



SUMÁRIO

12632 - NEGÓCIOS SOCIAIS E INOVAÇÃO ABERTA: CONVERGÊNCIAS CONCEITUAIS

Carina Nunes¹, Melissa Watanabe²

13217 - ANÁLISE DOS ELEMENTOS DE DIFERENCIAÇÃO EM UMA CERVEJARIA ARTESANAL DO MUNICÍPIO DE COCAL DO SUL - SC.

Maristela Quartiero de Faveri¹, Mariana Pereira Westrup²

13221 - CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO: APLICAÇÃO EM NÚCLEOS DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA

Ana Paula Silva dos Santos¹, Cristina Keiko Yamaguchi²

13252 - A ADOÇÃO E APLICAÇÃO DA METODOLOGIA LIVING LAB EM PROJETOS EDUCACIONAIS PARA A PROMOÇÃO DA INTERAÇÃO DA UNIVERSIDADE EMPRESA: UM ESTUDO DE CASO SOBRE O ENMODA

Silvio Bitencourt da Silva¹, Charlene Vicente Amâncio Nunes²

14415 - UMA REVISÃO INTEGRATIVA SOBRE OS MODELOS DE NEGÓCIOS INOVADORES

Yuri Borba Vefago¹, Thiago Henrique Almino Francisco²

14512 - COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS E INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Thatielly da Silva Cunha¹

14880 - A PERCEPÇÃO DOS CLIENTES DOS SUPERMERCADOS DA CIDADE DE TURVO/SC, COMPRADORES DE PRODUTOS DE LIMPEZA, EM RELAÇÃO À IMPLANTAÇÃO DA LOGÍSTICA REVERSA

Camila Correia, Maria Helena Souza dos Santos.....

15033 - A PERSPECTIVA DA CRISE ECONÔMICA E POLÍTICA NO BRASIL: UMA ANÁLISE DO DESENVOLVIMENTO DA ECONOMIA COM FOCO NO SETOR DO COMÉRCIO

Meline Vitali Duminelli, Tainara Silveira Redivo, Cristina Keiko Yamaguchi¹



Trabalho Completo de Pesquisa

12632 - NEGÓCIOS SOCIAIS E INOVAÇÃO ABERTA: CONVERGÊNCIAS CONCEITUAIS

Carina Nunes¹, Melissa Watanabe²

¹Bolsista do Programa de Iniciação Científica (PIBIC/UNESC), Graduanda do curso de Administração de Empresa UNESC

²Professora titular do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Socioeconômico – PPGDS/UNESC

Resumo: Resolver as questões de pobreza no mundo é um dos grandes desafios da Organização das Nações Unidas (ONU) (Prahalad, 2002). Ações desenvolvidas com foco no empreendedorismo social buscam solucionar problemas de pessoas que vivem em situação de vulnerabilidade, procurando oferecer-lhes melhores condições de vida. Uma das correntes teóricas emergentes neste campo são os negócios sociais. Um negócio social, segundo Kotler *et. al.* (2010), é identificado por meio do objetivo de transformar uma realidade e pelo seu papel exercido no avanço econômico de uma região. Paralelamente a essas teorias, porém, para o mercado de alta tecnologia e de empreendimentos tradicionais, o desenvolvimento de inovações para expansão de mercados e maior competitividade das organizações, por meio de processos de inovação aberta (CHESBROUGH, 2003). Neste sentido busca-se compreender se existem convergências entre as temáticas dos negócios sociais e da inovação aberta nos Diretórios de Grupos de Pesquisa da Capes (DGPs). Assim utilizaram-se os descritores “negócio social” e “inovação aberta”, separadamente nos DGPs, resultando em 59 linhas de pesquisa na área dos negócios social e 23 linhas de pesquisa para inovação aberta. Constatou-se convergência entre as linhas em apenas um grupo de pesquisa, revelando que é uma lacuna a ser explorada neste campo especificamente.

Palavras-chave: Empreendedorismo social, Diretórios de Pesquisa da Capes (DGPs), Brasil.

