Serra), situada na região nordeste do estado do Rio Grande do Sul. A entidade fundada em 2006, por onze produtores rurais, membros de um Clube de Integração e Troca de Experiências (CITE), hoje é composta por 25 produtores associados e tem por objetivos, a integração, a troca de experiências e a capacitação tecnológica, visando o aumento da produtividade e qualidade nos produtos agropecuários de forma sustentável, exercendo liderança na comunidade e a valorização do produtor rural (APROCCIMA, 2012).

A pesquisa teve o objetivo de analisar o uso do conhecimento como vantagem competitiva na rede de APROCCIMA (Associação dos Produtores Rurais dos Campos de Cima da Serra).

O artigo está estruturado em seções, na segunda é descrito o referencial teórico, composto pelos temas, conhecimento e inovação em redes e vantagem competitiva. Na

terceira seção segue descrita a metodologia da pesquisa, em que são descritos os procedimentos para coleta e análise dos dados. Na quarta seção são apresentados os resultados da pesquisa e sua análise com a literatura. Na quinta seção segue as considerações finais, onde são descritas as conclusões da pesquisa frente ao objetivo proposto.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Conhecimento e a Inovação em Redes

Conhecimento é normalmente desenvolvido por indivíduos com base no cotidiano do trabalho coletivo, logo o conhecimento é um resultado contínuo de interação entre as pessoas, dentro e fora da organização (PRIETO; REVILLA; RODRÍGUEZ-PRADO, 2009). O conhecimento, em todas as suas formas, desempenha um papel crucial no progresso econômico, quando aplicado ao processo de produção (VIOTTI, 2003). O conhecimento, adquirido através das experiências do passado de cada agente econômico, combinado com a estabilidade dos mercados e as facilidades de crédito que cada agente possui, representa uma junção de fatores que irá determinar o fluxo de inovação de cada organização (SCHUMPETER, 1934).

O conhecimento é resultado da aprendizagem, que inicia de forma exploratória (MARCH, 1991; NONAKA, 1991; RIEMAN, 1996) e é considerada uma habilidade importante para o desenvolvimento de conhecimentos em ambientes abertos (LIU et al., 2010). Resultados de pesquisas empíricas destacam a importância da integração de domínio específico e de conhecimentos gerais para o desenvolvimento de novos produtos. Eles são fatores fundamentais, para identificar oportunidades de licenciamento de novas tecnologias e gerarem o conhecimento a partir de competências já estabelecidas (FRISHAMMAR; LICHTENTHALER; RUNDQUIST, 2012).

A partir do pressuposto de que o conhecimento é um recurso estratégico importante, e reside na forma especializada e individualizada entre os membros da organização, a essência da capacidade organizacional está na integração do conhecimento dos indivíduos especializados (GRANT, 1996). Outra forma de geração de conhecimento são as parcerias, que implicam a necessidade de gestão dos conflitos e diferentes interesses dos atores no desenvolvimento de inovações, para compartilhar conhecimentos (CARLILE, 2004). Fang (2011) aponta que nas economias emergentes, as empresas utilizam alianças estratégicas, para acessar e aprender com o conhecimento dos parceiros e, assim, aumentar a sua capacidade de

inovação, especialmente quando os parceiros possuem conjuntos de conhecimentos complementares.

Enfatiza-se ainda que os processos de produção de uma empresa estão diretamente relacionados ao paradigma tecnológico vigente. Acompanhando a história, observam-se os impactos da adoção de inovações na Revolução Industrial Britânica, à luz dos princípios liberais, com significativos aumentos de produtividade e a adoção da tecnologia a vapor. Ao longo do século XX, a organização fordista-taylorista de produção e, mais tarde, as tecnologias de informação permitiram o uso de estruturas gerenciais, para planejar e coordenar a produção em larga escala e aplicar o conhecimento científico à indústria (TIGRE, 2006).

De acordo com Ribault, Martinet e Lebidois (1995), as principais vantagens das redes de cooperação são: a) cada uma das empresas que compõe a rede pode aprofundar em uma determinada especialização. É ao nível do conjunto de rede que se faz a perenidade de todo o know-how das atividades; b) as empresas de uma rede podem tornar-se o reflexo da atividade econômica dessa rede, evidenciando a maneira que Porter (1999) defende como modelo da cadeia de valor; c) a escolha das empresas se dá por afinidade, o que pode constituir uma rede especificamente original em relação às demais empresas concorrentes, assegurando-lhes um elevado grau de exclusividade.

Sendo assim, as alianças estratégicas são um modo de agrupamento entres empresas, com o objetivo de favorecer a atividade de cada uma delas, sem que estas tenham necessariamente vínculos financeiros entre si. As alianças vão desde planos técnicos (meio produtivos) a comerciais (redes de distribuição) (RIBAUT; MARTINET; LEBIDOIS, 1995).

Essas alianças representam uma estrutura adaptada a realidade das pequenas e médias empresas, que veem nesta forma uma maneira competitiva frente aos grandes mercados e grandes organizações (OLAVE; NETO, 2001). Para os autores, embora a composição de redes, alianças e de novas formas organizacionais esteja sendo vista como nova forma de estratégia pelos gestores, face a turbulência e complexidade do ambiente organizacional, não existe uma uniformidade de conceitos para defini-las. O que é aceito é sua operacionalização que é feita por meio da colaboração e esta possui várias explicações teóricas.

