



COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO INTRAORGANIZACIONAL E INTERORGANIZACIONAL: EMPRESAS DO SETOR DE FRUTICULTURA

Roberta Rodrigues Faoro

Doutoranda em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Brasil. Professora da Universidade de Caxias do Sul, Brasil.

E-mail: rbrodrig@ucs.br

Mírian Oliveira

Doutora em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil. Professora da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Brasil.

E-mail: miriano@pucls.br

Resumo

O compartilhamento do conhecimento é importante para o crescimento e desenvolvimento das empresas assim como de seus colaboradores, parceiros e clientes. Ele pode acontecer dentro (intra) da empresa ou entre (inter) empresas. O compartilhamento do conhecimento pode ser ainda mais relevante para empresas que atuam globalmente como, por exemplo, aquelas que utilizam times distribuídos geograficamente ou que exportam seus produtos. O Brasil tem se destacado como um dos maiores exportadores de frutas do mundo e neste contexto, as empresas ligadas à fruticultura desempenham importante papel na cadeia produtiva. O objetivo deste estudo é analisar o compartilhamento do conhecimento intraorganizacional e interorganizacional em empresas de fruticultura. Esta pesquisa foi qualitativa do tipo estudo de caso, onde foram analisadas duas empresas do setor de fruticultura. O critério para a seleção das empresas foi, em primeiro lugar a existência de parcerias entre as empresas e vários produtores da maçã na região e as boas relações com as indústrias e revendas de defensivos. Outro critério utilizado para a seleção das empresas foi com vistas ao gerenciamento da cadeia de suprimentos, onde estas são chamadas de empresa focal dentro da sua cadeia de suprimentos. Os dados foram coletados através de entrevistas semi-estruturadas, documentos e observação direta e analisados através de análise de conteúdo. Pôde-se observar que, nas empresas estudadas, existe compartilhamento de conhecimento interno e externo, porém totalmente informal, que ocorre dentro das rotinas operacionais diárias e que não há uma preocupação explícita com tal assunto por parte dos gestores das mesmas. Por fim, verificou-se que nestas empresas existe um terreno fértil para a organização dos processos de compartilhamento de conhecimentos, com vistas à obtenção de eficiências e vantagens competitivas.

Palavras-chave: Compartilhamento do conhecimento. Fruticultura. Intraorganizacional. Interorganizacional.

SHARING KNOWLEDGE INTRA-ORGANIZATIONAL AND INTERORGANIZATIONAL: BUSINESS SECTOR OF FRUIT

Abstract

Knowledge sharing is important for the growth and development of enterprises, as well as its employees, partners and customers. It can happen within (intra) company or between (inter) companies. Knowledge sharing can be even more important for companies operating globally, for example, those using

geographically distributed teams or who export their products. Brazil has emerged as one of the largest exporters of fruits in the world and in this context; companies linked to fruit play an important role in the production chain. The objective of this study is to analyze knowledge sharing intra-organizational and inter-organizational enterprises in horticulture. This research was qualitative case study, which analyzed two companies of the fruit. The criterion for selection of companies was primarily the existence of partnerships between companies and various apple producers in the region and good relations with dealers and pesticide industries. Another criterion for the selection of companies was aiming at managing the supply chain, where they are called focal firm within its supply chain. Data were collected through semi-structured documents and direct observation and analyzed using content analysis. It was observed that, in the companies studied, there is knowledge sharing internally and externally, but totally informal, occurring within daily operational routines and that there is an explicit concern with this subject by the same managers. Finally, it was found that these companies there are fertile ground for organizing the processes of knowledge sharing, with a view to achieving efficiencies and competitive advantages.

Keywords: Knowledge sharing. Fruit. Intra-organizational. Interorganizational.

1 INTRODUÇÃO

As grandes mudanças evidenciadas no cenário econômico mundial nas últimas décadas têm sido marcadas pelo desaparecimento de barreiras e intensificação da concorrência em escala global. Neste cenário, empresas de todos os portes e segmentos disputam o mercado, interno e externo, com outras sediadas em qualquer ponto do planeta. Neste contexto, o conhecimento passou a ser visto como o principal recurso das empresas, além de principal ingrediente da inovação (NONAKA; TAKEUCHI, 1998). O conhecimento é um ativo valioso por diversas razões. A principal razão é por tratar-se de um recurso intangível e dinâmico constituído por experiências, perspectivas e valores pessoais sendo, portanto, muito dependente de quem o criou (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). Grotto (2008) apresenta o compartilhamento do conhecimento como um dos fatores imprescindíveis nas empresas, pois não basta dispor do conhecimento, é preciso que a empresa promova a circulação de conhecimento a fim de beneficiar a empresa como um todo. Du, Ai e Ren (2007) sustentam a ideia que o compartilhamento do conhecimento está relacionado ao desempenho, e as diferentes dimensões da partilha do conhecimento contribuem de forma diferente para o desempenho. Assim, empresas que utilizam atividades de integração do conhecimento são mais propensas a ter maior desempenho em relação àquelas que não usam atividades de integração.

O compartilhamento do conhecimento acontece de forma simples dentro da empresa (intraorganizacional) entre os seus colaboradores (LIM; KLOBAS, 2000), pode ocorrer através da intranet, internet, fórum, manuais, memoriais, pesquisas, relatórios, processos, reuniões, projetos, publicações, orientações, discussões, conversas paralelas, *workshop*, qualquer rede interna de computadores, ou algum meio de difusão do conhecimento. Já com o ambiente externo à empresa (interorganizacional), o compartilhamento pode ser compartilhado através dos fornecedores; dos parceiros como, por exemplo, institutos de pesquisa e universidades; dos concorrentes e dos próprios clientes. O compartilhamento interorganizacional, conforme Dyer e Nobeoka (2000) e Ahrmadjian (2008), tem sido investigado em relações bilaterais (por exemplo, empresa a empresa) e multilaterais (por exemplo, empresa e associações).

Existe uma oportunidade de estudo sobre o compartilhamento do conhecimento intra-organizacional e interorganizacional nas empresas de fruticultura em especial na área da maçã,

pois este setor é responsável por grande parte das exportações e geração de empregos (IBGE, 2011). Diante disso, o principal objetivo deste estudo é analisar o compartilhamento do conhecimento intraorganizacional e interorganizacional em empresas de fruticultura. Para responder a seguinte questão de pesquisa: Como as empresas de fruticultura estão compartilhando conhecimento intra-organizacional e interorganizacional?.

Este artigo está estruturado da seguinte forma: na seção 2, a revisão da literatura sobre compartilhamento do conhecimento e empresas de fruticultura é apresentada. Na seção 3, os procedimentos metodológicos adotados são abordados. Na seção 4, os casos são apresentados e na seção 5, os dados são analisados e os resultados são discutidos à luz da teoria. Por fim, na seção 6, as conclusões são apresentadas.

2 COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO EM EMPRESAS DO SETOR DE FRUTICULTURA

Inicialmente, aspectos relacionados com o compartilhamento do conhecimento são apresentados (2.1). Na sequência, o setor de fruticultura é abordado (2.2).

2.1 Compartilhamento do conhecimento: intraorganizacional e interorganizacional

Conhecimento é algo incorporado, absorvido e não meramente detido, coletado ou transferido. “O enfoque no conhecimento desloca a atenção na direção dos conhecedores. E, cada vez mais, à medida que a abundância de informações assola a todos nós, precisamos não simplesmente de mais informações, mas de pessoas para assimilar, compreender e dar sentido a tudo isso” (BROWN; DUGUID, 2001, p. 106). O conhecimento pode ser classificado em dois tipos, o explícito e o tácito (NONAKA, 1994). O conhecimento explícito pode ser verbalizado e passado adiante no formato de documentos, rotinas organizacionais, processos, melhores práticas, normas, credos e valores expostos em painéis. Já o conhecimento tácito é de difícil extração e manipulação sendo executado e exercido na ação, isto é, na prática. O conhecimento tácito consiste em um conhecimento relativo à percepção de cada indivíduo, é subjetivo e individualizado, refere-se ao *know-how* prático obtido através da experiência e interação direta com um domínio ou profissão e pode ser dividido em: técnico e cognitivo.

