

19 a 21 de outubro Ponta Grossa - PR - Brasil

A IMPORTÂNCIA DA CONSTRUÇÃO E GESTÃO DO CONHECIMENTO ENQUANTO FERRAMENTA ESTRATÉGICA NA GESTÃO AGROPECUARIA

THE IMPORTANCE OF CONSTRUCTION AND MANAGEMENT KNOWLEDGE AS A STRATEGIC TOOL IN AGRICULTURAL MANAGEMENT

ÁREA TEMÁTICA: ADMINISTRAÇÃO DA INFORMAÇÃO

Carlos Francisco Bitencourt Jorge, Universidade de Marília, Brasil, bitencourt@gmail.com

Ana Livia Cazane, Universidade de Marília, Brasil, alcazane@yahoo.com.br

Marília Smorigo Iplinsky, Universidade de Marília, Brasil, marilia.iplinsky@gmail.com

Resumo

Este artigo procura, como objetivo, iniciar uma discussão sobre a construção e gestão do conhecimento como recurso e ferramenta estratégica na gestão agropecuária, conectando profissionais e pesquisadores da gestão no contexto da agropecuária quanto ao uso e gestão do conhecimento. Para tanto, utilizou pesquisas bibliográficas para capturar conceitos e teorias sobre os temas Agropecuária e a sua gestão bem como, a Construção e Gestão do Conhecimento. Em um cenário onde os recursos são tão tangíveis, gerenciar o conhecimento, que por sua natureza é intangível, torna-se um desafio para as organizações. Por meio do conhecimento enquanto recurso, torna-se possível proporcionar ferramentas e estratégias que permitam a construção ou consolidação de estratégias, e com isso, este recurso passa ser fundamental para que essas organizações consigam vantagem competitiva. Observa-se que, para a construção de novas perspectivas estratégicas voltadas para ações que vão desde tomadas de decisões internas quanto externas até a construção de novos produtos e/ou mercados, torna-se fundamental que essa construção seja alicerçada por conhecimentos.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento; Agropecuária; Estratégia; Competitividade.

Abstract

This article seeks to initiate a discussion on the construction and management of knowledge as a resource and strategic tool in agricultural management, connecting professionals and management researchers in the context of agriculture in the context of the use and management of knowledge. To this end, it used bibliographic research to capture concepts and theories on the topics of Agriculture and its management as well as, Construction and Knowledge Management. In a scenario where resources are so tangible, managing knowledge, which by its nature is intangible, becomes a challenge for organizations. Through knowledge as a resource, it becomes possible to provide tools and strategies that allow the construction or consolidation of strategies, and with this, this resource becomes essential for these organizations to achieve competitive advantage. It is observed that, for the construction of new strategic perspectives focused on actions ranging from internal and external decision making to the construction of new products and / or markets, it is essential that this construction is based on knowledge.

Keywords: Knowledge Management; Agriculture; Strategy; Competitiveness.

1. INTRODUÇÃO

A criação de novos conhecimentos é requisito básico no contexto atual global para organizações bem-sucedidas, isso ocorre porque o mercado está em constante transformação, a tecnologia em avanço rápido, e a competitividade crescente. Uma das principais consequências dessas transformações aceleradas é que o cenário requer inovação constante, o que ocorre por meio de pessoas que inovam consistentemente, criam e disseminam novos conhecimentos.

Neste contexto, a gestão do conhecimento ganha destaque passando a ser fundamental no ambiente organizacional, nas cadeias produtivas e na gestão agropecuária. O setor agroindustrial brasileiro, ao final da década de 1990, passou por um processo crescente de subordinação ao mercado, resultando em mudanças estratégicas nos setores de produção e distribuição com vistas à melhoria da competitividade. Isso inclui uma maior preocupação com a qualidade dos produtos, agregação de valor crescente aos produtos, novos hábitos alimentares e maior velocidade na troca de informações entre os agentes produtivos e comerciais, entre outros (Alves, 2001).

Partindo do pressuposto que a gestão do conhecimento é essencial para a geração de diferenciais competitivos e diante dessas constatações importantes de Alves (2001), questiona-se como isso repercute na gestão agropecuária. Portanto, este artigo procura, como objetivo, iniciar uma discussão sobre a construção e gestão do conhecimento como recurso e ferramenta estratégica na gestão agropecuária, conectando profissionais e pesquisadores da gestão no contexto da agropecuária quanto ao uso e gestão do conhecimento, sem, entretanto, esgotar tal discussão.

Para atingir esse objetivo, o artigo foi estruturado em seis partes, incluindo esta introdução, que contextualiza a ideia a ser trabalhada, de maneira bastante ampla. A lógica do pensamento sugere ao leitor passar primeiramente pela metodologia da pesquisa, seguida pela discussão sobre a importância da gestão no contexto da agropecuária, no próximo tópico, para em seguida aprofundar a conversa sobre a construção e gestão do conhecimento como ferramenta. O quinto tópico discute, então, o conhecimento como recurso e ferramenta na gestão agropecuária, trazendo contribuições para a área, ainda que de forma preliminar. O artigo é encerrado com as considerações parciais, que apresentam perspectivas para o segmento, assim como recomendações para pesquisas futuras.

2. METODOLOGIA

O presente artigo é do tipo exploratório e, utilizou pesquisas bibliográficas para capturar conceitos e teorias sobre os temas Agropecuária e a sua gestão bem como, a Construção e Gestão do Conhecimento. Para Gil (2008, p. 44), a pesquisa bibliográfica é:

[...] desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho dessa natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas.

Após o levantamento das informações dos temas supracitados, analisou-se os conceitos e os mesmos relacionados, permitindo assim, a construção de importantes reflexões. Ao relacionar os conceitos e reflexões sobre os mesmos, foi possível construir novas reflexões unindo a importância dos conhecimentos e sua gestão para a construção de novas perspectivas dentro dos agronegócios, mais especificamente na agropecuária.

3. A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO NO CONTEXTO DA AGROPECUÁRIA

Em um contexto histórico, no Brasil colonial, a criação de gado era apenas uma atividade complementar nas fazendas agropecuárias e o principal uso dos animais era como força motriz nos engenhos. Mas, a partir do século XVII, e o crescimento tanto de uma quanto de outra atividade, a criação de gado foi se expandindo e se tornando uma atividade independente.