Leon (1998) comenta que as redes de empresas são formadas inicialmente com o objetivo de reduzir incertezas e riscos, organizando atividades econômicas a partir da coordenação e cooperação entre empresas. No estudo de Makkonen *et al.* (2018), os autores identificaram que as inovações representaram melhorias na região que exigiram ajustes no

contexto local. Ademais, os resultados apontaram pressupostos para o desenvolvimento da cooperação como: os arranjos específicos para a sustentabilidade dos resultados do projeto e inovação devem ser acordados no início do projeto; um apoio local mais forte dos tomadores de decisão é necessário para garantir a sustentabilidade das inovações ao final do ciclo de vida do projeto; para promover a inovação, o financiamento deve priorizar aspectos simples, como melhorar as interações sociais entre pessoas de diferentes culturas, em vez de projetos de infraestrutura; e a avaliação do impacto dos projetos deve ser (mais) flexível e incluir os benefícios (potenciais) a longo prazo da inovação, tais como resultados de impacto sustentáveis e implicações econômicas de longo prazo.

A formação das redes torna-se uma forma das empresas organizarem-se para competir em escala local, regional e global, diminuindo assim os custos e investimentos, os riscos e as incertezas presentes no mercado globalizado (MALAFAIA *et al.*, 2007). Segundo Corrêa (1999), as redes de empresas se classificam em três tipos: a) rede estratégica: aquela que se desenvolve a partir de uma empresa que controla todas as atividades; b) rede linear: existe em torno da cadeia de valor sendo seus participantes os elos da cadeia, partindo dos fornecedores de matéria-prima até o cliente; c) rede dinâmica: caracterizada pelo relacionamento de forma intensa e variável das empresas entre si, inclusive a liderança.

O uso do conhecimento nas redes de empresas é definido, não apenas, como avanço realizado na fronteira do conhecimento, mas também, como a primeira vez em que se usa ou se adapta a tecnologia a novos contextos, sendo necessária converter a descoberta em uma aplicação prática, concreta e comercializável. Ou seja, é preciso adotar a tecnologia existente, através de órgãos específicos, que tem por objetivo, fornecer informação e treinamento tecnológico, além de dispersar a produtividade nos setores industriais (RODRIGUEZ, DAHLMAN; SALMI, 2008).

Por fim, vale destacar que a personalização do conhecimento influencia positivamente as estratégias proativas de internacionalização, como inovação externa e novos métodos de organização (BRAGA; MARQUES; SERRASQUEIRO, 2018). Por outro lado, as estratégias reativas e de custo da internacionalização são influenciadas negativamente pela personalização do conhecimento, compartilhamento de conhecimento e inovação interna.

2.2 Vantagem Competitiva

A competitividade entre as empresas tem conquistado espaço na literatura, nos estudos das organizações, seja para explicar fenômenos de crescimento superior de uma empresa em

relação a sua indústria conforme Porter (1990) ou na geração de vantagem competitiva sustentável (BARNEY, 1991b; 1997). Desta forma, a vantagem competitiva é uma posição privilegiada em relação à indústria Ansoff (1965), Porter (1980; 1985), a qual pode ser explicada por meio das características únicas de serviço e/ou produtos que mantém uma empresa em uma determinada posição privilegiada na indústria (BARNEY, 1991a; 1991b; HOFFMAN, 2000; BESANKO *et al.*, 2007).

Em relação às estratégias relacionadas ao mercado, Day (1984) destaca a necessidade de a empresa alcançar e manter a vantagem competitiva, assim como Porter (1985) colabora com a discussão, ao definir que a empresa apresentará uma vantagem competitiva, relacionada à posição que esta ocupa na estrutura da indústria e na perspectiva da cadeia de valor. Nesta situação, a avaliação de vantagem competitiva dependerá da totalidade de inserção da empresa, das suas relações na cadeia de valor e da interação da empresa com a indústria (LIPPMAN; RUMELT, 2003; ADNER; ZEMSKY, 2006).

O conceito de vantagem competitiva, levando em conta o aspecto de percepção do valor, é o excedente, além do custo que o cliente está disposto a pagar (BRANDENBURGER; STUART, 1996; BESANKO *et al.*, 2007). Para ocorrer a agregação de valor, é necessário um aumento de investimentos em ativos característicos, no entanto, deve-se atentar sobre custos de transação, conforme estudos de Dyer (1997), Williamson (1981) e Mcivor (2009) apontam que investimento em ativos específicos aumenta os custos de transação.

Neste ambiente, a essência da estratégia não é a estrutura de produtos de uma empresa e os mercados, mas a dinâmica de seu comportamento. Para obter êxito, a empresa deverá estruturar os seus principais processos de negócios a fim de dificultar a imitação e desenvolver capacidades estratégicas que façam com que ela se torne diferente de seus concorrentes na visão dos clientes (STALK; EVANS; SHULMAN, 1992).