A transferência do conhecimento não deve ser vista como um ato em que uma pessoa passa algo à outra, e sim, como processo, constituído de diferentes estágios, cada um com suas dificuldades próprias (SZULANSKI, 2000). O conhecimento tácito é específico ao contexto, e de difícil formalização e comunicação. Ele é construído através de experiências, ensinamentos, crenças e valores, sendo intrínseco ao seu detentor. Em oposição, o conhecimento explícito pode ser codificado, formalizado de alguma maneira, transmitido em uma linguagem formal e sistemática (NONAKA; TAKEUCHI, 1998). O conhecimento explícito pode ser transmitido por meio da informação enquanto que o conhecimento tácito requer também a experiência. Os meios utilizados para transferência de conhecimento explícito são as palestras, apresentações audiovisuais, manuais, livros. Os meios utilizados para transferência de conhecimento tácito envolvem o aprender fazendo, o conhecimento é transferido de forma direta, emissor e receptor estão em intenso contato (SVEIBY, 1998).

A codificação e a personalização são duas estratégias para gerenciar o conhecimento propostas por Hansen, Nohria e Tierney (1999), a partir de estudos de empresas de diferentes ramos de atuação. Os estudos apontam que a estratégia de codificação (pessoas para documentos) envolve sistemas eletrônicos para codificar, armazenar, disseminar e assim, reutilizar o conhecimento. A estratégia de personalização (pessoa a pessoa) envolve redes para conectar pessoas e compartilhar o conhecimento tácito, ocorrendo principalmente a partir do diálogo. Os autores propõem que as empresas devem alinhar a estratégia do conhecimento

(codificação ou personalização) com sua estratégia competitiva, para poder escolher os mecanismos utilizados para o compartilhamento do conhecimento.

Segundo Hansen, Nohria e Tierney (1999), a estratégia de codificação focaliza o uso da tecnologia de informação (TI) como mecanismo de compartilhamento do conhecimento. Procura codificar e armazenar o conhecimento relevante para a empresa através de banco de dados eletrônicos, de onde possa ser facilmente acessado e utilizado por qualquer pessoa autorizada. Na estratégia de personalização, o conhecimento é visto como fortemente conectado ao indivíduo que o desenvolveu e é compartilhado principalmente através de contatos diretos de pessoa a pessoa. Neste caso, o propósito da TI não é armazenar conhecimento, mas auxiliar as pessoas a comunicá-lo.

Laudon e Laudon (1999) apontam a importância de desenvolver procedimentos e rotinas administrativas voltadas para a criação, o fluxo e o compartilhamento do conhecimento. Em estudos sobre o compartilhamento do conhecimento nas empresas (CARLILE, 2004; SZULANSKI; CAPPETTA; JENSEN, 2004; REAGANS; MCEVILY, 2003), constata-se que os mecanismos informais de compartilhamento, de contatos face a face (contatos pessoais), se sobrepõem ao uso de outras fontes (BRUNS; MCKINNON, 1993; DOCTOR, 1992; BARBOSA, 1997). Os mecanismos de compartilhamento podem ser classificados em dois tipos: os que utilizam tecnologia como, por exemplo, *e-mail*, repositórios, mensagens instantâneas e outras tecnologias (SAITO; UMEMOTO; IKEDA, 2007) ou os mecanismos sem o uso da tecnologia como, por exemplo, reuniões, treinamentos, conversas (AURUM; DANESHGAR; WARD, 2008).

O conhecimento interorganizacional é estudado por alguns autores com o objetivo de investigar como as organizações criam novos conhecimentos, inovam e transferem conhecimentos entre si dentro da rede (TSAI, 2001; POSTREL, 2002; SPENCER, 2003; VAN WIJK; JANSEN; LYLES, 2008). A transferência de conhecimento interorganizacional vem sendo considerada, por um lado, um dos temas mais relevantes da literatura organizacional e, por outro, um dos processos mais críticos no âmbito das organizações (BRESMAN; BIRKINSHAW; NOBEL, 1999; CHILD et al., 2006). Existem estudos em relação ao sucesso das empresas que utilizam o compartilhamento do conhecimento interorganizacional (BAUM; INGRAM, 1998; BIRKINSHAW et al., 2000), porém a transferência do conhecimento é complexa e pode ocorrer diversos fatores que dificultem este processo de compartilhamento do conhecimento (VON HIPPEL, 1994; SZULANSKI, 2000; ARGOTE, 1999). Relações fortes entre empresas podem contribuir para uma positiva relação de parceria não imitável o que pode levar a uma vantagem competitiva (DYER; NOBEOKA, 2000).

Nos estudos de Dyer e Nobeoka (2000) e Ahmadjian (2008) existem dois tipos de relações interorganizacionais em que as empresas podem compartilhar conhecimento. O primeiro tipo de relação é o bilateral (empresa a empresa). Os fornecedores das montadoras são responsáveis por 70% do valor de um veículo (DYER; NOBEOKA, 2000), sendo a relação entre um fornecedor e a montadora exemplo de uma relação bilateral. O segundo tipo de relação é o multilateral (empresas e associações, universidades, institutos de pesquisa, entre outros). Lim e Klobas (2000) apontam que as empresas estudadas em sua pesquisa eram muito dependentes do ambiente externo para obter informação, usando as experiências de outros como *benchmarks* e como parâmetros para medir seu próprio desempenho. A esse respeito, pode-se dizer que a universidade favorece um amplo espaço de apresentação de ideias, compartilhamento de conhecimento, aprendizagem e criação de valor (SCHARF, 2008).

Com base nos autores pesquisados, pode-se dizer que (Tabela 1):

- estratégia adotada pela empresa (codificação versus personalização) determina a ênfase atribuída ao conhecimento tácito e explícito;

- estratégia adotada pela empresa (codificação versus personalização) influencia na escolha dos mecanismos;
- o compartilhamento do conhecimento pode ser bilateral ou multilateral;
- o compartilhamento interorganizacional pode ocorrer com diferentes entidades externas.

Tabela 1 – Compartilhamento do conhecimento intra-organizacional e interorganizacional

Dimensões	Variáveis	Autores
Intraorganizacional	Estratégia (personalização, codificação)	Hansen, Nohria e Tierney, 1999.
	Mecanismos (<i>e-mail</i> , comunidade de prática, etc.)	Lim e Klobas, 2000; Kankanhalli et al., 2003; Benbya e Belbaly, 2005; Saito, Umemoto e Ikeda, 2007; Aurum, Daneshgar e Ward, 2008
Interorganizacional	Entidade externa (incubadora universitária, universidade, etc.)	Dyer e Nobeoka, 2000; Ahmadjian, 2008
	Relação (Bilateral e Multilateral)	Dyer e Nobeoka, 2000; Ahmadjian, 2008

Fonte: Autoria própria (2012)

2.2 Empresas do setor de fruticultura

A importância do setor agroindustrial brasileiro tem sido reconhecida pela área econômica e de planejamento, em especial a área de fruticultura, este setor tem sido responsável por um grande número de exportações e dos empregos brasileiros (BRASIL, 2011). Quanto à exportação, o Brasil destaca-se como um dos maiores produtores mundiais de frutas e tem grande potencial de ocupação de espaços no mercado internacional, tendo em conta as características organolépticas da maçã brasileira (NACHTIGALL, 2004).