Como a pecuária exigia muito espaço para a pastagem dos animais houve a necessidade da expansão para o interior. Dessa forma, a pecuária atingiu uma importância em praticamente todo o território brasileiro. No princípio do século XVII o rebanho brasileiro já alcançava 1.500.000 cabeças (Medeiros Neto, 1970).

Apesar da evolução recente da produtividade, conseguida através da intensificação de práticas modernas, a criação de gado no Brasil ainda possui caráter extensivo, com os animais alimentando-se diretamente do pasto e, assim, sujeitos às intempéries climáticas, somada a pouco acompanhamento veterinário e reduzida mão de obra (Teixeira, 2014). Esse fator faz com que o tempo médio exigido ao abate do animal ainda atinja três anos, prazo superior aos dois anos necessários nos países que empregam técnicas mais modernas de produção (Macedo, 2006).

Em 1973, o surgimento da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) possibilitou o planejamento da pesquisa no setor agropecuário, dessa maneira promoveu a gestão de recursos humanos associada ao desenvolvimento de novos conhecimentos. Ao mesmo tempo, a iniciativa privada buscou recursos e passou a investir e atuar na pesquisa agropecuária. Experimenta-se, então, elevada competitividade produtiva resultante de avanços significativos na transferência de tecnologia aos produtores e o Brasil se destaca no âmbito internacional (Castro, 2016).

As transformações dos últimos anos no mercado mundial de carne exigem cada vez mais melhorias na qualidade do produto final. Posto isso, as inovações tecnológicas e cuidados com o rebanho são essenciais para a adequação às exigências do mercado. A administração rural tornou-se uma aliada para a identificação dos principais problemas dos sistemas produtivos, dando suporte com informações que possam gerar intervenções e aumentar a sua eficiência. Todavia, observa-se que atualmente muitos produtores rurais tomam decisões baseadas apenas na sua experiência, passadas de pai para filho (Gräf, 2016).

A Administração Rural, para Hoffmann (1987), é o estudo que considera a organização e operação agrícola, visando ao uso mais eficiente dos recursos para conseguir resultados compensadores contínuos. Quando o lucro é baixo, o produtor percebe, porém ele tem dificuldade em identificar os problemas e mensurá-los, dentro do seu processo produtivo. Dado isso, a importância de uma boa gestão administrativa e financeira que auxilie o produtor no controle de seus custos e na tomada de decisões em suas propriedades.

Por fim, a gestão rural é definida pela união de atividades que promovem a tomada de decisões ao nível de sua unidade de produção, com a finalidade de conseguir o melhor resultado econômico, mantendo a produtividade da terra. Para isso, o conhecimento das condições de mercado e dos recursos oferecem ao produtor rural as informações necessárias para o desenvolvimento de sua atividade econômica (Crepaldi, 1998).

As fases do agronegócio são realizadas de maneira sistêmica para construir estratégias para empreender nesse segmento. Existem três fases (i) “antes da porteira”, que é a busca de recursos, (ii) “dentro da porteira”, que é a produção propriamente dita e, (iii) “pós-porteira”, a fase de competitividade no mercado. O Quadro 1 apresenta as três fases e os indicadores de desempenho de cada uma delas, conforme pode ser observado no quadro 1 (Araújo, 2009).

FASES DO AGRONEGÓCIO	ATIVIDADES DESENVOLVIDAS / AGENTES ENVOLVIDOS	INDICADORES DE DESEMPENHO
“ANTES DA PORTEIRA”	<ul style="list-style-type: none"> •Fornecedores (de insumos, máquinas e equipamentos); • Financiamento; •Mão-de-obra (temporária ou permanente). 	<ul style="list-style-type: none"> -Qualidade e custos envolvidos; -Pontualidade; -Capacitação dos colaboradores; -Capacidade de endividamento.
“DENTRO DA PORTEIRA”	<ul style="list-style-type: none"> • Produção agrícola; • Produção pecuária; • Prestação de serviços. 	<ul style="list-style-type: none"> -Sequência operacional econômica; -Identificação de gargalos; -Redução de desperdícios.
“PÓS PORTEIRA”	<ul style="list-style-type: none"> • Cotação de preços; • Comercialização; • Logística. 	<ul style="list-style-type: none"> -Padronização e normatização; -Parcerias; -Operações comerciais dentro do princípio “ganha/ganha”; -Credibilidade mercadológica.

Quadro 1: Fases nos agronegócios

Fonte: Adaptado de Araújo (2009).

Quando se adapta essa tabela com a cadeia produtiva de carne bovina, procura-se representar as três fases somado com os principais elos que compõem a cadeia de carne bovina. Consta-se a existência de cinco subsistemas, que são compostos pelos agentes demonstrados na figura 1.

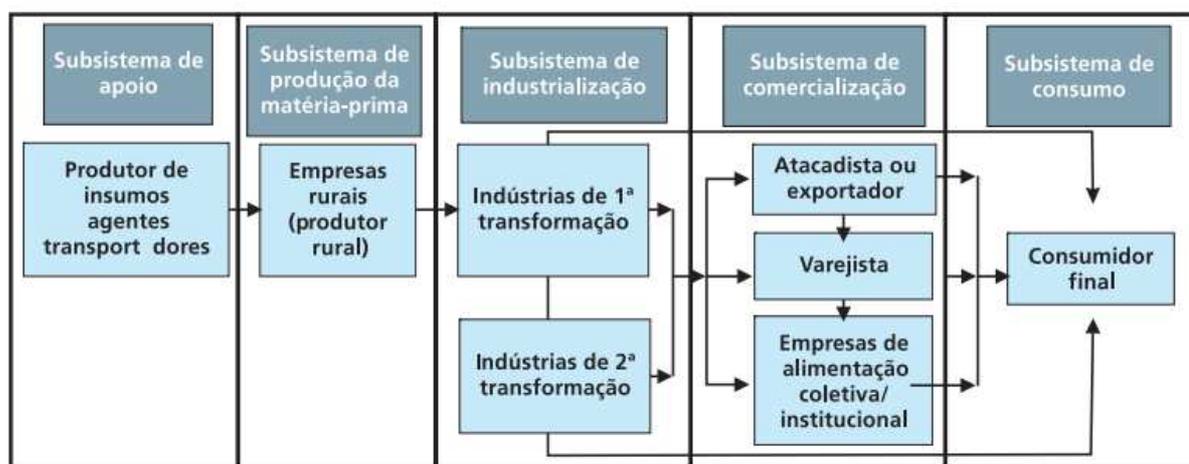


Figura 1: Fluxograma da Cadeia Produtiva da Carne Bovina

Fonte: Buainain & Batalha (2007).