Para identificar uma vantagem competitiva, é essencial avaliar se ela é constituída por aspectos que a diferenciem em relação aos concorrentes em qualquer dimensão concebível e se permite a uma organização criar mais valor para o cliente do que a outra (ANSOFF, 1965). Apoiando as diferentes visões, Porter (1980; 1991) e Caves (1984) apontam que a vantagem competitiva pode derivar de recursos específicos, e de posições de mercado privilegiadas.

As capacidades internas são demonstradas em recursos, e estes são a base para a geração de vantagem competitiva, onde os recursos levam à criação de valor (ANDREWS, 1971; BARNEY, 1991b; COLLIS; MONTGOMERY, 1995). Desta forma, as estratégias que se baseiam nos recursos internos, devem considerar a apropriada utilização destes em relação às demandas do mercado (PENROSE, 1959; BARNEY, 1991b). Para Day e Wensley (1988) e

Hamel e Prahalad (1990), a vantagem competitiva surge de fontes, como as habilidades superiores ou os recursos superiores da organização, e estas podem ser combinadas para criar competências essenciais. Hung *et al.* (2012) destaca que outra maneira de desenvolver uma vantagem competitiva é a decisão de ser o primeiro a entrar no mercado, o que classifica uma escolha estratégica, guiada pela posição competitiva atual, pelas capacidades organizacionais, volatilidade da indústria e disposição ao risco

De acordo com Markman, Espina e Phan (2004), a vantagem competitiva pode proceder da combinação de recursos, manifestadas em patentes de novos produtos, garantindo a impossibilidade de imitação, contribuindo para uma posição vantajosa em relação à concorrência.

Para esse trabalho, será adotado o significado de vantagem competitiva de Barney (1991a; 1991b), Hoffman (2000) e Besanko *et al.* (2007) que se explica pelas características únicas de produtos ou serviços, que mantém uma empresa em uma determinada posição privilegiada. A partir do referencial descrito, segue na terceira seção, os aspectos metodológicos empregados na pesquisa.

3 METODOLOGIA

A pesquisa utilizou como método a abordagem qualitativa, com objetivo descritivo e como estratégia o estudo qualitativo genérico. O estudo qualitativo genérico é aquele que sintetiza as características da pesquisa qualitativa, pois objetiva descobrir e compreender um fenômeno, aprimorando o entendimento de um processo, ou das perspectivas e visões de mundo das pessoas envolvidas, preservando os detalhes para um melhor entendimento de determinado fenômeno (MERRIAM, 2015; SILVA; LARENTIS; DIAS, 2018).

Como objeto de estudo, a pesquisa analisou o uso do conhecimento na Rede APROCCIMA, como um todo, considerando a população dos 25 produtores que compõe a rede. Sobre os procedimentos e técnicas da coleta de dados, a primeira ação foi definir o foco da investigação do estudo, ou seja, compreender em maior profundidade o uso do conhecimento na rede. Seguindo os preceitos de uma pesquisa de enfoque qualitativo, foi utilizado como técnica de coleta de dados a entrevista semiestruturada. As entrevistas semiestruturadas foram realizadas através da questão: “Como ocorre o uso do conhecimento como vantagem competitiva na rede APROCCIMA?”.

Foram realizadas 25 entrevistas, no período de junho de 2013, que após foram transcritas e analisadas por análise do conteúdo, e trouxeram informações pertinentes quanto

ao alcance do objetivo proposto. As transcrições foram realizadas pelos autores e analisadas por dois avaliadores independentes. As entrevistas duraram em média quinze minutos. O contato inicial foi realizado através de ligações para os produtores, e após o agendamento para a entrevista. No momento inicial das entrevistas, foi realizada uma breve contextualização da pesquisa e os participantes assinaram um termo de consentimento, autorizando a gravação e a utilização de seus conteúdos sem identificação pessoal.

Para a análise e interpretação dos dados, baseou-se na análise do conteúdo conforme Bardin (2009) e Flick (2009), pois é considerada como um conjunto de técnicas de análises de comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, cuja intenção é realizar a inferência de conhecimentos relativos às condições de sua produção e recepção. A organização da análise do conteúdo dos dados partiu de três segmentos cronológicos: 1) pré-análise; 2) exploração do material; e 3) interpretação dos resultados. Para analisar o material foi preciso codificá-lo. A codificação é uma transformação que ocorre, segundo regras precisas, em relação aos dados brutos do texto analisado.

Nesta pesquisa, foi utilizada a codificação teórica que, conforme Flick (2009), segue a partir dos procedimentos: 1) codificação aberta que tem por finalidade expressar dados e fenômenos na forma de conceitos; 2) axial que é a etapa que compreende o aprimoramento e a diferenciação das categorias resultantes da codificação aberta; e 3) seletiva cujo objetivo é fornecer um breve panorama geral descritivo da história do caso (Quadro 1). Nessa abordagem, a interpretação é o ponto de ancoragem para decisão de quais dados deverão ser coletados e a forma de coleta (FLICK, 2009). O processo de construção de categorias teve início na análise de conteúdo pelo uso do *software* MAXQDA11.