1. INTRODUÇÃO

Em meio a um cenário mundial de pobreza no qual 4 bilhões de pessoas que vivem na base da pirâmide econômica, com menos de U\$ 2,00 por dia, a Organização das Nações Unidas (ONU) adotaram os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM), realçando que a privação de direitos ocasionado pela pobreza está entre os principais problemas mundiais a serem enfrentado. Para Prahalad (2002), esta situação torna necessária a criação de parcerias “ganha-ganha” sustentáveis Inter setoriais, nas quais os pobres passem a ser envolvidos de maneira ativa no processo de geração de recursos, tornando-se, assim, o empreendedorismo em escala um forte aliado a soluções da pobreza.



Neste contexto, os estudos acerca do empreendedorismo social (ES) revelam que esta temática é decorrente inicialmente do campo empírico, embora praticado de diversas maneiras ao longo dos anos, e após a década de 1990 começa a emergir no meio científico (OLIVEIRA, 2004; BORNSTEIN, 2006). Para Alvord, Brown e Letts (2004), as ações criadas por meio do empreendedorismo social são desenvolvidas para resolver problemas de pessoas que vivem em situação de marginalização e pobreza, procurando trazer melhores condições e qualidade de vida para essas pessoas. As análises referentes ao empreendedorismo social (DEES, 1998), revelam que a principal função desses empreendimentos é a transformação social a qual se destinam. Atingindo, portanto, pessoas em situação de vulnerabilidade social.

Os conceitos que englobam o termo empreendedorismo social são abrangentes, e podem se referir a variados modelos organizacionais. Austin, Stevenson e Wei-Skillern (2006) referem-se ao ES como atividades inovadoras com objetivos sociais, as quais podem ser aplicadas ao terceiro setor, ao setor privado ou mesmo empresas que combinam sem fins lucrativos com modelos empresariais. Rosolen, Tiscoski e Comini (2014) mencionam a criação de valor social, inerente ao ES, direcionando-o à lógica dos mercados, introdução de novas inovações em busca de transformação social. No contexto do empreendedorismo social os termos voltados ao desenvolvimento de novos mercados, produtos e serviços, geradores de receita, podem ser denominados como Negócios Sociais.

Ao encontro das temáticas dos negócios sociais, outro assunto que tem ganhado destaque no meio científico, refere-se à Inovação Aberta ou *Open Innovation*. Segundo Chesbrough (2003), esse termo é apresentado como um processo contínuo de inovação, no qual a colaboração externa a empresa passa a ser relevante no desenvolvimento de produtos e serviços e na formulação conjunta de estratégias, formando as denominadas redes colaborativas. Deste modo os conhecimentos podem ser adquiridos, transferidos ou desenvolvidos em conjunto com outras instituições.

A inovação aberta, apresenta fatores relevantes ao desenvolvimento regional, pois o modelo tem potencial para ampliação das possibilidades de geração de ganhos para as empresas (que utilizam IA). A inovação gerada em pesquisa desenvolvimento (P&D) por meio de recursos da inovação aberta permite reduzir o emprego de recursos financeiros e riscos envolvidos no processo (CHESBROUGH; VANHAVERBEKE; WEST, 2006). Conforme Nonaka, Toyama e Konno (2002), a cooperação ocasionada pela *open*



innovation, é capaz de complementar os conhecimentos interinstitucionais ampliando, assim, a possibilidade de competição das organizações, estimulando por conseguinte o desenvolvimento econômico e regional de uma localidade.

Levando-se em consideração ambas as vertentes teóricas é possível entender a relevância da inovação aberta ao desenvolvimento (crescimento) de um negócio social, pois este depende de uma grande escala de atendimento (vendas) para garantir sua sustentabilidade, outro fator predominante nestes modelos de negócios são o acesso a população por meio da prática de preços condizentes com a realidade da comunidade, por esse motivo a inovação aberta pode significar um grande avanço no desenvolvimento de novas tecnologias e mesmo identificação de problemas sociais existentes em determinada comunidade.

Esta pesquisa trata-se de um trabalho seminal de iniciação científica, ao qual não tem pretensão de esgotar os assuntos, mas sim, identificar nos Diretório dos Grupos de Pesquisas da Capes quem está pesquisando inovação aberta e negócios sociais no Brasil, verificando se já existem pontos convergentes entre as temáticas negócios sociais e inovação aberta. Entende-se que os DGPs venham a apresentar um espelho das pesquisas em andamento no Brasil (CARNNEIRO; LOURENÇO, 2003).