Descrevendo, o subsistema de apoio são os agentes fornecedores de insumos básicos e os agentes transportadores (Buainain & Batalha, 2007). Para Perez (2003), está incluído o sêmen, vacinas, sementes, adubos, herbicidas, máquinas agrícolas e serviços, produtos necessários à estruturação e eficiência da produção primária. A partir desses fatores, nota-se a importância dos insumos e quantas variáveis estão envolvidas. E está intimamente ligado ao aumento da produtividade, mediante o combate de parasitas e doenças; manejo e produção de pastagens; e promoção e controle do crescimento dos animais. A sanidade, a composição racial, o peso, o teor de gordura do animal, entre outras características, serão determinados, principalmente, pelos insumos utilizados e pelo manejo do rebanho, o que influi, diretamente, na qualidade do produto final. Vale lembrar que insumos não é exclusivo do subsistema de apoio, nas atividades de abate, processo e comercialização (subsistema de industrialização) dispõe-se de insumos que

possibilitam a sanitização de ambientes e utensílios, a embalagem, a conservação, a condimentação e o tempero de carne in natura.

O subsistema de produção da matéria-prima (produção agropecuária) são empresas rurais que cria, cria e engordam os animais para atender as necessidades das indústrias (Buainain & Batalha, 2007). A etapa de cria inclui os bezerros até a desmama ou até, aproximadamente, 1 ano de idade, como também touros, vacas e novilhas em idade de cobertura. Incumbido pela reprodução do rebanho. A cria começa após a desmama e termina quando as fêmeas atingem a idade de reprodução (2 a 3 anos) e os machos, o desenvolvimento necessário para a engorda. A finalidade, aqui, é produzir novilhas e novilhos. A engorda consiste na fase final de preparo do animal para o abate e que, normalmente, tem duração de 1 ano (Bliska, 1998). Esta etapa é a de terminação, que visa o ganho de peso do animal e envolve novilhos, bois adultos (geralmente castrados) e fêmeas de descarte. Após a engorda, o gado é vendido aos matadouros e aos matadouros-frigoríficos (subsistema de industrialização).

As indústrias de primeira transformação são os agentes responsáveis pelo abate dos animais e obtêm as peças de carne, conforme as condições de utilização necessárias para os demais agentes da cadeia (Buainain & Batalha, 2007). Nesse momento pode-se citar os matadouros e os matadouros-frigoríficos, o primeiro consiste em comercializar carne “in natura” ou refrigerada, couro e ossos para o varejo da região do estabelecimento, tendo baixa tecnologia, pouca qualificação de mão-de-obra. Os matadouros-frigoríficos possuem mais equipamento, tecnologia, instalações mais modernas, maior manipulação, elaboração e preparo da carne, como congelamento, câmara fria, cortes fracionados, hambúrgueres, linguiça, entre outros. Possuem uma vasta gama de compradores como o varejo, por atacado, mercado externo e indústria de segunda transformação (Perez, 2003).

Para Buainain e Batalha (2007) a indústrias de segunda transformação incorporam a carne em seus produtos ou agregam valor a ela. Irão comprar dos matadouros-frigoríficos e o determina o tipo de processamento que a carne vai receber será as exigências do mercado consumidor. Esse processamento consiste em desossa, cortes diversos, cura, tempero, adição de outros ingredientes e cozimento, que, reunidas, diferentemente irão originar os diversos produtos elaborados existentes. Além da carne, a indústria necessita de insumos para sua produção, como aditivos e embalagens.

Em seguida a indústria transformadora vende seus produtos para atacadistas, varejistas e exportadores, que vão distribuí-los no mercado consumidor interno e externo. O atacado compra os produtos da indústria transformadora e vende-os para os varejistas. É o agente responsável pela manutenção de estoques, conservação dos produtos e pela logística de distribuição, uma vez que capta os produtos de algumas poucas unidades de processamento e os distribuem para inúmeros clientes, como supermercados, açougues e butiques de carnes. O varejista, por sua vez, vende os produtos cárneos, diretamente, para o consumidor. As carnes recebem um acabamento para se adequarem às exigências dos consumidores, um exemplo, a carne pode ser cortada e exposta em badejas apropriadas, ou comercializada na própria embalagem. O corte, pode ser feito previamente ou na presença e ao gosto do consumidor. O exportador, assim como o atacado, compra do matadouro-frigorífico e da indústria transformadora e comercializa os produtos no mercado externo (Perez, 2003).

Em síntese, o subsistema de comercialização engloba os atacadistas ou exportadores que irão efetuar o papel de agentes de estocagem e/ou de entrega, simplificando o processo de comercialização. Varejistas efetuam a venda direta da carne bovina ao consumidor final, tais como supermercados e açougues. Incluindo também as empresas de alimentação coletiva/mercado institucional ou aquelas que utilizam a carne como produto facilitador, como

restaurantes, hotéis, hospitais, escolas, presídios e empresas de fast food (Buainain & Batalha, 2007).

Além dos subsistemas citados outros fatores condicionam a dinâmica competitiva da cadeia fortemente, como o comércio exterior, a evolução macroeconômica, a inspeção, a legislação e a fiscalização sanitárias, disponibilidade e confiabilidade de informações estatísticas, legislação ambiental, mecanismos de rastreabilidade e certificação, sistemas de inovação.

Os animais precisam ser selecionados e acompanhados desde o início da cadeia produtiva, até seu transporte e chegando ao abatedouro, dessa forma tem-se a possibilidade de oferecer melhor rendimento e qualidade na carne, do que um animal que sofreu nestas etapas, com a distância, stress, más instalações, choques, ferrões, alimentação e suplementação errôneas, fatores que comprometerá a qualidade do produto final. Dessa maneira os preços se tornam competitivos, assegurando também a qualidade do produto e o cliente estará então disposto a oferecer mais. (Oliveira et al, 2017).