CODIFICAÇÃO					
Aberta	Axial			Seletiva	
APPROCIMA	Divulgação	Associação		Rede Cooperação	
		Produto			
		Conceito de Negócio			
		Produto saudável			
		Dicas e informações			
	Associativismo	Forma de organização	Pessoas físicas		
			Sem CNPJ		
	Sistema produtivo	Boas Práticas Agropecuárias.			
		Melhoramento Genético			
		Bem estar animal			
		Rastreabilidade			
	Organiza e Articula	Viés no cliente			
	Quebrar paradigmas	Inverter o gerto. da cadeia			
		Mudar hábitos de consumo			
		Integrar elos das da cadeia			

Cadeia Produtiva	Rentabilidade	Desproporcionalidade		
	Elos	Produtor		
		Frigoríficos		
		Atacado		
		Varejo		
Desorganização				
Funcionamento				
Vantagem Competitiva	Carne	Especialidade do Campo	Produto diferenciado	Inovação
			Qualidade	
			Conceito	
			Origem	
			Identidade	
Inovação	Oportunidade de negocio			
Conhecimento	Aquisição	Experimentos	Análise laboratoriais	Conhecimento Organizacional
			Sistemas produtivos	
		Entidades parceiras	FARSUL	
			MAPA	
			CITE	
			FEDERARACITE	
			EMBRAPA	
		Viagens Técnica	Universidades	
			Encontros	
			Seminários	
		Novas tecnologias	Congressos	
			Feiras internacionais	
			Ultrasom	
			Bactérias ruminais	
		Uso	Experiência	
Transferência de embrião				
Relacionamento com demais elos da cadeia	Inseminação artificial			
	Bons exemplos			
	Maus exemplos			
	Produtores			
	Indústria			
	Atacadista			
	Varejista			
	Consumidor final			

Quadro 1: Resultados da Codificação Teórica a partir de Flick (2009)

Fonte: Elaborado pelos autores.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Todas as entrevistas foram gravadas em áudio e ao final de cada uma delas foram realizadas notas de campo, onde apontaram-se os pontos mais relevantes. Para análise do uso do conhecimento, foi considerado a forma como a rede adquire e dissemina o conhecimento como vantagem competitiva. Optou-se também por fazer uso da codificação teórica para a análise das entrevistas pela forma sistemática e objetiva do método com vistas a garantir a identificação do uso do conhecimento.

A organização da análise do conteúdo partiu dos três segmentos de (BARDIN, 2009): Primeiramente, a pré-análise teve por objetivo a sistematização das ideias iniciais. Partindo-se da escolha do objeto de estudo, que foi a Rede APROCCIMA, única entidade no estado do Rio Grande do Sul habilitada a receber um selo de Boas Práticas Agropecuárias pelo Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento (MAPA) por intermédio da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA).

Estando com o universo demarcado, procedeu-se à constituição de um corpus. O corpus é o conjunto dos documentos tidos em conta para serem submetidos aos procedimentos analíticos, que compõe: a) regra da exaustividade: o contato inicial foi realizado através de ligações e posteriormente o agendamento para as entrevistas presenciais com todos os produtores que compõe a rede; b) regra da representatividade: em virtude de ser um número reduzido de entrevistados, foram selecionados todos os 25 produtores; c) regra da homogeneidade: a questão de pesquisa, bem como, as respostas foram direcionadas ao objetivo, ou seja, o uso do conhecimento como vantagem competitiva; d) regra de pertinência: através da leitura prévia das entrevistas transcritas observou-se a adequação ao objetivo do estudo; e) referência dos índices: nessa etapa, foi observado se o uso do conhecimento como vantagem competitiva foi mencionado pelos entrevistados, e; f) preparação do material: as transcrições foram realizadas pelos autores e analisadas por dois avaliadores independentes, para fins de confiabilidade dos dados transcritos.

Em posse das transcrições, efetuou-se a leitura flutuante com as respectivas notas de campo. Nessa etapa, foi possível visualizar os pontos relevantes acerca do uso do conhecimento como vantagem competitiva. O resultado da coleta de dados foi à transcrição de 39 páginas, 196 parágrafos, 1.203 linhas e 24.208 palavras. Conforme o segundo segmento de Bardin (2009) iniciou-se a exploração dos dados propriamente dita, dando início ao processo de codificação teórica aberta, axial e seletiva, conforme descrito por Flick (2009).

Para auxiliar nessa tarefa foi utilizado os software MAXQDA 11, onde foram selecionadas as principais palavras que apareceram nas transcrições das entrevistas.

A codificação aberta, primeira etapa proposta por Flick (2009), teve por objetivo expressar dados e fenômenos em forma de conceito. A categorização dos códigos foi realizada por parágrafo e obtiveram-se quatro categorias: APROCCIMA, cadeia produtiva, vantagem competitiva e conhecimento. A codificação axial, segunda etapa proposta por Flick (2009) consistiu em aprimorar e diferenciar as categorias resultantes da codificação aberta, possibilitando subcategorização. A categoria “APROCCIMA” resultou em 21 subcategorias divididas em três níveis. A categoria “Cadeia Produtiva” resultou em nove subcategorias divididas em dois níveis. A categoria “Vantagem Competitiva” resultou em dez subcategorias divididas em três níveis e por fim a categoria “Conhecimento” resultou em 32 subcategorias, divididas em três níveis.

