

## GESTÃO DO CONHECIMENTO EM *STARTUPS* DO AGRO NO SUL DO RS

JAQUELINE DE VASCONCELOS CHAGAS<sup>1</sup>; CANDIDA BELARMINO BUSATTO<sup>2</sup>;  
MAÍRA ESPÍRITO SANTO<sup>3</sup>; ALISSON EDUARDO MAEHLER<sup>4</sup>

<sup>1</sup>Universidade Federal de Pelotas - [jak.chagas@gmail.com](mailto:jak.chagas@gmail.com)

<sup>2</sup>Universidade Federal de Pelotas - [candida.b.busatto@gmail.com](mailto:candida.b.busatto@gmail.com)

<sup>3</sup>Universidade Federal de Pelotas - [maira.santo@hotmail.com](mailto:maira.santo@hotmail.com)

<sup>4</sup>Universidade Federal de Pelotas - [alisson.maehler@gmail.com](mailto:alisson.maehler@gmail.com)

### 1. INTRODUÇÃO

A temática abordada neste estudo está inserida no contexto da gestão do conhecimento em empresas *startups* ligadas ao setor agropecuário. O que se observa nesse sentido, é que ainda há fragilidade quanto a propagação de *startups* relacionadas a este ambiente. É algo que caminha a passos lentos, sobretudo na região Sul do RS. Embora o Brasil seja um país voltado de forma expressiva à exportação de *commodities*, tais como as principais: carne de boi, carne de porco, algodão, óleo de soja, trigo, açúcar, milho, arroz, café, suco de laranja e cacau, a sua relação com *startups* precisa ser fomentada, o que se torna mais claro quando o que se observa é a carência de gestão do conhecimento eficiente. Na presente teoria que permeia este estudo, gestão do conhecimento e levando em consideração empresas *startups* no ambiente rural, é necessário interpor suas relações, ainda que sucintamente. Dessa forma, o objetivo deste estudo é identificar e relacionar práticas de gestão de conhecimento com o desenvolvimento de empresas *startup*, incubadas em parques tecnológicos ligadas a agropecuária na região sul do Rio Grande do Sul (RS).

Segundo BLANK (2012), *startup* é uma organização que procura um modelo de negócios repetitivo e escalonável, e devido à escassez de recursos que caracteriza uma *startup*, ela deve necessariamente alavancar ativos intangíveis, como conhecimento e capital humano para atingir escalabilidade. Ou seja, em *startups*, os processos de criação, armazenamento e transferência de conhecimento devem alavancar a natureza do conhecimento que é principalmente incorporada ao ser humano.

Gestão do conhecimento é um tema utilizado em diversas áreas acadêmicas, mas nas ciências sociais aplicadas e mais especificamente nos estudos sobre organizações se entende que começou a ocorrer de forma intensificada a partir do entendimento sobre criação do conhecimento (NONAKA, 1994). O tema central é que o conhecimento organizacional é criado por meio de um diálogo contínuo entre conhecimento tácito e explícito através de padrões de interação, enquanto o novo conhecimento é desenvolvido pelos indivíduos, e nesse sentido as organizações desempenham um papel crítico na articulação e ampliação desse conhecimento. Em um estudo realizado por VOHORA; WRIGHT; LOCKETT (2004), há dois elementos importantes no desenvolvimento de uma *startup*, primeiro ela passa por várias fases no decorrer do seu desenvolvimento e por conseguinte não ocorre a passagem de fase sem que haja a revisão de decisões e atividades anteriores. Na sequência, é observado que as *startups* enfrentam “momentos críticos” em termos de recursos e capacidades as quais precisam adquirir para, obrigatoriamente, avançar para a próxima fase. Nesse sentido, foram identificados quatro “momentos críticos” que as *startups* precisam superar para terem sucesso: reconhecimento da oportunidade, compromisso empreendedor, credibilidade e sustentabilidade. A interação da

organização com seu ambiente, juntamente com os meios pelos quais ela cria e distribui informação e conhecimento, é mais importante quando se trata de construir uma compreensão ativa e dinâmica da organização; a sequência de inovação sugere que a organização deve ser estudada do ponto de vista de como ela cria informação e conhecimento, e não em relação a como ela os processa. A identificação das práticas de gestão do conhecimento adotadas e do seu inter-relacionamento representam uma etapa no processo de desenvolvimento de um modelo específico de gestão para as organizações. Há necessidade de se implantar práticas específicas para avaliar o desempenho da função gestão do conhecimento, mediante a construção de indicadores para os seus processos e práticas (GONÇALVES; PINHEIRO; GOUVEA, 2009).