Barros e Hausknecht (2005) afirmam que tecnologias que aumentam a produtividade na pecuária podem ser agrupadas naquelas que elevam a produção de carne por animal (melhoramento genético, sanidade, mineralização, semiconfinamento e confinamento) ou que elevam a produção por área (pastejo rotacionado, adubação, irrigação e integração lavoura-pecuária). Entre as tecnologias mais difundidas, estão àquelas relacionadas com a reprodução animal, tais como inseminação artificial, transferência de embriões e fertilização in-vitro.

A pecuária brasileira é caracterizada pelo contraste entre propriedades altamente eficientes, que contam com gestão profissional e outras, menos eficientes, sem capacidade de investimento em melhoria de processos. Essa característica encontrada dos sistemas de produção na pecuária dificulta o desenvolvimento. A utilização de ferramentas adequadas de gestão pode incrementar a competitividade de toda a cadeia agroindustrial da carne bovina no Brasil (Buainain & Batalha, 2007). A produção deverá se expandir por meio do aumento do peso médio das carcaças e pelo aumento da taxa de abate do rebanho. Deste modo, a rentabilidade resultante da produção deve ser dirigida para investimentos, como na utilização de raças mais adequadas aos diferentes ambientes e requisitos (tempo de abate, produtos com requisitos especiais) e na utilização de instrumentos de gestão mais eficientes (Mapa, 2007).

Nesse sentido, observa-se que existe uma quantidade enorme de processos e pessoas diferentes inseridas no universo do agronegócios. Com isso existe uma enorme quantidade de conhecimentos que muitas vezes não são considerados enquanto recursos, entretando, podem atuar de maneira estratégica na gestão desse importante segmento. Compreender a construção do conhecimento enquanto recurso, bem como, o mesmo pode ser gerido e utilizado como ferramenta, passa ser importante para o seu uso pleno.

4. CONSTRUÇÃO E GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO FERRAMENTA

O conhecimento é compreendido como um ativo intangível ou imaterial de valor estratégico para as organizações (Jorge, 2013). Para abordar de forma clara a Gestão do Conhecimento é necessário evidenciar a percepção da informação como propulsora do conhecimento.

Informação é um importante recurso intrínseco de todas as atividades e processos organizacionais. Quando não se compreende a informação dentro dos processos organizacionais, passa a não ser possível perceber as suas transformações que nascem na percepção, passando pelo conhecimento até se tornarem ação, e com isso, as organizações passam a não ser capazes de perceber a importância de suas fontes de informações e consequentemente aplicar de maneira plena as tecnologias de informação (Choo, 1998).

A informação enquanto recurso no contexto das organizações atua como objeto e fenômeno, sendo analisada e utilizada de maneira individual ou como parte de um processo (Valentim, 2007; 2008). Ao compreender a informação enquanto recurso torna-se necessário realizar delimitações entre outros dois componentes que se relacionam, interagem e sofrem transformações na relação com a informação, o dado e o conhecimento.

De acordo com Davenport e Prusak (1998), pode-se definir “dados” como simples observações sobre o estado do mundo, ou seja, são dados registrados com o auxílio de algum suporte; na maioria das vezes, com o auxílio de tecnologias. Por outro lado, a ‘informação’ é definida como dotada de relevância e propósito; ou seja, pode-se afirmar que são os dados compreendidos e contextualizados por um indivíduo. E, por fim, conhecimento pode ser definido como algo que reside na mente humana, construído na relação do indivíduo com o mundo.

Neste sentido, Ponjuán Dante (2004) destaca que a informação depende de dados que, podem se transformar em informação ao receberem significado, a partir de distintos processos de agregação de valor e de um determinado contexto. Validando essa ideia, Almeida Júnior (2008) conceitua ‘informação’ como algo subjetivo, intangível e dependente do usuário.

A informação possui o papel de intermediadora no processo de construção do conhecimento. A informação é um componente que nasce da intermediação entre o sujeito e os dados, sendo utilizada temporariamente no processo de construção de conhecimento. A informação existe apenas no intervalo entre o contato da pessoa com o suporte e a apropriação da informação. Como premissa, entendemos a informação a partir da modificação, da mudança, da reorganização, da reestruturação, enfim, da transformação do conhecimento (Almeida Júnior, 2009).

Para Valentim (2002), a informação é compreendida como matéria-prima, ou seja, insumo básico de fluxos e processos sociais, a comunicação/telecomunicação como meio de disseminação e as tecnologias da informação como infraestrutura de armazenagem, processamento e acesso.

Neste contexto, destaca-se a importância do sujeito no processo de transformação de dados em informação e da informação em conhecimento.

É possível compreender essas relações e delimitações no Quadro 2, onde Davenport e Prusak (1998) mencionam cada um desses componentes, suas descrições e como estes são manipulados, em especial no contexto das organizações.

Dados	Informação	Conhecimento
<p>Simples observações sobre o estado do mundo</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Facilmente estruturado; ● Facilmente obtido por máquinas; ● Frequentemente quantificado; ● Facilmente transferível. 	<p>Dados dotados de relevância e propósito</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Requer unidade de análise; ● Exige consenso em relação ao significado; ● Exige necessariamente a mediação humana. 	<p>Informações valiosas da mente humana.</p> <p>Inclui reflexão, síntese, contexto</p> <ul style="list-style-type: none"> ● De difícil estruturação; ● Difícil capturar em máquinas; ● Frequentemente tácito; ● De difícil transferência.

Quadro 2: Dados, informação e conhecimento.

Fonte: Adaptado de Davenport & Prusak (1998, p.18).

Com isso, evidencia-se a percepção da informação como propulsora do conhecimento. Afinal, se para Saracevic (1999) a informação é o 'texto', por outro lado Morin (1999) atribui à informação o status de símbolos, ideia reforçada por Hessen (2000, p.21) ao definir a construção do conhecimento como a determinação do sujeito pelo objeto.

Além da necessidade do sujeito, observa-se que a informação também possui papel de intermediadora no processo de construção do conhecimento. A informação é um componente que nasce da intermediação entre o sujeito e os dados, sendo utilizada temporariamente no processo de construção de conhecimento (Almeida Júnior, 2009).

A relação entre dados, informação e conhecimento é cíclica, ou seja, o sujeito se relaciona inicialmente com os dados em um determinado contexto e, baseado em sua percepção e compreensão, adiciona significado e os contextualiza, transformando os dados em informação. Esse sujeito, no momento que se apropria da informação utilizando os processos cognitivos, inicia a construção de conhecimento em sua mente. De acordo com Jorge (2013), no ato de externalizar, seja por meio da fala ou no ato de registrar o conhecimento construído sob algum tipo de suporte, o conhecimento volta a ser 'dados', pois estão registrados de diferentes formas, podendo ser resgatados, interpretados e contextualizados por outros sujeitos, gerando, assim, novos conhecimentos (Figura 2).