Na codificação seletiva, terceira etapa proposta por Flick (2009) elaborou-se as categorias seletivas: redes de cooperação, inovação e conhecimento organizacional. Por fim, a terceira etapa, proposta por Bardin (2009) que é a interpretação dos resultados, sendo a primeira categoria seletiva rede de cooperação. Observou-se nas entrevistas que, a formação da rede de cooperação APROCCIMA aconteceu pela necessidade da reorganização dos fatores produtivos, conforme propõe Olave e Neto (2001) e pela necessidade de mudança na racionalidade econômica dentro da cadeia produtiva. Passando de um modelo liderado por compradores, onde a indústria (frigoríficos) e as grandes redes varejistas auferem maior parcela dos lucros, para um modelo em que o produtor seja protagonista na governança dentro de toda cadeia produtiva.

Nas entrevistas, percebeu-se que a rede APROCCIMA é regida pelos princípios da ética nos relacionamentos, preservação e transmissão da tradição cultural, inovação constante, compromisso pessoal dos associados, valorização das pessoas envolvidas e fortalecimento do associativismo através da união, os quais são norteadores das decisões da associação, ratificando o que Ribault, Martinet e Lebidois (1995), Malafaia *et al.* (2007) e Olave e Neto (2001) defendem ao contextualizar a forma e os propósitos das redes de cooperação.

Os entrevistados apontaram que rede APROCCIMA tem como propósito a inversão do papel coadjuvante que os produtores desempenham dentro da cadeia. Para tanto, a ideia da racionalidade econômica se dá pela natureza do produtor, no domínio do processo produtivo, guardando na atividade produtiva, os principais valores percebidos pelo cliente. Dessa forma, como colocam Fleury e Oliveira Jr. (2001), estrategicamente, as atividades que mais agregam valor, são aquelas que proporcionam maior vantagem competitiva àqueles que as detém.

Com intuito de consolidar seus propósitos, os produtores destacaram que a rede APROCCIMA age de forma conjunta, estreitando o relacionamento entre os elos da cadeia: fornecedor de insumos, produtores, frigoríficos, atacadistas, varejistas e consumidor final. A Figura 1 mostra os principais elos da cadeia produtiva.

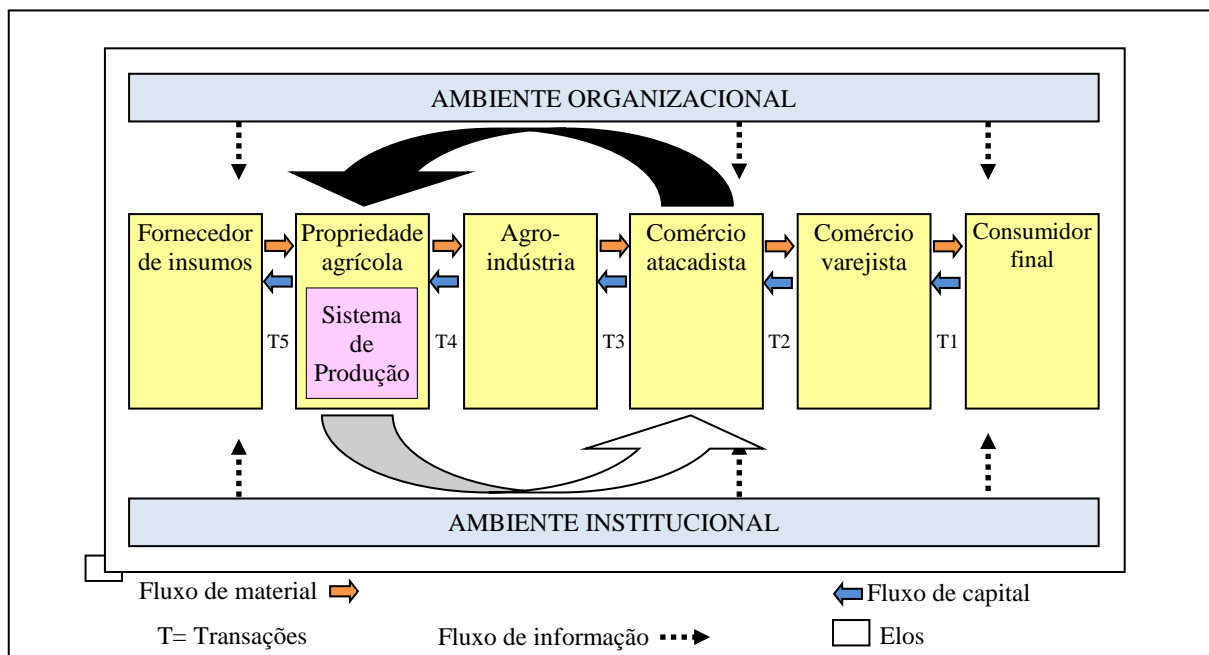


Figura 1: Modelo geral de uma cadeia produtiva para o agronegócio
 Fonte: Adaptado de Castro (2002).