A cultura da maçã no Brasil iniciou com a chegada dos primeiros colonizadores europeus. Em 1962 em Fraiburgo, estado de Santa Catarina, foi implantado um grande pomar de frutas com valor comercial, incluindo uva, maçã e frutas de caroço. Porém o grande salto da produção de maçãs no país aconteceu a partir da metade da década de 70 quando o Governo Federal incluiu a macieira na Lei de Incentivos Fiscais para Reflorestamento, que permitiu o surgimento dos primeiros pomares comerciais na região de Fraiburgo e, nos anos seguintes, no Paraná e Rio Grande do Sul (ABREU; GUASSELLI; FAORO, 2009).

A produção da maçã é típica de clima temperado e exige cuidados. São necessárias as seguintes condições para seu cultivo: clima temperado-frio, verão com noites com temperaturas amenas durante o crescimento do fruto e período livre de geadas de, no mínimo quatro meses (HONORES, 1995). Devido a estas exigências para que a produção seja realizada os Estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina participam como um dos grandes produtores de frutas de clima temperado, tendo a maçã como principal representante. A região Sul contempla 99,7% da produção nacional, e o restante é produzido no estado de São Paulo (GIRARDI et al., 2004). O Estado do Rio Grande do Sul representou 46,48% do total nacional na produção da safra da maçã de 2010/2011. Desta forma, pode-se observar a importância das empresas de fruticultura no cenário nacional (IBGE, 2011; AGAPOMI, 2011).

Para que as empresas de fruticultura mantenham-se representativas no mercado nacional e internacional é primordial a inovação nos produtos e processos, sendo necessária a busca de uma estrutura que compartilhe informações, experiências e conhecimentos dentro (intra) da empresa (CARLILE, 2004; SZULANSKI; CAPPETTA; JENSEN, 2004; REAGANS; MCEVILY, 2003) ou entre (inter) empresas (TSAI, 2001; POSTREL, 2002; SPENCER, 2003; VAN WIJK;

JANSEN; LYLES, 2008), através de mecanismos que auxiliem neste compartilhamento (GROSSMAN; HART, 1986). Davenport e Prusak (1998) afirmam que as organizações devem voltar suas atenções a esse conhecimento embutido em rotinas e práticas devido à nova percepção da competitividade global. Este conhecimento pode ser tanto intra-organizacional como, por exemplo, aprimorar processos com as ideias dos seus colaboradores (LIM; KLOBAS, 2000), quanto interorganizacional como sugestões e ideias vindos do mercado, da sua cadeia de suprimentos – clientes, fornecedores e parceiros para o lançamento de um novo produto (DYER; NOBEOKA, 2000).

3 MÉTODO DE PESQUISA

A pesquisa é de natureza qualitativa e de caráter exploratório (MAANEN, 1979; GIL, 1995), onde a estratégia de pesquisa adotada foi a de estudo de casos múltiplos (BENBASAT; GOLDSTEIN; MEAD, 1987). Para Richardson e Peres (1999), a pesquisa qualitativa é a mais adequada para pesquisas que procuram descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos. A respeito de pesquisas exploratórias, Sampieri, Collado e Lucio (1991) afirmam que elas são indicadas quando se deseja ampliar a familiaridade com fenômenos relativamente desconhecidos, e obter informações sobre a possibilidade de realizar uma investigação mais completa sobre um contexto particular. De acordo com Yin (2001), a preferência pelo uso do estudo de caso deve ser dada quando se estudam eventos contemporâneos, em situações onde os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas onde é possível se fazer observações diretas e entrevistas sistemáticas. Desta forma, o estudo de caso se caracteriza pela "[...] capacidade de lidar com uma completa variedade de evidências, documentos, artefatos, entrevistas e observações" (YIN, 2001, p. 19).

A partir do levantamento teórico, foi elaborado um protocolo preliminar (DUBÉ; PARÉ, 2003), que foi submetido a uma especialista da área de gestão do conhecimento a fim de detectar eventuais inconsistências, redundâncias ou outros problemas. A partir do retorno das sugestões feitas pela especialista o instrumento foi revisado e re-encaminhado a mesma para uma análise final. O protocolo de entrevistas foi elaborado considerando as dimensões e variáveis identificadas na literatura: características das empresas do setor de fruticultura, compartilhamento intraorganizacional e interorganizacional. Duas empresas do setor da fruticultura localizadas na região nordeste do Rio Grande do Sul, foram selecionadas para a realização dos estudos de caso. As duas empresas estudadas representam 39,14% do total da produção do estado e 18,19% do total da produção nacional (IBGE, 2011; AGAPOMI, 2011). O critério para a seleção das empresas foi, em primeiro lugar a existência de parcerias entre as empresas e vários produtores da maçã na região e as boas relações com as indústrias e revendas de defensivos. Outro critério utilizado para a seleção das empresas foi com vistas ao gerenciamento da cadeia de suprimentos, onde estas são chamadas de empresa focal dentro da sua cadeia de suprimentos (LAMBERT; COOPER; PUGH, 1998).

A preparação dos dados consiste em extrair sentido dos dados de texto, som e imagem. (CRESWELL, 2007). A principal fonte de dados da pesquisa foi o uso das entrevistas semi-estruturadas, também foram utilizados dados secundários como documentos internos, sites e observação direta, visando à triangulação (DUBÉ; PARÉ, 2003). Foram entrevistados os proprietários/diretores e gestores das empresas de fruticulturas selecionadas totalizando seis entrevistas, com duração aproximadamente de 50 minutos cada uma. Todas as entrevistas foram gravadas, com a autorização dos entrevistados e, posteriormente transcritas literalmente. O período das entrevistas, análise dos documentos e observação direta foi de 05 a 13 de outubro de 2011 e o período das transcrições das entrevistas foi de 09 a 18 de outubro de 2011. Após a coleta dos dados, os casos foram analisados individualmente, e

posteriormente comparados, buscando convergências e divergências, tentando estabelecer um perfil de comportamento quanto ao compartilhamento do conhecimento intra-organizacional e interorganizacional.

A técnica de análise de conteúdo temática, seguindo o proposto por Bardin (2006), foi utilizada para analisar as informações obtidas através das entrevistas. A Análise de Conteúdo constitui uma técnica que trabalha os dados coletados, objetivando a identificação do que está sendo dito a respeito de um determinado tema (VERGARA, 2005). A análise de conteúdo seguiu as três etapas da técnica de Bardin (2006): 1) pré-análise, 2) exploração do material, 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação. As categorias consideradas foram elementos identificados com base no *framework* do compartilhamento do conhecimento intraorganizacional e interorganizacional descritos na Tabela 1.

Determinados fatores encontrados em uma pesquisa deste tipo, tais como o contexto qualitativo, a subjetividade dos dados e o uso de múltiplos casos, são tidos como prejudiciais para o rigor científico (TRIVIÑOS, 1987). Com a intenção de sanar tais problemas, na realização desta pesquisa foram tomados alguns cuidados e procedimentos que aumentarão a validade e a confiabilidade da pesquisa: utilização de um protocolo do estudo de caso; utilizadas várias fontes de evidências (entrevistas, análise de documentos e observação direta durante as visitas às empresas); criação um banco de dados para o estudo de caso, onde todas as gravações durante as entrevistas foram arquivadas, assim como os documentos, gráficos, *e-mails*, anotações, todo o material coletado na pesquisa, que poderá ser novamente analisado; e, os casos seguiram a sequência lógica definida pela teoria (BENBASAT; GOLDSTEIN; MEAD, 1987; YIN, 2001). Em relação à validade, foi enviado por *e-mail* a todos os entrevistados o conteúdo das suas entrevistas visando verificar a precisão das transcrições (GIBBS, 2009). Os entrevistados enviaram por *e-mail* autorização para utilização das suas entrevistas. Por fim, a pesquisa possui confiabilidade quando os resultados são constantes em repetidas investigações, em diferentes circunstâncias e com diferentes investigadores (GIBBS, 2009) neste estudo foi realizada a verificação dos códigos por um pesquisador, relacionado à área de Tecnologia da Informação e com experiência na área de fruticultura, porém não envolvido com esta pesquisa, visando assim, procurar identificar eventuais incongruências da codificação das entrevistas. O resultado desta verificação resultou na identificação de mais dois códigos não percebidos na análise original.