Ainda, gestão do conhecimento impacta no desempenho econômico, financeiro, de mercado, técnico, tecnológico, organizacional, humano e relacional de *startups*. Além disso, refere-se à falta de uma taxonomia abrangente dos sistemas de gestão do conhecimento que podem apoiar os processos de criação, aquisição, armazenamento, transferência, compartilhamento e aplicação de conhecimento. E mais, está relacionada ao nível de alinhamento entre as estratégias e tecnologias de inicialização adotadas. Outrossim, há fatores que influenciam à gestão do conhecimento em *startups*: fatores humanos e culturais, fatores geográficos, fatores gerenciais e organizacionais, fatores relacionais, fatores específicos de startups, fatores estratégicos, fatores técnicos e tecnológicos (CENTOBELLI; CERCHIONE; ESPOSITO, 2017).

## 2. METODOLOGIA

A pesquisa foi realizada na forma de múltiplos casos e teve como principal instrumento de coleta de dados, em uma análise qualitativa, a realização de entrevistas semiestruturadas com os gestores de duas *startups* inseridas no contexto agropecuário da região sul do RS, às quais foram gravadas, posteriormente transcritas e categorizadas o que viabilizou a análise de conteúdo. A isso se somou a consulta aos sítios eletrônicos de cada uma das duas *startups* pesquisadas, a fim de complementar informações que pudessem engrandecer o detalhamento da pesquisa. Ressaltando que há apenas três *startups* “agro” incubadas na Conectar, incubadora de base tecnológica da Universidade Federal de Pelotas, presente no Pelotas Parque Tecnológico, e as pesquisadoras só conseguiram contatar duas delas. As questões que permearam as entrevistas estão baseadas na pesquisa acerca de Identificar e relacionar práticas de gestão de conhecimento com o desenvolvimento de empresas *startu*, onde foi construído e validado um instrumento de coleta de dados por VOHORA, WRIGHT e LOCKETT (2004), o qual elencou quatro categorias de análise: reconhecimento da oportunidade, compromisso empreendedor, limiar de credibilidade e limiar de sustentabilidade.

## 3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Quanto a questão que define o motivo pelo qual deu início a ideia do projeto, todas as empresas identificaram um *gap* mercadológico a partir de pesquisas relacionadas ao mestrado realizado por seus gestores; em uma das empresas a ideia iniciou na graduação, mas se desenvolveu no mestrado. Quando questionados quanto ao recebimento de recursos de agências de fomento ou outras, os entrevistados negaram existir esse elo. Entretanto, a empresa 1 considera que:

“A única coisa que nós recebemos foram parcerias estratégicas que nós fizemos ao decorrer da nossa jornada, uma delas foi a ARCOB - Associação Rural de Criadores de Ovinos do Brasil... o SEBRAE... o pessoal da Conectar que foram indispensáveis para o nosso crescimento e obviamente foram muito importantes para que a gente não desistisse de todo esse processo, nos ajudou bastante na gestão e se a ideia está como está hoje a gente deve muito ao pessoal da Conectar (Gestor da Empresa 1)”.

Com relação a identificação do projeto como algo que pudesse ser explorado de forma comercial, as respostas foram um pouco diferentes, pois no caso do gestor da empresa 2, já existia o conhecimento tácito do negócio, ratificando o que NONAKA (1994) já havia observado, vivenciado através do laço familiar de origem, ou seja, a família comprava as mudas “oriundas da micropropagação *in vitro* para produção em estufas. “Como eu obtinha o conhecimento da técnica, pensei, por que não eu fazer as mudas (Gestora da empresa 2)”. Já para a empresa 1 o que realmente deu visibilidade ao projeto foi o estudo mais aprofundado de um dos gestores no período em que fazia mestrado entendendo que “todo mundo que olha para o agro sempre olha ... pensa que é uma pirâmide, o pessoal só olha para o topo, o que está no topo? Na pecuária, os bovinos, todo mundo só quer saber dos bovinos... e isso tá errado,... quando a gente foi pesquisar, não tinha nada para ovinos, então vimos uma oportunidade no mercado e vimos que os números eram bem significativos e a gente viu que não tinha nenhum tipo de mapeamento, os pequenos produtores ficam a mercê dos corretores, e não conseguem escoar a produção. Existem frigoríficos que saem a procura de produtores para fazer a compra de carne ovina pois não tem disponível no mercado, então foram vários fatores que nos incentivaram e ainda incentivam para ajudar os pequenos e médios produtores a viver da ovinocultura, essa é uma das nossas maiores motivações (Gestor da empresa 1)”.