Para os entrevistados, a aquisição do conhecimento ocorre basicamente de duas formas, a externa: por meio de parcerias que a rede tem com outras instituições de ensino e pesquisa, tais como EMBRAPA, EMATER¹, SEBRAE², SENAR³ e FARSUL⁴ e universidades regionais, e a interna: através das trocas de experiências entre os produtores parceiros, organizados sistematicamente, sempre na última sexta-feira de cada mês.

¹ Associação Rio-grandense de Empreendimentos de Assistência Técnica e Extensão Rural
² Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
³ Serviço Nacional de Aprendizagem Rural
⁴ Federação da Agricultura do Estado do Rio Grande do Sul

Assim como Kim (1993) defende que o conhecimento organizacional é resultado não só das aprendizagens organizacionais, mas também das dinâmicas estabelecidas entre os indivíduos nas organizações e por Nonaka e Takeuchi (1995) de que o conhecimento deve ser construído por si mesmo, entre indivíduos e organização, fica evidente na forma como integrantes da rede se apropriam do conhecimento tanto do técnico-científico, por meio das parcerias com universidades e instituições de pesquisa, quanto do tácito-operacional pela dinâmica interna estabelecida pela troca de experiências entre os parceiros da rede.

Como resultado desse processo, a rede desenvolveu uma forma de propriedade coletiva para o uso da informação, de acordo com que Choo (2003) defende que o conhecimento organizacional é uma propriedade coletiva, onde os membros da organização criam significados comuns e descobrem novos conhecimentos.

Os produtores destacam que a rede buscou a criação de um ambiente propício para identificar, criar e disseminar o conhecimento. Para tanto, um fator decisivo, permanece na escolha dos membros que compõe a rede. O processo de escolha de novos membros acontece por afinidade e por princípios éticos, o que garante à rede, um alto grau de exclusividade. Os entrevistados enfatizaram que escolhas equivocadas podem comprometer o sucesso da rede.

Uma vez estabelecida as condições para o uso do conhecimento, a rede busca implementar a tecnologia existente/adquirida no seu contexto produtivo local. As implementações vão desde o melhoramento de pastagens, com cultivares mais produtivas e nutritivas até o melhoramento genético animal através do processo de inseminação artificial.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A capacidade de aprender e inovar são competências essenciais que uma empresa deve dominar como forma de rivalizar a competição na era do conhecimento. Todavia como a concorrência não ocorre entre empresas exclusivamente, é elementar que os arranjos produtivos atuantes em redes e cadeias produtivas busquem essas habilidades coletivamente.

A rede APROCCIMA, desde a sua criação esteve preocupada com a majoração dos custos, riscos e incertezas relacionados às suas atividades econômicas. Por meio da coordenação e da cooperação, alguns produtores encontraram a forma para competir em escala local e regional. Um ponto crucial nesse processo é a forma em que a rede escolhe seus membros, norteados pela afinidade e por princípios éticos. Isso lhes dá um alto grau de exclusividade e favorece o seu desenvolvimento enquanto rede.

Para a rede APROCCIMA, os principais requisitos para o uso do conhecimento estão presentes nas incertezas geradas pela existência de problemas técnicos e econômicos cujas soluções são desconhecidas, na necessidade de novas oportunidades tecnológicas, e na importância do conhecimento tácito como uma forma de aprendizagem.

A inovação como vantagem competitiva na rede é vista como um processo de mudança, onde os processos vêm sendo significativamente melhorados, substituindo os até então existentes, gerando uma de vantagem competitiva, através da utilização do conhecimento. O uso do conhecimento na rede é percebido pelos constantes esforços que os produtores buscam com objetivo de aperfeiçoar o processo de produção, melhoramento genético do rebanho, das técnicas de produção e manejo. O conhecimento da rede é resultado não apenas das aprendizagens individuais, mas também, das dinâmicas estabelecidas entre os produtores que a compõe.

Na rede APROCCIMA, o conhecimento emerge da integração entre os participantes do grupo e as parceiras que rede possuiu com outras entidades, percebida na interpretação, aprendizado e posterior ação prática. Através desse processo, de uso da informação, compreende-se a materialização do conhecimento como propriedade coletiva da rede, criando um significado comum na busca de melhores resultados, onde os novos conhecimentos direcionam o rumo das novas ações.

6 REFERÊNCIAS

- ADNER, R; ZEMSKY, P. A demand-based perspective on sustainable competitive advantage. **Strategic Management Journal**, v. 27, n. 3, p. 215-239, 2006.
- ANDREWS, K. **The concept of corporate strategy**. Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1971.
- ANSOFF, I. H. **Corporate strategy**. New York: McGraw Hill. 1965.
- APROCCIMA. Associação dos Produtores Rurais dos Campos de Cima da Serra. **Associação dos Produtores Rurais dos Campos de Cima da Serra**. 2012. Disponível em: <<http://www.aproccima.com.br>>. Acesso em: 26 Março 2012.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 4. ed. Paris: PUF, 2009.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991b.
- BARNEY, J. B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. Reading: MA, Addison-Wesley, 1997.