4 ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS

As duas empresas pesquisadas atuam principalmente no processo de produção, classificação, armazenagem e distribuição de maçãs. Como característica de ambas as empresas destaca-se o fato de que além de atuarem com produção própria as mesmas também atuam em parceria com pequenos e médios produtores, no sistema de produção integrada, ou seja, as empresas fornecem insumos e assistência técnica aos produtores e posteriormente adquirem a sua produção. Como alguns gestores solicitaram que os nomes de suas empresas não fossem divulgados, optou-se por não divulgar o nome de nenhuma das empresas pesquisadas, mantendo assim a privacidade de cada uma delas. As empresas da fruticultura que foram entrevistadas serão identificadas por um pseudônimo: Empresa Alpha e Empresa Beta.

Foi possível observar que conforme Lim e Klobas (2000), a gestão executada pelo proprietário e seus gerentes, é mais focada no núcleo do negócio, não prestando atenção a outras questões como a formalização do compartilhamento do conhecimento, as empresas estudadas tendem a ser mais flexíveis e menos burocratizadas. Há ainda um grande contato pessoal, o que favorece a troca de informações segundo o relato dos entrevistados.

O Quadro 1 apresenta as características das empresas Alpha e Beta: faturamento, colaboradores, tempo de funcionamento e sua atividade principal.

Quadro 1 – Características das empresas pesquisadas

Características	Alpha	Beta
Faturamento	aproximadamente 25 milhões de reais	aproximadamente 60 milhões de reais
Colaboradores	entre 100 e 499	acima de 500
Tempo de Funcionamento	28 anos	21 anos
Atividade Principal	Fruticultura	Fruticultura

Fonte: Dados da pesquisa, 2012

O Quadro 2 apresenta as características dos entrevistados das empresas Alpha e Beta: cargo, formação e tempo de empresa.

Quadro 2 – Perfil dos entrevistados das empresas pesquisadas

	Cargo	Formação	Tempo de Empresa
ALPHA	Diretor/proprietário	Ensino médio	22 anos
	Gerente de Produção	Engenheiro Agrônomo	7 anos
	Gerente Comercial	Superior Incompleto (Administração)	3 anos
BETA	Diretor/proprietário	Superior Incompleto	21 anos
	Gerente de Produção	Técnico Agrícola (Agronomia em andamento)	4 anos
	Gerente Administrativo	Superior (Ciências Contábeis)	12 anos

Fonte: Dados da pesquisa, 2012

5 ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção está estruturada em três partes: na primeira e na segunda parte são apresentadas as análises e os resultados dos dados obtidos nas empresas estudadas sobre compartilhamento do conhecimento intra-organizacional e interorganizacional, respectivamente, e na terceira parte é realizada uma discussão geral sobre os resultados obtidos no estudo.

5.1 Compartilhamento do conhecimento intra-organizacional

As empresas investem em treinamento e capacitação dos funcionários (AURUM; DANESHGAR; WARD, 2008), observou-se que há incentivo por parte das mesmas para que os conhecimentos sejam compartilhados e difundidos na equipe. Isto fica evidente nos treinamentos internos observados nas empresas, nos documentos analisados e nas entrevistas com os gestores dos diversos níveis organizacionais, conforme relatada o diretor/proprietário da Empresa Alpha:

“Sim, realizamos treinamento para nossos funcionários desde os mais qualificados, que são engenheiros agrônomos e técnicos agrícolas, e o pessoal da administração, estes sempre que possível pagamos cursos de atualização, pós-graduação, visitas a seminários, feiras... e também treinamos o pessoal de produção, desde higiene, saúde, até a forma de

colher, de classificar as frutas. Ah, também tem os tratoristas que recebem treinamento, muitas vezes dos fabricantes de tratores e implementos sobre como operar as máquinas, regular etc.” (Diretor/proprietário da Empresa Alpha).

A interação pessoal entre os funcionários das empresas pesquisadas é realizada por conversas, reuniões, telefone, *e-mail* e pelos sistemas de informação das mesmas, observou-se que o sistema de informação utilizado pelas duas empresas é o mesmo e favorece a troca de informações. Isto está de acordo com o identificado por Aurum, Daneshgar e Ward (2008) e Saito, Umemoto e Ikeda (2007). Segundo o Gerente de Produção da Empresa Alpha:

“Geralmente é com conversas no próprio local de trabalho. No campo sempre antes de começar as atividades conversamos com os funcionários e damos uma orientação geral sobre o trabalho que será feito, como nós queremos que o trabalho seja feito e a área onde será trabalhada. Quando eu falo em área estou falando das quadras e dos setores no pomar. Já quando nos relacionamos com a área administrativa, lá no escritório geralmente é com reuniões, no dia-a-dia por e-mail e por telefone [...]. [...] Ah, outra coisa fundamental é o sistema, nós aqui usamos um sistema muito moderno que é utilizado em todos os setores da empresa e principalmente eu, que faço as recomendações de tratamento faço tudo pelo sistema. [...] Quando eu faço esta recomendação todos os setores envolvidos como almoxarifado, supervisores dos tratoristas, técnicos agrícolas recebem as informações que interessam a cada um deles pelo próprio sistema e o serviço é feito, já cada um deles deve também informar o sistema sobre a realização das atividades, nos mínimos detalhes [...]” (Gerente de Produção da Empresa Alpha).

Nonaka e Takeuchi (1998), com base no processo de conversão do conhecimento, apontam que o conhecimento cresce exponencialmente quando o compartilhamento é propriamente estimulado, pois este conduz a *feedbacks*, amplificações e modificações do conhecimento existente.

Somente na empresa Beta foi observada a existência de formalização e documentação de processos com vistas à retenção do conhecimento e facilitação da substituição de funcionários. Segundo o Gerente Administrativo comenta é uma de suas funções:

“Sim, esta é uma atribuição minha. Eu quando entrei aqui, eu documentei todos os processos da empresa e os mantenho atualizados sempre. Nós utilizamos um sistema de gestão específico para fruticultura, que na verdade é o mesmo que a maioria das empresas daqui usa só que para funcionar bem esse sistema necessita dos processos bem organizados” (Gerente Administrativo da Empresa Alpha).

O Gerente de Produção da mesma empresa afirma:

“Cada setor tem manual de procedimento, neste manual todas as rotinas são especificadas e como cada atividade deve ser realizada” (Gerente de Produção da Empresa Alpha).

Nas duas empresas estudadas foi possível evidenciar o aproveitamento de ideias da equipe para o melhoramento dos processos produtivos e administrativos. Em nenhuma delas há programas de premiação ou reconhecimento por ideias aproveitadas. O diretor da Empresa

Beta percebe a importância das ideias, mas ainda a empresa não tem nenhum programa de premiação e incentivo por novas ideias, conforme resposta do mesmo quando questionado se foi realizado alguma mudança de processos ou um novo produto baseado nas ideias dos colaboradores. O diretor comenta:

“Frequentemente isso acontece, mesmo que pequenas mudanças ou pequenas melhorias do dia-a-dia, em geral são frutos das ideias dos próprios colaboradores, afinal, são eles que estão lá na ponta fazendo a empresa acontecer” (Diretor da empresa Beta).

E destaca ainda, que estão pensando em alguma forma incentivar como premiação ou reconhecimento por resultados e contribuições os seus colaboradores. Conforme relato:

“Ainda não, mas isso o pessoal do RH está pensando para que seja feito de uma forma justa e que também não onere a empresa, mas ainda, não encontramos uma fórmula ideal. Assim, que encontrarmos certamente vamos implantar” (Diretor da empresa Beta).