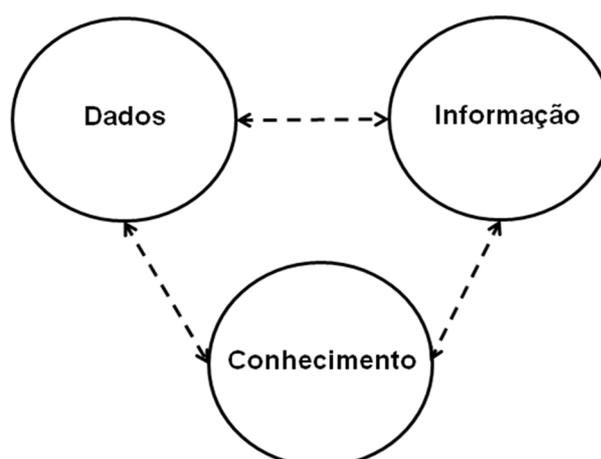


Figura 2: Relação cíclica entre dados, informação e conhecimento.

Fonte: Jorge (2013).

Neste momento é importante deixar claro que a gestão do conhecimento está relacionada à gestão da informação, e existe dependência entre ambas, porquanto se o conhecimento gerado não é explicitado em suportes informacionais, não há informação para ser gerenciada. Da mesma forma, se não há informação organizada, analisada, armazenada, acessível, não é possível transformá-la em insumo para a criação de conhecimento. Se por um lado a gestão da informação centra seus esforços no negócio da organização, a gestão do conhecimento centra seus esforços no capital intelectual existente nesse ambiente (Valentim, Jorge & Ceretta-Soria, 2014).

Entretanto, para que os conhecimentos possam ser compartilhados e construídos é fundamental realizar a sua gestão, sendo fundamental compreender as principais atividades na gestão do conhecimento enquanto processo, em especial no contexto agropecuário.

A gestão do conhecimento é importante pois atua junto aos fluxos informais exatamente com o intuito de transformá-los em fluxos formais e, assim, torná-los objeto da gestão da informação (Valentim, Jorge & Ceretta-Soria, 2014).

Valentim (2008) explica que a GC é uma gestão integrada voltada aos fluxos informais da organização, bem como desenvolve ações direcionadas ao compartilhamento e socialização do conhecimento. A autora destaca dez atividades de GC:

- a) Identificar necessidades/demandas de conhecimento;
- b) Mapear e reconhecer fluxos informais (redes);
- c) Desenvolver a cultura organizacional positiva em relação ao compartilhamento/socialização de conhecimento;
- d) Proporcionar a comunicação informacional de forma eficiente, utilizando tecnologias de informação e comunicação;
- e) Criar espaços criativos dentro da organização;
- f) Desenvolver competências e habilidades voltadas ao negócio da organização;
- g) Criar mecanismos de captação e sistematização de conhecimento, gerado por diferentes pessoas da organização;
- h) Desenvolver e implantar sistemas de diferentes naturezas, visando o compartilhamento e uso de conhecimento;
- i) Elaborar e implantar normatizações visando à sistematização do conhecimento gerado internamente;
- j) Retroalimentar o ciclo.

A grande complexidade relacionada à gestão do conhecimento, tão importante para as organizações, está no seu tratamento dado por dois componentes diferentes. Para Takeuchi e Nonaka (2008) o conhecimento é formado por dois componentes que aparentemente são opostos, chamados de conhecimento tácito e conhecimento explícito. É possível que as organizações criem novos conhecimentos por meio da transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito e vice-versa.

Podemos definir o conhecimento explícito como o conhecimento que é expresso em palavras, números ou sons, que pode ser compartilhado na forma de dados, fórmulas, recursos visuais, especificações de produtos ou manuais. Assim, o conhecimento explícito pode ser rapidamente transmitido aos indivíduos (Takeuchi & Nonaka, 2008).

Já o conhecimento tácito não é facilmente visível e explicável, tornando sua gestão mais complexa., uma vez que se trata de um conhecimento pessoal, dificultando sua formalização e tornando complexas as atividades de comunicação e compartilhamento. Esse conhecimento normalmente pode ser encontrado em reuniões, eventos, construção individual de conhecimento, valores, crenças e comportamento organizacional, experiências práticas, educação corporativa ou conhecimento de mundo. Destaca-se que, o conhecimento tácito é percebido em ações e nas experiências do indivíduo, sendo então refletidos nos ideais, valores ou emoções que o sujeito incorpora (Wiig, 1993; Valentim, 2004; Takeuchi & Nonaka, 2008).

Os autores Takeuchi e Nonaka (2008) identificaram quatro modos de conversão de conhecimento:

1. socialização: de tácito para tácito;
2. externalização: de tácito para explícito;
3. combinação: de explícito para explícito; e
4. internalização: de explícito para tácito.

Este ciclo, que se tornou conhecido na literatura como modelo SECI, espiral SECI ou processo SECI. De acordo com os autores este modelo descreve como os conhecimentos tácito e explícito são amplificados em termos de qualidade e quantidade, assim como do indivíduo para o grupo e, então, para o nível organizacional. A criação do conhecimento inicia com a socialização e passa através de quatro modos de conversão do conhecimento.

O conhecimento é amplificado passando pelos quatro modos de conversão, que podem ser descritos como a seguir:

1. Socialização: Compartilhar e criar conhecimento tácito através de experiência direta.
2. Externalização: Articular conhecimento tácito através do diálogo e da reflexão.
3. Combinação: Sistematizar e aplicar o conhecimento explícito e a informação.
4. Internalização: Aprender e adquirir novo conhecimento tácito na prática.

Cada modo do processo SECI envolve uma combinação diferente das entidades de criação do conhecimento, como mostrado abaixo:

1. Socialização: indivíduo para indivíduo.
2. Externalização: indivíduo para grupo.
3. Combinação: grupo para organização.
4. Internalização: organização para indivíduo.