BESANKO, D.; DRANOVE, D.; SHANLEY, M.; SCHAEFER, S. **Economics of strategy**. 4 ed., New York: John Wiley & Sons, 2007.

BRAGA, Alexandra; MARQUES, Carla Susana; SERRASQUEIRO, Zélia. Internationalisation strategy of knowledge-intensive business services. **Journal of the Knowledge Economy**, v. 9, n. 2, p. 359-377, 2018.

BRANDENBURGER, A. M; STUART JR; H. W. Value-based business strategy. **Journal of Economics & Management Strategy**, v. 5, n. 1, p. 5-24, 1996.

BRESSANT, J.; TIDD, J. **Inovação e empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009. ISBN 978-85-7780-511-2.

CARLILE, P. R. Transferring, translating, and transforming: An integrative framework for managing knowledge across boundaries. **Organization Science**, v. 15, n. 5, p. 555-568, 2004.

CASTRO, A. M. G. E. A. **Cadeia produtiva**: marco conceitual para apoiar a prospecção tecnológica. USP, Salvador, 2002.

CHESBROUGH, H. W. Why Companies Should Have Open Business Models. **MIT Sloan Management Review**, Massachusetts, 2007. 21-28.

CHOO, C. W. **A Organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. Tradução de Eliana Rocha. São Paulo: SENAC, 2003.

COLLIS, D.; MONTGOMERY, C. Competing on resources: strategy in the 1990's. **Harvard Business Review**, p. 118-128, July/Aug. 1995.

CORRÊA, G. N. **Proposta de integração de parceiros na formação e gerência de empresas virtuais**. São Paulo: Tese de Doutorado - USP, 1999.

DAY, G. S.; WENSLEY, R. Assessing advantages: A framework for diagnosing competitive strategy. **Journal of Marketing**, v.52, p. 1-20, 1988.

DAY, G. S. **Strategic marketing planning**: The pursuit of competitive advantage. St. Paul, MN: West Publishing, 1984.

DENZIN et al. **Handbook of qualitative research**. 3. ed. [S.l.]: Sage Publications, 2005.

DYER, J. H. Effective interfirm collaboration: how firms minimize transactions costs and maximize transaction value. **Strategic Management Journal**, v.18, n.7, p. 535-556, 1997.

EASTERBY-SMITH, M.; PRIETO, I. M. Dynamic capabilities and knowledge management: an integrative role for learning? **British Journal of Management**, 235-249, 2008.

FANG, E. The effect of strategic alliance knowledge complementarity on new product innovativeness in China. **Organization Science**, v. 22, n. 1, p. 158-172, 2011.

FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR., M. D. M. **Gestão estratégica do conhecimento**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2009.

FRANCO, M. L. P. B. **Análise de conteúdo**. 2. ed. Brasília: Liber, v. 6, 2005.

FREITAS, D. G. F.; KHAN, A. S.; SILVA, L. M. R. Nível tecnológico e rentabilidade de produção de mel de abelha (*Apis mellifera*) no Ceará. **RER**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 1, p. 171-188, Jan-Mar 2004. ISSN 0103-2003.

FRISHAMMAR, J. A.; LICHTENTHALER, U. B.; RUNDQUIST, J. Identifying technology commercialization opportunities: The importance of integrating product development knowledge. **Journal of Product Innovation Management**, v. 29, n. 4, p. 573-589, 2012.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010. ISBN 9788522458233.

GRANT, R. M. Prospering in dynamically-competitive environments: organizational capability as knowledge integration. **Organization Science**, v. 7, n. 4, p. 375-387, 1996b.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, may/jun., 1990.

HOFFMAN, N. P. An examination of the “sustainable competitive advantage” concept: past, present, and future. **Academy of Marketing Science Review**, v.2000, n.4, p. 1-16, 2000.

HUNG, S. W.; TSAI, J. M.; CHENG, M. J.; CHEN P. C. Analysis of the development strategy of late-entrants in Taiwan and Korea’s TFT-LCD industry. **Technology in Society**, v. 34, p. 9-22, 2012.

IBGE. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**, 2013. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 28 Jun 2013.

JIAN-HUA, L., ZHAO-HUA, J.; JIA, L. Evaluation on the network of the national innovation systems in china from the perspective of knowledge network. **BioTechnology: An Indian Journal**, 8(1), 22-31, 2013.

KIM, D. The link between individual and organizational learning. **Sloan Management Review**, 1993.

KRAUSE-JUETTLER, Grit. Promoting Cross-Border Cooperation Between Science and Small Businesses as a Source of Innovation. In: **International Conference on Intelligent Systems in Production Engineering and Maintenance**. Springer, Cham, 2018. p. 118-127.

LAKATOS, E.; MARCONI, M. A. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragem e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. São Paulo: Atlas, 2008.

LEON, M. E. **Uma análise de redes de cooperação das pequenas e médias empresas do setor de telecomunicações**. Dissertação (mestrado). Engenharia de produção. Escola Politécnica. Universidade de São Paulo. São Paulo, 1998.