E somente na empresa Beta foi observada a atualização das modificações dos processos quando estas ocorrem. A Tabela 2 apresenta a relação dos mecanismos de compartilhamento do conhecimento (LIM; KLOBAS, 2000; KANKANHALLI et al., 2003; BENBYA; BELBALY, 2005; SAITO; UMEMOTO; IKEDA, 2007; AURUM; DANESHGAR; WARD, 2008) utilizados pelas empresas Alpha e Beta.

Tabela 2 – Mecanismos de compartilhamento intraorganizacional

Mecanismos	EMPRESA ALPHA			EMPRESA BETA			Total
	Diretor	Gerente de Produção	Gerente Comercial	Diretor	Gerente de Produção	Gerente Administrativo	
Reunião	X	X	X	X		X	5
<i>e-mail</i>	X	X	X	X	X	X	6
Conversas	X	X	X	X	X	X	6
<i>Skype</i> [®]	X		X				2
Telefone	X	X	X	X	X	X	6
Mensagens Instantâneas					X	X	2
Treinamento	X	X	X	X	X	X	6
Trabalho em Equipe	X	X	X		X	X	5
Manuais		X		X	X	X	4
Outros: <i>Software</i> de Gestão		X	X	X	X	X	5
Total	7	8	8	7	8	8	

Fonte: Dados da pesquisa, 2012

Com base na Tabela 2, pode-se observar que as duas empresas são unânimes quando os mecanismos são: *e-mail*, conversas, telefone e treinamento e dos seis entrevistados cinco entendem reuniões, trabalho em equipe e *software* de gestão como mecanismos de compartilhamento. Os Manuais foram comentados por quatro entrevistados, mas somente foram observadas e comprovadas as documentações da empresa Beta. E outros dois mecanismos de compartilhamento foram citados o *Skype*[®] pelo Diretor e Gerente comercial da

empresa Alpha e as mensagens instantâneas pelo Gerente de produção e Gerente Administrativo da empresa Beta. Já a Tabela 3 apresenta um resumo das estratégias de compartilhamento do conhecimento (HANSON; NOHRIA; TIERNEY, 1999) adotadas pelas empresas Alpha e Beta.

Tabela 3 – Estratégias de compartilhamento do conhecimento intraorganizacional

	EMPRESA ALPHA	EMPRESA BETA
Personalização	Conversas	Conversas
	Reuniões	Reuniões
	Telefone	Telefone
	Treinamento	Treinamento
	Trabalho em equipe	Trabalho em equipe
	Skype®	
Codificação	E-mail	E-mail
	Treinamento	Treinamento
	Software de gestão	Software de gestão
	Skype®	Mensagens instantâneas
		Manuais

Fonte: Dados da pesquisa, 2012

Conforme ilustrado na Tabela 3, as empresas Alpha e Beta utilizam intensamente a estratégia de personalização através das conversas, reuniões e trabalhos realizados em equipe, os treinamentos são observados nas duas empresas tanto na estratégia de personalização como na codificação, mas observa-se também que na empresa Beta existe a utilização da codificação através dos manuais e mapeamento de processos, como tecnologia de informação utilizada pelas duas empresas estudadas pode-se destacar: telefone na estratégia de personalização, *e-mail* e *software* de gestão na estratégia de codificação, o *Skype*® foi observado somente na empresa Alpha tanto na estratégia de personalização como na codificação e as mensagens instantâneas foram observadas somente na empresa Beta na estratégia de codificação.

5.2 Compartilhamento do conhecimento interorganizacional

As duas empresas utilizam fontes externas de conhecimento, com destaque para os “dias de campo”, que são eventos promovidos por fornecedores de insumos agrícolas ou instituições de pesquisa, normalmente em alguma propriedade rural ou área experimental, com o objetivo de demonstrar aos grupos de produtores a utilização e os resultados dos produtos ou técnicas agrícolas, bem como promover a troca de informações, experiências e conhecimentos entre os participantes. Além disso, como fontes externas foram destacadas: o uso da internet, os fornecedores, principalmente de defensivos agrícolas, instituições de pesquisa, com destaque para a Embrapa. As seguintes citações dos entrevistados ilustram estas colocações:

“Geralmente utilizamos a Internet como ponto de partida, mas acho que a fonte mais importante são os próprios fornecedores, estas multinacionais fornecedoras de insumos estão com uma tecnologia muito boa e repassam para os clientes através de seus técnicos, nos dias de campo, palestras, etc. A Embrapa também nos fornece um bom volume de conhecimento sobre a

produção. Além disso, os clientes nos fornecem importantes subsídios sobre o mercado e suas preferências” (Diretor da empresa Alpha).

“Todo ano, nós vamos ao Enfrute que o principal evento de fruticultura no País, temos uma relação muito boa com a Embrapa, com o curso de agronomia e, além disso, tem o dias de campo e os treinamentos que normalmente fazemos fora da empresa” (Gerente de Produção da empresa Beta).

Nas duas empresas foi possível observar uma abertura para troca de conhecimentos entre os profissionais da área e até mesmo outras empresas do mesmo setor. Salienta-se aqui a boa relação entre as empresas do mesmo setor, com troca de conhecimentos, tecnologia, técnicas e outros recursos. As empresas do setor consideram-se parceiras, segundo palavras do diretor da empresa Beta:

“nós incentivamos muita a interação com instituições de pesquisas como a Embrapa, a Universidade e com as outras empresas do setor. Temos uma parceria muito grande com as outras empresas do setor, afinal, nos consideramos colegas e não concorrentes” (Diretor da empresa Beta).

Pode-se observar uma forte relação de parceria e intensa troca de conhecimentos entre os principais membros da cadeia produtiva da maçã, desde os fornecedores de insumos transferindo tecnologia e conhecimentos para as empresas e, também, entre as empresas e produtores. Nesta relação os técnicos e agrônomos das empresas dão assessoria, treinamento e orientações para os produtores parceiros. Isto foi observado como prática das duas empresas pesquisadas. Conforme relatam os entrevistados das duas empresas:

“[...] a relação existente entre os nossos engenheiros agrônomos e técnicos agrícolas com os produtores dos quais nós compramos a maçã, estes têm uma periodicidade de visita a cada pomar e estas visitas são registradas. Nós procuramos acompanhar a produção da fruta que iremos comprar e transmitir aos produtores as melhores técnicas de produção. Isso para nós é bom porque “amarramos” o produtor conosco e temos um produto dentro dos nossos padrões [...]” (Diretor da empresa Alpha);

“[...] o mais formal é a relação com os nossos produtores os quais consideram nossos principais parceiros. Nós fornecemos insumos e assistência técnica para eles e tudo é devidamente registrado e formalizado por nossos técnicos via o sistema de gestão. A relação com os produtores é tão próxima que chegamos a ter módulos do nosso software instalados nos pomares dos mesmos para controlar os tratamentos realizados nos pomares dos mesmos e gerar códigos de barras para os bins de maçã colhidos, assim, temos uma rastreabilidade total da maçã...” (Gerente administrativo da empresa Beta).

A Tabela 4 apresenta as fontes externas de conhecimento das duas empresas como identificado por Lim e Klobas (2000). Conforme o gerente de produção da empresa Alpha diz:

“[...] a gente busca muito coisa da internet ah e tem também o pessoal da Embrapa e da Universidade, do curso de agronomia, que a gente troca muitas informações” (Gerente de produção da empresa Alpha).