Enquanto recurso organizacional, toda essa GC ocorre no momento em que as organizações de diferentes segmentos e atuações passam a perceber o conhecimento “[...] como uma nova mercadoria e uma moeda potencial para explicar a nova teoria econômica e estimular os motores econômicos de muitas nações” (Sutton, 2007, p.287).

Nesse sentido, atividades das organizações de diferentes segmentos passaram a gerenciar o conhecimento enquanto ativo organizacional capaz de proporcionar diferenciais competitivos e, quando bem gerenciado, esse recurso proporciona ganhos significativos, em especial na gestão agropecuária, onde evidencia-se elevada competitividade produtiva entre os agentes “antes da porteira”, “dentro da porteira” e “pós porteira”, gerando processos e relacionamentos complexos em cenários que exigem um bom volume de conhecimento.

Assim, os próximos dois capítulos abordam o conhecimento como recurso e ferramenta na gestão agropecuária e as considerações parciais do trabalho.

5. O CONHECIMENTO COMO RECURSO E FERRAMENTA NA GESTÃO AGROPECUÁRIA

Os conhecimentos são recursos fundamentais para o processos de qualquer organização, uma vez que são responsáveis por alimentar os decisores, construir novas estratégias, métodos ou até mesmo alimentar os processos de inovação que podem resultar em novos produtos e/ou mercados a serem explorados. Nesse sentido, podemos considerar que o mercado agropecuário tem investido quanto ao uso de tecnologias, entretando, ainda não existe a percepção do conhecimento enquanto recurso.

Ao analisarmos as fases do agronegócio, proposta por Araújo (2009), é possível identificar em suas 3 fases a presença de importantes conhecimentos que trafegam entre as suas atividades e que podem ser utilizadas enquanto recursos em processos estratégicos das organizações agropecuárias. Destaca-se que, o atual cenário do agronegócio, em especial, da agropecuária, tudo se altera de maneira muito rápida, e com isso, o conhecimento atua como uma importante bússola para os produtores rurais acompanharem as mutações e buscar adaptações do mercado.

Araújo (2009) menciona que gestor rural em detrimento da competição necessita fazer uma gestão eficiente, saindo da atividade rural para agronegócio. Nesse cenário encontramos um

universo de conhecimentos que possuem suas fontes em pessoas e processos nas diferentes fases do agronegócio, conforme pode ser visualizado no quadro 3.

FASES DO AGRONEGÓCIO	ATIVIDADES DESENVOLVIDAS / AGENTES ENVOLVIDOS	INDICADORES DE DESEMPENHO	CONHECIMENTOS	FONTES
“ANTES DA PORTEIRA”	<ul style="list-style-type: none"> •Fornecedores (de insumos, máquinas e equipamentos); • Genética de melhoramento; • Financiamento; •Mão-de-obra (temporária ou permanente); 	<ul style="list-style-type: none"> -Qualidade e custos envolvidos; -Pontualidade; -Capacitação dos colaboradores; -Capacidade de endividamento; -Melhoria genética. 	<ul style="list-style-type: none"> -Insumos; -Máquinas/novas tecnologias; -Genética animal; -Habilidades e competências disponíveis no mercado; -Recursos financeiros disponíveis no mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> -Fornecedores de diferentes contextos; -Mercado de recursos humanos; -Mercado Financeiros.
“DENTRO DA PORTEIRA”	<ul style="list-style-type: none"> • Produção pecuária; 	<ul style="list-style-type: none"> -Sequência operacional econômica; -Identificação de gargalos; -Redução de desperdícios; -Padronização e normatização; 	<ul style="list-style-type: none"> -Padronização e normatização dos processos; -Capacidade de produção; -Melhores estratégias e maneiras de execução das atividades e processos. 	<ul style="list-style-type: none"> -Colaboradores de diferentes contextos dentro da porteira; -Processos e atividades que ocorrem dentro da porteira.
“PÓS PORTEIRA”	<ul style="list-style-type: none"> • Cotação de preços; • Comercialização; • Logística. 	<ul style="list-style-type: none"> -Parcerias; -Operações comerciais dentro do princípio “ganha/ganha”; -Credibilidade mercadológica. 	<ul style="list-style-type: none"> -Movimentos de mercado interno e externos (sazonalidades e demais aspectos que podem interferir na demanda); -Venda nacional e exportação; -Estrutura de distribuição; 	<ul style="list-style-type: none"> Consumidores; -Parceiros de venda; Parceiros de distribuição.

Quadro 3: Fases no agronegócios frente aos conhecimentos e fontes enquanto recursos na produção pecuária.

Fonte: Adaptado de Araújo (2009).

Os conhecimentos quando são considerados como recursos no universo da agropecuária, possibilita que os gestores desse universo não trabalhem no processo de tentativa e erro em busca do êxito. Dessa maneira, o conhecimento passa ser fundamental para esses sujeitos, afinal, buscar conhecimentos sobre inúmeros contextos que essas organizações estão inseridas, permite compreender desejos dos clientes e os concorrentes (pós-porteira), bem como, as potencialidades e fraquezas dessas organizações (antes e dentro da porteira). Em posse desses conhecimentos, essas organizações são capazes de construir novas estratégias e métodos capazes alterar os comportamentos das fases apresentadas por Araújo (2009).

Kay, Edwards e Duffy (2014) corroboram com essa ideia e mencionam que o agronegócio, em especial a agropecuária, é uma atividade complexa para a gestão. Os autores ainda afirmam essas organizações possuem componentes básicos como qualquer outro tipo de organização, entretanto, a complexidade aumenta devido as peculiaridades que influenciam a elaboração das estratégias. Dentro dessas peculiaridades destaca-se a sua relação direta com a natureza e as questões biológicas envolta da agropecuária, afinal, são condições inconstantes e em grande

parte das vezes incontroláveis.

A agropecuária um setor de diversos desafios, entretanto, quanto maior o conhecimento sobre o ambiente interno (dentro da porteira) e externo (antes e pós porteira), mais a organização ganha consistência e torna-se competitiva perante ao atual mercado. Com isso, encarar o conhecimento enquanto recurso torna-se ação estratégica para entender as mudanças existentes das estruturas nas atividades de produção, processamento e distribuição do setor, e com isso, intervir de maneira assertiva nesse universo (Olson & Boehlje, 2010).