Após a identificação do mercado ambos gestores se inscreveram no edital de seleção da Conectar, que por sua vez, fomentou o desenvolvimento da ideia por meio da tentativa e erro, conforme exposto pela empresa 1 “a gente propôs nosso primeiro projeto alfa da plataforma, o qual foi invalidado, e aí nós começamos todo o processo de novo... e de novo, até chegar no modelo que estamos hoje, o qual ainda está em formulação” (Gestor da empresa 1) o que vai ao encontro do que VOHORA, WRIGHT e LOCKETT (2004) já haviam pontuado em seus estudos, como “momentos críticos” para avançar para outras fases.

Devido a falta de recursos financeiros ambas empresas não conseguem desenvolver atividades exclusivas quanto a administração do produto. Tampouco foram depositados pedidos de patentes, assim como até o momento não foram apresentados artigos científicos sobre os projetos.

Com relação a importância das incubadoras e outras empresas, a empresa 1 citou a Conectar, o SEBRAE e a ARCOB como agentes principais que contribuíram para o crescimento da incubada. Para a empresa 2 a UFPEL é a principal pois proporciona toda estrutura base para a evolução das pesquisas relacionadas ao projeto.

Os passos iniciais da empresa se deram a partir da realização de cursos de gestão de empresas, assim como pela utilização do CANVAS como primordial ao estabelecimento do modelo de negócio inicial. Quanto a documentação do projeto e a rotatividade de colaboradores, as respostas entre os entrevistados foram diferentes, isto é, para a empresa 1 se deu de forma *online* e com a utilização de um *software* gratuito próprio para esse fim. Já com relação a rotatividade de

colaboradores a *startup* ainda não passou por essa situação, mas não vê isso como um problema. No caso da empresa 2, a documentação do projeto se deu a partir de um plano de negócios, e ao contrário da empresa 1, não teve boas experiências com a rotatividade de colaboradores, segundo ela porque “não é fácil, pois cada vez que entra alguém novo, tenho que ensinar tudo novamente e então perco tempo (Gestor da empresa 2)”.

Quando questionados sobre rotinas da gestão do conhecimento, a empresa 1 entende que para isso ocorrer os gestores devem ocupar rotineiramente um espaço físico, o que não ocorre atualmente haja vista o distanciamento de um dos gestores, por motivo de estar realizando doutorado em outro Estado, como já havia colocado CENTOBELLI, CERCHIONE e ESPOSITO (2017), quando se refere a gestão do conhecimento estar relacionada a questões geográficas. Para empresa 2 é “um desafio diário, pois todas tomadas de decisões dependem exclusivamente de mim (Gestor da empresa 2)”.

No quesito credibilidade junto aos clientes, a empresa 1 entende que isso se dá devido a validação do projeto estar relacionada a pesquisa de mestrado e a identificação do *gap* diretamente com os produtores. Para a empresa 2, “...não é algo fácil”, embora ainda seja pequena a quantidade de clientes.

As respostas quanto ao replanejamento comercial da empresa entre as *startups* pesquisadas foram bem distintas, para empresa 2 “trabalhar com tecnologia envolvendo plantas é algo demorado e que necessita de experimentos iniciais, a parte comercial ainda não está totalmente firmada”. Para a empresa 1, é algo que se dá “desde a pré-incubação, até o momento que a gente está hoje”.

#### 4. CONCLUSÕES

Até o momento se observou que as práticas de gestão do conhecimento em *startups* ligadas ao setor agrícola ainda são muito limitadas, entretanto nas empresas, objetos desta pesquisa, pode-se inferir que de certa maneira, dadas as circunstâncias iniciais dos projetos, ambas procuram desenvolver processos de gestão do conhecimento.

#### 5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BLANK, S.; D. B. **The Startup Owner's Manual: The Step-by-Step Guide for Building a Great Company**. BookBaby: Pennsauken, NJ, USA, 2012.

CENTOBELLI, P; CERCHIONE, R; ESPOSITO, E. Gestão do Conhecimento em Startups: Revisão Sistemática da Literatura e Futura Agenda de Pesquisa. **Sustainability**, Suíça, v.9, n.361, p. 1-19. 2017.

GONÇALVES, L .C.; LIMA, P.E.; COSTA, G. S. E. Um estudo sobre a adoção de práticas de gestão do conhecimento em organizações cooperativas. **Produção**, v. 19, n. 1, p. 163-189, 2009.

NONAKA, I. A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. **Organization Science**, v. 5, n. 1, p. 14-37, fev 1994.

VOHORA, A.; WRIGHT, M.; LOCKETT, A. Critical junctures in the development of university high-tech spinout companies. **Research Policy**, v. 33, n. 1, p.147–175, 2004.