LIPPMAN, S. A; RUMELT, R. P. A bargaining perspective on resource advantage. **Strategic Management Journal**, v. 24, n.11, p.1069-1086, 2003.

MAKKONEN, Teemu et al. Cross-border knowledge transfer and innovation in the European neighbourhood: Tourism cooperation at the Finnish-Russian border. **Tourism Management**, v. 68, p. 140-151, 2018.

MALAFAIA, G. C. et al. Capital social e a construção da confiança em redes de cooperação: mudando padrões de relacionamentos na pecuária de corte. **EnANPAD**, Rio de Janeiro, Setembro 2007.

MARCH, J. G. Exploration and exploitation in organizational learning. **Organization Science**, v. 2, n. 1, p. 71-87, 1991.

MARKMAN, G. D. A.; ESPINA, M. I. B.; PHAN, P. H. Patents as surrogates for inimitable and non-substitutable resources. **Journal of Management**, v. 30, n. 4, p. 529-544, 2004.

MCIVOR, R. How the transaction cost and resource-based theories of firm inform outsourcing evaluation. **Journal of Operation Management**, v.27, n. 1, p. 45-63, 2009.

MERRIAM, Sharan B.; TISDELL, Elizabeth J. **Qualitative research: A guide to design and implementation**. John Wiley & Sons, 2015.

MORVAN, Y. **Filière de production in: Fondements d'économie industrielle**. Paris: Economica, 1985.

NELSON, R. R.; WINTER, S. G. Evolutionary Theorizing in Economics. **Journal of Economic Perspectives**, Pittsburgh, 16, 2002. 23-43.

NONAKA, I. The knowledge creating company. **Harvard Business Review**, Nov./Dec, p. 96-104, 1991.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The knowledge creating company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation**. New York: Oxford University Press, 1995.

OECD. **Proposed guidelines for collecting and interpreting technological innovation data: Oslo Manual**. Tradução de FINEP. 2. ed. Paris: OECD, 2005.

OLAVE, M. E. L.; NETO, J. A. Uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. **Gestão & Produção**, São Paulo, v. 8, n. 3, p. 289-303, Dezembro 2001.

PENROSE, E. **The theory of growth of the firm**. New York: John Wiley & Sons, 1959.

PORTER, M. E. **Competitive advantage: creating and sustaining superior performance**. New York: The Free Press, 1985.

- PORTER, M. E. **Competitive strategy**: techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free Press, 1980.
- PORTER, M. E. **The competitive advantage of nations**. New York: The Free Press, 1990.
- PORTER, M. Towards a dynamic theory of strategy. **Strategic Management Journal**, v.12, p. 95-117. 1991.
- PORTER, M. E. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- PRIETO, I. M; REVILLA, E.; RODRÍGUEZ-PRADO, B; Managing the knowledge paradox in product development. **Journal of Knowledge Management**, v. 13, n. 3, p. 157-170, 2009.
- RIBAULT, M.; MARTINET, B.; LEBIDOIS, D. **A gestão das tecnologias**: coleção gestão & inovação. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1995.
- RIEMAN, J. A field study of exploratory learning strategies. **ACM Transactions on Computer-Human Interaction**, v. 3, n. 3, p. 189-218, 1996.
- RODRIGUEZ, A.; DAHLMAN, C.; SALMI, J. **Conhecimento e inovação para a competitividade**. Tradução de Confederação Nacional da Indústria. Brasília: CNI, 2008. ISBN 978-85-88566-72-9.
- ROESE, M. **A metodologia do estudo de caso**. Porto Alegre: Cadernos de Sociologia, v. 9, 1998. 189-200 p.
- RUAS, R. L.; ANTONELL, C. S.; BOFF, L. H. **Os novos horizontes da gestão**: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005. ISBN 978-85-7780-238-8.
- SANTIAGO, J. R. S. J. **Gestão do conhecimento**: a chave para o sucesso empresarial. Rio de Janeiro: Campus, 1999. ISBN 85-7522-057-8.
- SCHUMPETER, J. A. **The theory of economic development**. Cambridge: Harvard University Press, 1934.
- SCHUMPETER, J. A. **Capitalism, socialism and democracy**. New York: Harper and Brothers, 1942.
- SILVA, E. R.; LARENTIS, F.; DIAS, D. T. A. O Lado Negro do Storytelling nas Organizações: A Importância da Reflexão. **Revista de Administração IMED**, v. 8, n. 1, p. 51-77, 2018.
- SOUZA, M. D. Cooperação Inter-empresas difusão e das inovações oragnizacionais. **SCTDE/FECAMP/UNICAMP-IE**, São Paulo, 1993.

STALK, G.; EVANS, P.; SHULMAN, L. E. Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy. **Harvard Business Review**, v. 70, n. 2, p. 57-69, 1992.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, California, 18, 4 March 1997. 509-533.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da inovação**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008. ISBN 978-85-7780-202-9.

TIGRE, P. B. **Gestão da inovação: a economia da tecnologia do Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

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

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 2001.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

WILLIAMSON, O. E. The economics of organization: the transaction cost approach. **The American Journal of Sociology**, v. 87, n. 3, 548-577, 1981.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.