Dessa maneira, abre-se a necessidade dessas organizações não somente reconhecerem o conhecimento enquanto recurso, mas também realizar a sua gestão, como todo recurso organizacional. Independente do porte, essas organizações possuem conhecimentos já mencionados. Com isso, torna-se fundamental mapear as fontes de conhecimentos reconhecendo assim os conhecimentos disponíveis e ausentes da organização.

Após esse processo, essas organizações precisam atuar em duas diferentes perspectivas, a primeira, tangibilizar o conhecimento existente, ou seja, criar estratégias para que os conhecimentos contidos nas fontes identificadas possam ser externalizados e registrados em algum suporte que seja acessível e esteja disponível para todos os sujeitos da organização para resgate futuro. A segunda perspectiva consiste em identificar lacunas de conhecimento necessários e buscar estes de maneira sistematizada.

No momento que a organização se dota desses conhecimentos, o seu compartilhamento torna-se fundamental, uma vez que é por meio dessa atividade que passa ser possível a construção de novos conhecimentos, uma vez que os sujeitos acessam os conhecimentos compartilhados somam estes com os seus próprios conhecimentos, e com isso, construindo novos conhecimentos. É importante destacar que muitas vezes esses conhecimentos são materializados em planos, estratégias, novos métodos de comercialização com fornecedores ou clientes, aberturas de novos mercados, entre outros, ou seja, esses conhecimentos se tornam tangíveis por meio de ações dessas organizações.

CONSIDERAÇÕES PARCIAIS

Em um cenário onde os recursos são tão tangíveis, gerenciar o conhecimento, que por sua natureza é intangível, torna-se um desafio para as organizações. Cada vez os conhecimentos impactam as organizações do agronegócio, entretanto, cabe estas reconhecerem o conhecimento como recurso estratégico capaz de proporcionar diferencial competitivo. Por meio do conhecimento enquanto recurso, torna-se possível proporcionar ferramentas e estratégias que permitam a construção ou consolidação de estratégias, e com isso, este recurso passa ser fundamental para que essas organizações consigam vantagem competitiva.

Para tanto, torna-se importante a adoção de novas estratégias organizacionais capazes de atender necessidades de conhecimento dos sujeitos que compõem essas organizações. Tal necessidade ocorre, pois existem inúmeros aspectos que influenciam essas organizações e comprometem construção de estratégias operacionais e sua gestão, bem como estratégias voltadas para o mercado dessas organizações.

Ressalta que os conhecimento estão inseridos nos ambientes internos e externos, sendo essas fundamentais para a construções de novas perspectivas em diferentes contextos dessas organizações. Com a pesquisa, foi possível evidenciar que a conhecimento pode atuar como componente que proporciona diferencial competitivo, destaca-se que muitas vezes o conhecimento enquanto recurso é despercebido por quem realiza as atividades e/ou processos organizacionais. Os conhecimentos proporcionam grande impacto quando tratado como recurso, aumenta a competitividade, entretanto, o mesmo perpassa pelos sujeitos, afinal, o

conhecimento é responsável por apoiar o processo decisório, exercer influências sobre o comportamento dos sujeitos e passa a ser um vetor importante, pois podem multiplicar a sinergia dos esforços ou anular o resultado obtido pelo conjunto (Moraes & Fadel, 2007).

Observa-se que, para a construção de novas perspectivas estratégicas voltadas para ações que vão desde tomadas de decisões internas quanto externas até a construção de novos produtos e/ou mercados, torna-se fundamental que essa construção seja alicerçada por conhecimentos. Conforme pode ser visualizado na figura 3, os conhecimentos do ambiente interno e externo possibilitam trocas e construções de novos conhecimentos quando relacionados.

É importante destacar que a figura 3 demonstra apenas algumas possíveis fontes de conhecimento dos ambientes, sendo as demais são caracterizadas por ‘...’ (comércio exterior, a evolução macroeconômica, a inspeção, a legislação e a fiscalização sanitárias, disponibilidade e confiabilidade de informações estatísticas, legislação ambiental ou seja, variáveis que compõe os ambientes e não são apresentadas pela figura em questão. No momento que estes conhecimentos são gerenciados pelas atividades de construção, compartilhamento e aplicação/uso do conhecimento, estes tornam-se novas perspectivas, sendo estas tangibilizadas em novos planos, estratégias, métodos, produtos, mercados entre outros.

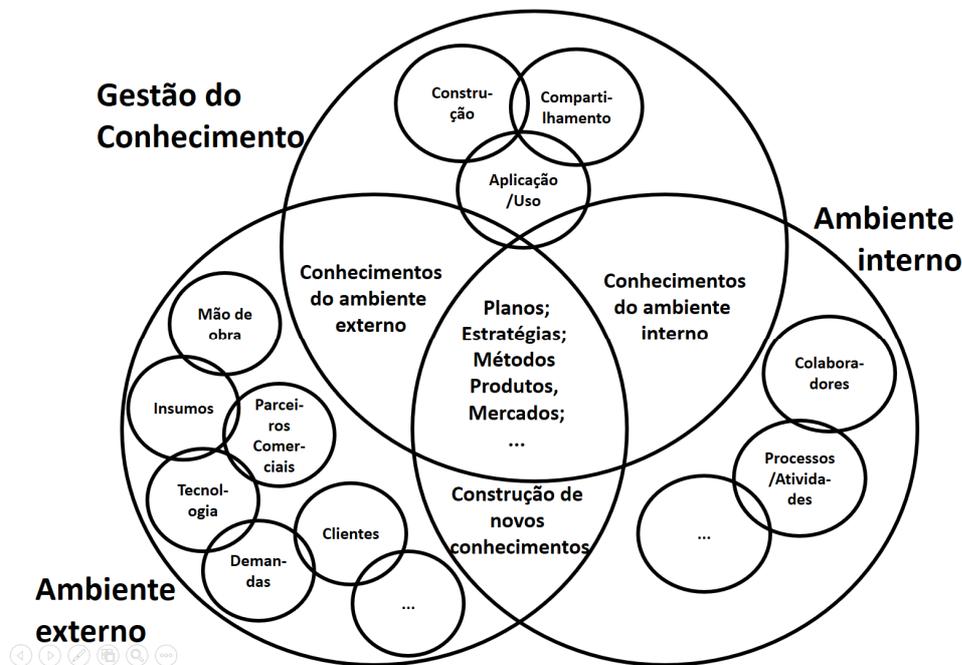


Figura 3: Construção de novas perspectivas com o uso dos conhecimento dos ambientes da agropecuária.