Tabela 4 – Fontes de compartilhamento interorganizacional

Fontes Externas	EMPRESA ALPHA			EMPRESA BETA			Total
	Diretor	Gerente de Produção	Gerente Comercial	Diretor	Gerente de Produção	Gerente Administrativo	
Feiras	X		X	X	X		4
Internet		X	X	X	X	X	5
Network		X					1
Treinamentos Externos	X	X	X	X	X	X	6
Universidades	X	X	X	X	X		5
Institutos de Pesquisa	X	X	X	X	X	X	6
Associações	X						1
Outras Empresas do Setor		X	X	X	X	X	5
Clientes	X		X	X		X	4
Indústrias de Defensivos	X	X		X	X		4
Revendas de Defensivos	X	X			X	X	4
Produtores de Maçã	X	X				X	3
Outros: Dias de Campo	X	X		X	X		4
Total	6	6	5	5	6	3	

Fonte: Dados da pesquisa, 2012

Como mostra a Tabela 4, tanto a empresa Alpha quanto a empresa Beta tiveram consenso quanto às fontes como treinamento e instituto de pesquisa principalmente a Embrapa. A internet, as universidades e outras empresas do setor também foram citadas por cinco entrevistados, seguido das feiras, clientes, indústrias de defensivos, revendas de defensivos e dias de campo os quais deram muita ênfase para este evento, enfatizaram também o bom relacionamento com os produtores de maçã, finalizando o Gerente de Produção da empresa Alpha acredita que nos dias de hoje os relacionamentos são grandes fontes de compartilhamento de conhecimentos citando as *networks*, e o Diretor da empresa Alpha comenta do bom relacionamento com as associações como Agapomi.

O compartilhamento do conhecimento interorganizacional em relação ao relacionamento das empresas serem bilaterais e multilaterais como proposto pelos autores Dyer e Nobeoka (2000) e Ahramdjian (2008), percebeu-se com maior intensidade em relações multilaterais como, por exemplo, as empresas e as associações, universidades, instituto de pesquisa, indústrias e revendas de defensivos, produtores de maçã entre outros. Já o compartilhamento do conhecimento interorganizacional bilateral foi identificado, por exemplo, entre a empresa Alpha e a empresa Beta, pois as mesmas se relacionam para compartilhar conhecimento, principalmente através dos seus agrônomos.

5.3 Discussão dos resultados

Em relação às estratégias adotadas sobre personalização e codificação (HANSEN; NOHRIA; TIERNEY, 1999) foi percebido que existe informalmente em ambas as empresas uma ênfase na personalização através de reuniões, conversas, trabalho em equipe. Observou-se também uma grande preocupação em relação à qualificação dos colaboradores, pois as duas empresas destacaram o treinamento como uma ferramenta muito importante como comenta

o diretor/proprietário da empresa Beta:

“[...] a nossa política é de valorização do colaborador, neste sentido temos fortes investimentos em capacitação e formação dos nossos colaboradores. Temos no RH uma profissional, que é uma psicóloga que tem como responsabilidade fomentar e preparar programas de capacitação profissional e pessoal. Não só para nossos funcionários, mas também extensivo aos seus familiares” (Diretor/proprietário da empresa Beta).

Em contra partida não foi possível perceber nenhum mecanismo de retenção ou mesmo de compartilhamento destes investimentos realizados pelas empresas ou quaisquer preocupação dos gestores referente a este assunto. Outro ponto em que as duas empresas não estão atuando é no gerenciamento de um programa de incentivos como premiação ou reconhecimento por resultados e contribuições, segundo o próprio diretor da empresa Alpha:

“[...] esta ainda é uma falha que temos, não estamos premiando as contribuições, sei que é importante, mas ainda precisamos pensar numa forma de fazer isso de forma justa” (Diretor da empresa Alpha).

O processo de conversão do conhecimento (NONAKA, 1994) classificado como externalização, que implica na transformação do conhecimento, de tácito para explícito, pode ser observado somente na empresa Beta através da utilização de manuais de cada setor, onde todos os entrevistados têm conhecimento e participação na manutenção dos mesmos. A empresa Alpha tem percepção da importância da externalização e está iniciando o mapeamento dos processos, conforme o próprio diretor relata:

“[...] o que estamos fazendo agora é documentar os processos, formalizar o que cada funcionário faz e como faz, pretendemos que isso nos ajude a reduzir as dificuldades de substituição de funcionários” (Diretor da empresa Alpha).

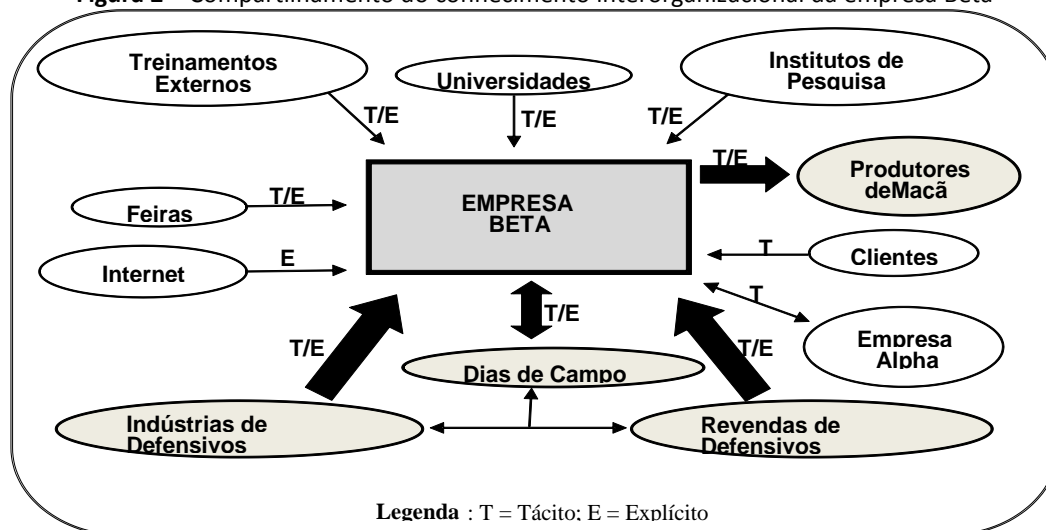
As empresas estudadas sob o ponto de vista interorganizacional são fortemente dependente de conhecimentos obtidos de entidades externas, como também foi identificado por Lim e Klobas (2000). Isto ocorre principalmente com as indústrias e revendas de defensivos através dos “dias de campo” promovidos por estes parceiros, sendo salientado por quatro dos seis entrevistados, como diz o gerente de produção da empresa Alpha:

“[...] os dias de campo promovidos principalmente pelas multinacionais que fornecem os defensivos nos ajudam muito a ver novas tecnologias de produção” (Gerente de produção da empresa Alpha).

De outro lado as empresas estudadas (Alpha e Beta) promovem consultoria e assistência técnica através de seus agrônomos aos produtores que fornecem maçã para o fechamento da sua produção da safra. Isto pode ser ilustrado pela fala ainda do gerente de produção da empresa Alpha:

“[...] nossos principais parceiros são os produtores dos quais nós compramos a maçã, porque nós temos uma boa parcela de produção que é feita nos nossos pomares, mas eu diria que cerca de 30% a 40% das frutas que nós trabalhamos nós compramos de pequenos produtores da região, é uma espécie de produção integrada. Para estes produtores nós damos toda a

Figura 2 – Compartilhamento do conhecimento interorganizacional da empresa Beta



Fonte: Autoria própria, 2012

Como é possível observar nas Figuras 1 e 2, nas empresas Alpha e Beta destaca-se o compartilhamento do conhecimento, tanto tácito quanto explícito, nas relações entre as universidades, os treinamentos externos, os institutos de pesquisa, feiras, produtores de maçã, indústrias e revendas de defensivos e por fim os dias de campo. O compartilhamento do conhecimento tácito observa-se nas relações com os clientes, entre as empresas Alpha e Beta, e as relações de compartilhamento das associações e *network* somente foram observadas com a Empresa Alpha. O conhecimento explícito foi percebido na utilização da internet como fonte de conhecimento. Quatro fontes externas de compartilhamento do conhecimento devem-se destacar: 1) produtores de maçã; 2) indústrias de defensivos; 3) revendas de defensivos e 4) dias de campo, os quais são realizados pelas indústrias e revendas de defensivos.

Os produtores de maçã têm uma relação muito forte com as duas empresas, os produtores são considerados parceiros pela Alpha e Beta, as empresas fornecem suporte técnico através de seus engenheiros agrônomos, estes profissionais fazem toda a documentação dos tratamentos realizados nos pomares conforme suas prescrições, tendo como objetivo garantir a qualidade das frutas, conforme afirmam o Diretor e o Gerente de Produção da empresa Alpha e o Gerente Administrativo da empresa Beta, podendo citar um dos relatos dos profissionais: “[...] nossos maiores parceiros são os produtores e estes, na sua grande maioria implementam as sugestões e orientações fornecidas por nossos técnicos e isso faz que a produção seja de qualidade e dentro dos nossos padrões” (Diretor da empresa Alpha).

As indústrias e revendas de defensivos também são consideradas fontes de conhecimento muito importantes, pois os gestores das empresas Alpha e Beta acreditam que estas fontes sempre estão com tecnologias atualizadas, sendo assim, transferem conhecimentos para seus clientes através de seus técnicos, com base nos relatos do Diretor e Gerente de Produção da empresa Alpha e o Diretor, Gerente de Produção e Gerente Administrativo da empresa Beta. A relação com as indústrias e revendas de defensivos também é muito forte, em virtude da promoção dos dias de campo os quais os gestores acreditam que é uma das melhores formas de troca de conhecimento em sua área, pois é realizado neste evento muito troca de ideias com os profissionais das outras empresas, são vistas as novidades do setor que auxiliam muito nas atualizações das tecnologias, conforme afirmam os Diretores e Gerentes de Produção das empresas Alpha e Beta, podendo citar o

relato do Diretor da empresa Beta: “[...] participamos sempre dos dias de campo onde as empresas normalmente mostram novidades, produtos e técnicas para melhoria dos nossos processos”.

A Tabela 5 apresenta um resumo das fontes externas do compartilhamento do conhecimento das empresas Alpha e Beta, sob dois pontos de vista, o primeiro refere-se ao conhecimento tácito e explícito, e o segundo refere-se à direção do conhecimento, ou seja, se o compartilhamento do conhecimento está ocorrendo somente em um sentido (empresa obtendo conhecimento na internet) ou nos dois sentidos (empresa compartilhando conhecimentos no evento “dias de campo”).

Tabela 5 – Direção do Compartilhamento do Conhecimento

	Unidirecional	Bidirecional
Tácito	Treinamentos Externos	Associações
	Universidades	<i>Network</i>
	Institutos de Pesquisa	Empresas Alpha e Beta
	Produtores de Maçã	Dias de Campo
	Feiras	
	Clientes	
	Indústria de Defensivos	
	Revendas de Defensivos	
Explícito	Treinamentos Externos	Dias de Campo
	Universidades	
	Institutos de Pesquisa	
	Produtores de Maçã	
	Feiras	
	Internet	
	Indústria de Defensivos	
	Revendas de Defensivos	

Fonte: Dados da pesquisa, 2012

Com base na Tabela 5, destacam-se alguns pontos, em primeiro lugar percebe-se que a maior concentração do conhecimento está centrada em um sentido, ou seja, somente as empresas recebem conhecimentos, com exceção dos produtores de maçã que são os receptores do conhecimento das empresas Alpha e Beta. Em relação a este sentido único de transferência de conhecimento das empresas estudadas encontram-se os treinamentos externos, universidades, institutos de pesquisa, feiras, internet, indústria e revendas de defensivos. Os produtores de maçã encontram-se também em sentido único, mas, nesta situação a transferência de conhecimento é através das empresas em direção aos produtores. Já em relação aos dois sentidos podem-se citar as associações, *network*, as empresas do setor e os dias de campo. Por fim, em relação aos tipos de conhecimentos, observa-se maior ênfase no conhecimento tácito, pois mesmo algumas fontes externas compartilham tanto conhecimento tácito como explícito a maior troca de conhecimento se dá através do tácito, e também se pode citar algumas fontes que foram somente encontradas baseadas na troca de conhecimento tácito como os clientes, as associações, as empresas do setor e as *networks*.

6 CONCLUSÕES

O compartilhamento do conhecimento pode auxiliar as empresas, independente do porte, pois visa difundir o *know-how* obtido pelas experiências dos colaboradores e parceiros ao longo do tempo. Já não é de hoje que a literatura refere o conhecimento como um

elemento fundamental no desenvolvimento organizacional. Percebe-se, ser um assunto a ser trabalhado em todas as organizações. Gerenciar o conhecimento agrega melhorias contínuas não só focando a empresa, mas seus colaboradores e parceiros, que aprendem a compartilhar e trabalhar de forma colaborativa, e isto faz com que os envolvidos no processo sejam eles internos ou externos da empresa aprendam melhorar cada vez mais, pois quem ensina é quem mais aprende, revendo, transmitindo e reutilizando o conhecimento.

Nos estudos apresentados, o compartilhamento de conhecimento teria como benefício à captura de conhecimentos e informações de fontes externas à empresa, além da preservação da memória organizacional. Vários fatores, particulares a cada empresa devem ser considerados, conforme analisado na literatura. Os resultados apresentados da pesquisa realizada nas empresas Alpha e Beta sobre os mecanismos e fontes de informações mesmo sendo informais, mostram que existe um compartilhamento de conhecimentos tanto intra-organizacional quanto interorganizacional. Observou-se que o compartilhamento de conhecimento não se configura em uma preocupação explícita dos gestores e sim ocorre naturalmente por força das atividades operacionais das empresas.

No compartilhamento intra-organizacional foram identificadas as duas formas: personalização e codificação. A estratégia de personalização foi identificada fortemente nas duas empresas estudadas através dos mecanismos de reuniões, conversas presenciais ou por telefone, nos treinamentos internos e no trabalho em equipe, já os mecanismos de codificação foram identificados em ambas principalmente na utilização do *software* de gestão e somente na empresa Beta observou-se o mapeamento de processos. Em relação ao compartilhamento interorganizacional foram identificadas com maior intensidade relações multilaterais (empresa e universidades, instituto de pesquisas, etc.). As relações bilaterais foram identificadas dentro do próprio setor (empresa Alpha – empresa Beta), através das experiências, informações e conhecimentos trocados por seus agrônomos e diretores. Observou-se ainda, uma maior concentração no conhecimento tácito não conseguindo converter este conhecimento em explícito e também uma maior concentração no recebimento de conhecimento por parte das empresas Alpha e Beta das fontes externas, ao invés da partilha de conhecimento, ou seja, na maioria das relações o conhecimento está ocorrendo somente da fonte externa para as empresas.

Verificou-se que nestas empresas existe um terreno fértil para a organização dos processos de compartilhamento de conhecimentos, com vistas à obtenção de eficiências e vantagens competitivas. Pode-se observar que através deste trabalho as empresas estudadas visualizaram a importância e perceberam a necessidade de gerenciar o conhecimento, visto que é o fator de maior relevância em suas organizações. Pois a criação de um programa de valorização de novas sugestões, ideias e experiências dos colaboradores é uma preocupação que está em pauta há muito tempo, atualmente já há o entendimento por parte dos gestores, de que o conhecimento é o coração da organização e que deve ter um acompanhamento estratégico. Por fim, novos estudos podem ser feitos com o intuito de corroborar ou até mesmo expandir este estudo, pois se tratando de um estudo de caso, os resultados não podem ser generalizados. Eles servem apenas como indicativo de referência de alguns elementos. Estes, por sua vez, contribuem para a identificação dos mecanismos e fontes de utilização do compartilhamento do conhecimento em empresas de fruticultura.

REFERÊNCIAS

ABREU, M. F.; GUASSELLI, I. G. G.; FAORO, R. R. Um estudo sobre a atuação em múltiplos elos da cadeia produtiva: o caso da maçã no sul do Brasil. In: VI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2009, Resende. **Anais...** Resende: SEGeT, 2009. Disponível em:

http://www.aedb.br/seget/artigos09/325_Artigo%20Cadeia%20Maca%20SEGET%202009%20Com%20Nomes.pdf. Acesso em: 05 nov. 2011.