Fonte: Desenvolvido pelos autores.

Recomenda-se a realização de outras pesquisas que enfoquem os temas abordados pela presente pesquisa. Essas pesquisas devem abordar os conhecimentos, suas tipologias bem como a sua gestão com enfoque na construção de multiplas perspectivas no agronegócio, mais especificamente para o contexto da gestão da agropecuária, considerando assim todos os seus processos e etapas, ou seja, antes da porteira, transformação e após a porteira.

REFERÊNCIAS

Almeida Júnior, O. F. D. (2008). Mediação da informação: ampliando o conceito de disseminação. Gestão da informação e do conhecimento. São Paulo: Polis, 41-54.

- Almeida Júnior, O. F. (2009). Mediação da informação e múltiplas linguagens. Tendências da pesquisa brasileira em ciência da informação, 2(1).
- Alves, M.R.P.A. (2001). Logística agroindustrial. In: Batalha, M. O. (Coord.). Gestão agroindustrial, 2ª ed. Vol. 1. São Paulo: Atlas. p.162-240.
- Araujo, M. (2009). A Administração de produção e operações: uma abordagem prática. Rio de Janeiro: Brasport.
- Barros, a. L. M.; hausknecht, j. C. O. V. (2005). Mudanças tecnológicas elevam a produtividade. Revista Visão Agrícola, Esalq/Usp, Ano 2, jan.-jun. p. 59 a 62.
- Bliska, F.M.M., Gonçalves, J.R. (1998). Estudo da cadeia produtiva de carne bovina no brasil. In: cadeias produtivas e sistemas naturais. Brasília: Embrapa.
- Buainain, A. M; Batalha, M. O. (2007). Cadeia Produtiva Da Carne Bovina. Ministério Da Agricultura, Pecuária E Abastecimento, Secretaria Da Política Agrícola. Brasília.
- Castro, C. N. De. (2016). Pesquisa Agropecuária Pública Brasileira: Histórico E Perspectivas. Ipea - Boletim Regional, Urbano E Ambiental, 15,45-52.
- Choo, C. W. (1998). The knowing organization: How organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decisions. New York: Oxford University Press. 425p.
- Crepaldi, S. A. (1998). Contabilidade Rural: Uma Abordagem Decisorial. 2. Ed. São Paulo: Atlas.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. (1998). Conhecimento Empresarial: Como As Organizações Gerenciam O Seu Capital Intelectual. 4. Ed. Rio de Janeiro: Campus.
- GIL, A. C. (2008) Métodos e técnicas da pesquisa social. 6.ed. São Paulo: Atlas.
- Gräf, L. V. (2016). Gestão da propriedade rural: um estudo sobre a autonomia do jovem na gestão da propriedade rural. Monografia apresentada na disciplina de Trabalho de Curso II, do Curso de Administração com Linha de Formação em Negócios Agroindustriais, do Centro Universitário Univates. Lajeado.
- Hessen, J. (2000). Teoria do conhecimento. São Paulo: Martins Fontes.
- Hoffmann, Rodolfo et al. (1984). Administração da empresa agrícola. 4. ed. São Paulo: Pioneira.
- Jorge, C. F. B.(2013). Gestão da informação esportiva no contexto da inteligência competitiva em clubes de futebol: um estudo de caso no Marília Atlético Clube. Dissertação (Mestrado), Universidade Estadual Paulista, “Júlio de Mesquita Filho”, Marília, SP, Brasil.
- Kay, R. D., Edwards, W. M., & Duffy, P. A. (2014). *Gestão de Propriedades Rurais-7*. AMGH Editora.
- Macedo, L.O.B. (2006). Modernização da pecuária de corte bovina no Brasil e a importância do crédito rural. Informações Econômicas, v. 36, n. 7, p. 83-95.
- Medeiros Neto, José Bernardo de. (1970). Desafio à Pecuária Brasileira. Porto Alegre: Editora Sulina.
- Moraes, C. R. B. de; Fadel, B. (2007). Triangulação metodológica para o estudo da gestão da informação e do conhecimento em organizações. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.). Gestão da informação e do conhecimento no âmbito da Ciência da Informação. São Paulo: Polis: Cultura Acadêmica.
- Morin, E. (1999) O método 3: o conhecimento do conhecimento. Porto Alegre: Sulina.
- Nonaka, I.;Takeuchi, H. (2008). Gestão do conhecimento. Porto Alegre: Bookman.
- Oliveira, O.; Freires, L.; Neves, T.; Braga, I.; et al. (2017). Cadeia Produtiva da Carne Bovina no Brasil, Revista Integração Interdisciplinar do Centro Universitário de Mineiros, v.1, n.1, p.229-244, julho.

- Olson, K., & Boehlje, M. (2010). Theme overview: fundamental forces affecting agribusiness industries. *Choices*, 24(4).
- Perez, R. (2003). Uma análise exploratória da competitividade e agregação de valor da cadeia produtiva de carne bovina no Brasil, com ênfase no segmento de abate e processamento. 339 p. Tese (doutorado) - Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Engenharia de Alimentos, Campinas, SP.
- Ponjuán Dante, G. (2004). Gestión de información: dimensiones e implementación para el éxito organizacional. Rosario: Nuevo Paradigma, 208p.
- Saracevic, T. (Oct 1999). Information Science. *Journal of the American Society for Information Science*, v.50, n.12, p.1054,
- Teixeira, J. C; Hespanol, A. N. (2014). A Trajetória Da Pecuária Bovina Brasileira, *Caderno Prudentino De Geografia, Presidente Prudente*, N.36, v.1, p.26-38, jan./jul.
- Valentim, M. L. P. (2004). Gestão da informação e gestão do conhecimento: especificidades e convergências. Londrina: Infohome.
- Valentim, M. L. P. (2002). Inteligência competitiva em organizações: dado, informação e conhecimento. *DataGramZero*, Rio de Janeiro, 3(4), 1-13.
- Valentim, M. L. P.; Jorge, C. F. B.; Ceretta-Soria, M. G. (2014). Contribuição da competência em informação para os processos de gestão da informação e do conhecimento. *Em Questão*, v. 20, n. 2, p. 207-231.
- Wiig, K. (1993). Knowledge sense of the organization: Thinking about thinking. How people and organizations create, represent and use knowledge. Arlington, TX: Schema Press, 475p.