AGAPOMI. **Associação gaúcha dos produtores de maçã**. Disponível em: <http://www.agapomi.com.br>. Acesso em: 05 nov. 2011.

AHRMADJIAN, C.L. Interorganizational knowledge creation: knowledge and networks. In: TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. (Eds.) **Hitotsubashi on knowledge management**. Singapore: John Wiley and Sons, 2008. p. 227-246.

ARGOTE, L. **Organizational learning: creating, retaining, and transferring knowledge**. Norwell, Massachusetts: Kluwer Academics, 1999.

AURUM, A.; DANESHGAR, F.; WARD, J. Investigating knowledge management practices in software development organisations: an Australian experience. **Information and Software Technology**, v. 50, n. 6, p. 511-533, 2008.

BARBOSA, R. R. Acesso e necessidades de informação de profissionais brasileiros: um estudo exploratório. **Perspectiva em Ciência da Informação**, v. 2, n. 1, p. 5-35, 1997.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2006.

BAUM, J.A.C.; INGRAM, P. Survival-enhancing learning in the Manhattan hotel industry, 1898–1980. **Management Science**, v. 44, n. 1, p. 996–1016, 1998.

BENBASAT, I.; GOLDSTEIN, D. K.; MEAD, M. The case research strategy in studies of information systems. **MIS Quartely**, v. 11, n. 3, p. 368-386, 1987.

BENBYA, H.; BELBALY, N.A. Mechanisms for knowledge management systems effectiveness: an exploratory analysis. **Knowledge and Process Management**, v. 12, n. 3, p. 203-216, 2005.

BIRKINSHAW, J. et al. Consequences of perception gaps in the headquarters-subsiary relationship. **International Business Review**, v. 9, n. 3, p. 321-344, 2000.

BRASIL. **Ministério da Agricultura**. Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br>. Acesso em: 05 nov. 2011.

BRESMAN, H.; BIRKINSHAW, J.; NOBEL, R. Knowledge Transfer In International Acquisitions. **Journal of international Business Studies**, v. 30, n. 3, p. 439-462, 1999.

BROWN, J. S.; DUGUID, P. **A Vida social da informação**. São Paulo: Makron Books, 2001.

BRUNS, W. J. Jr.; MCKINNON, S. M. Information and managers: A field study. **Journal of management accounting research**, v. 5, n. 1, p. 84-108, 1993.

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.

CHILD, J. et al. Access to knowledge in cross-border acquisitions through executive retention. In: EUROPEAN GROUP FOR ORGANIZATIONAL STUDIES, Colloquium, 22., 2006. **Anais...** [S.l.: s.n.], 2006.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

- DOCTOR, R. D. Social equity and information technologies: moving toward information democracy. In: ANNUAL REVIEW OF INFORMATION SCIENCE & TECHNOLOGY, 27., 1992. **Anais...** [S.l.: s.n.], 1992.
- DU, R.; AI, S.; REN, Y. Relationship between knowledge sharing and performance: A survey in Xian, China. **Expert Systems with Applications**, v. 32, n. 1, p. 38-46, 2007.
- DUBÉ, L.; PARÉ, G. Rigor in information systems positivist case research: current practices, trends, and recommendations. **MIS Quarterly**, v. 27, n. 4, p. 597-635, 2003.
- DYER, J.H.; NOBEOKA, K. Creating and managing a high performance Knowledge-sharing network: the Toyota case. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 3, p. 345-357, 2000.
- GIBBS, G. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1995.
- GIRARDI, C. L. et al. **Maçã: pós-colheita**. Brasília: Embrapa Informação Tecnológica, 2004.
- GROSSMAN, S.; HART, O. The costs and benefits of ownership: a theory of vertical and lateral integration. **Journal of Political Economy**, v. 94, n. 4, p. 691-719, 1986.
- GROTTO, D. O compartilhamento do conhecimento nas organizações. In: ANGELONI, M. T. (Org.). **Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologia**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.
- HANSEN, M.T.; NOHRIA, N.; TIERNEY, T. What's your strategy for managing knowledge? **Harvard Business Review**, v. 77, n. 2, p. 106-121, 1999.
- HONORES, W. J. C. **Estudo de secagem de maçã**. 84f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Alimentos) - Universidade Estadual de Campinas, Campinas – SP, 1995.
- IBGE. **Desempenho da agroindústria** - 2011. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br>. Acesso em: 05 nov. 2011.
- KANKANHALLI, A. et al. The role of IT in successful knowledge management initiatives. **Communication of the ACM**, v. 46, n. 9, p. 69-73, 2003.
- LAUDON, K.; LAUDON, J. **Essentials of management information systems**. New Jersey: Prentice-Hall, 1999.
- LAMBERT, D. M.; COOPER, M. C.; PAGH, J. D. Supply chain management: implementation issues and research opportunities. **The International Journal of Logistics Management**, v. 9, n. 8, p. 1-19, 1998.
- LIM, D.; KLOBAS, J. Knowledge management in small enterprises. **The Electronic Library**, v. 18, n. 6, p. 420-432, 2000.
- MAANEN, J.V. Reclaiming qualitative methods for organizational research: a preface. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, n. 4, p. 520-526, 1979.
- NACHTIGALL, G. R. **Frutas do Brasil: Maçã: produção**. Brasília: Embrapa, 2004.
- NONAKA, I., A dynamic theory of organizational knowledge creation. **Organization Science**, v. 5, n. 1, p. 14-37, 1994.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- POSTREL, S. Islands of shared knowledge: Specialization and mutual understanding in problem-solving teams. **Organization Science**, v. 13, n. 3, p. 303-320, 2002.

- REAGANS, R.; MCEVILY, B. Network structure and knowledge transfer: The effects of cohesion and range. **Administrative Science Quarterly**, v. 48, n. 2, p. 240-267, 2003.
- RICHARDSON, R. J.; PERES, J. A. S. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- SAITO, A.; UMEMOTO, K.; IKEDA, M. A strategy-based ontology of knowledge management technologies. **Journal of Knowledge Management**, v. 11, n. 1, p. 97-114, 2007.
- SAMPIERI, R.; COLLADO, C.; LUCIO, P. **Metodología de la investigación**. México: McGraw-Hill, 1991.
- SCHARF, E. R. Conhecimento compartilhado nas universidades: o tácito e o explícito em sala de aula. **Revista Eletrônica Sistemas e Gestão**, v. 3, n. 3, p. 216-232, 2008.
- SPENCER, J.W. Firms' knowledge-sharing strategies in the global innovation system: Empirical evidence from the flat panel display industry. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 3, p. 217-233, 2003.
- SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- SZULANSKI, G. The process of knowledge transfer: a diachronic analysis of stickiness. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 82, n. 1, p. 9-27, 2000.
- SZULANSKI, G.; CAPPETTA, R.; JENSEN, R.J. When and How Trustworthiness Matters: Knowledge Transfer and the Moderating Effect of Causal Ambiguity. **Organization Science**, v. 15, n. 5, p. 600-613, 2004.
- TSAI, W. Knowledge transfer in intra-organizational networks: effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. **Academy of Management Journal**, v. 44, n. 5, p. 996-1004, 2001.
- TRIVINÕS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.
- VAN WIJK, R.; JANSEN, J. J. P.; LYLES, M. A. Inter- and intra-organizational knowledge transfer: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and consequences". **Journal of Management Studies**, v. 45, n. 4, p. 830-853, 2008.
- VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.
- VON HIPPEL, E. Sticky Information and the locus of problem solving: implications for innovation. **Management Science**, v. 40, n. 4, p. 429-439, 1994.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Artigo recebido em 13/09/2013 e aceito para publicação em 07/03/2014