1.1 NEGÓCIOS SOCIAIS

Uma das correntes teóricas do empreendedorismo social é representada pelos modelos de negócios sociais. Conforme Yunus, Moingeon e Lehmann Ortega (2010), são organizações responsáveis pela resolução, em grande medida, dos problemas sociais existentes. Esses negócios são criados a partir do entendimento das necessidades das pessoas que se encontram na “base da pirâmide” (parcela da população com menor poder aquisitivo, ou que vivem em situação de vulnerabilidade). Esses modelos de negócios são empresas que seguem lógicas semelhantes aos modelos aos empreendimentos tradicionais, nos quais as receitas são geradas pela venda de produtos ou serviços, diferenciando-se, no entanto, no que diz respeito à distribuição de dividendos, que para esses autores deve ser focada no reinvestimento total com vistas à expansão do próprio negócio e preços praticados para os consumidores finais.

Dentre os pesquisadores que abordam a temática de negócios sociais Kerlin (2006), contrapondo a visão de Yunus (2010), salienta que que esses modelos



organizacionais podem estar presentes tanto em empresas que visam lucro, como em empresas sem fins lucrativos. Não sendo este o fator fundamental para sua existência. Prahalad e Hart, (2002), destacam que os produtos e serviços desenvolvidos para negócios sociais, procuram auxiliar na mudança de vida das pessoas, de modo real e duradouro.

No final dos anos 1970, Kotler (1978), já defendia ações relacionadas ao papel social das organizações. Evidenciando a existência de um processo de marketing social, no qual consistia na implementação de estratégias organizacionais, cujo objetivo era influenciar a aceitação de ideias para o campo social, aumentando deste modo a possibilidade de gerar transformações para pessoas em situação de vulnerabilidade. Um negócio social, segundo Kotler (2010), é identificado o seu objetivo de transformar uma realidade, mas também auxiliar no avanço das relações econômicas de uma região, necessitando assim atender três questões pautadas na extensão de renda dessa comunidade (oferecimento de bens e serviços a preços mais acessíveis), na expansão dessa renda (oferecimento de bens e serviços, antes não acessíveis para as pessoas mais pobres), e conseqüentemente no aumento de renda (aumento do nível de atividade econômica da comunidade).

1.2 INOVAÇÃO ABERTA

O papel da inovação pode ser percebido no intuito de transformação de oportunidades em novas ideias (produtos/ serviços) a serem disponibilizadas ao mercado. A partir dos estudos de Chesbrough (2003), vem-se estruturando um modelo de inovação aberta, no qual o cientista aponta que as empresas de alta tecnologia passam a utilizar conhecimentos externos à suas organizações para gerar novas ideias, de forma mais rápida e eficiente. Assim, a inovação aberta, passa a ser uma ferramenta estratégica para as empresas, passando de um modelo onde todas as pesquisas e desenvolvimento de novas tecnologias eram internas à empresas, para um modelo onde os conhecimentos externos passaram a ser relevantes para a criação de novas ideias, gerando economia e muito mais ideias (CHESBROUGH, 2003). De acordo com Chesbrough et al. (2006) a inovação aberta pode ser representada em uma sequência de fluxos de conhecimento capazes de acelerar o processo de inovação e expansão de mercados.



Para Laursen e Salter (2006), as organizações que adotam os modelos de inovação aberta, tornam-se mais competitivas no mercado, assimilando mais rapidamente os conhecimentos externos a empresas. Brunswicker e Vanhaverbeke (2010), ressaltam que a IA vem se expandindo para além do setor de alta tecnologia, e atingindo inclusive empresas de serviços. A discussão do uso de fontes externas a P&D das micro e pequenas empresas (MPE), é apontado por Pullen *et al.* (2008) como uma maneira de enfrentamento às fraquezas, concentrando as habilidades da organização para o uso de fontes externas à empresas, assim a escassez de recursos nas MPE, podem ser ultrapassadas por meio da adoção de processo de inovação aberta (GASSMANN; KEUPP, 2007).

Elevar este conceito para a estrutura de modelos de negócios sociais, permitiria reduzir custos com criação de novos produtos / serviços, e identificar com mais clareza os problemas inerentes à realidade de uma comunidade. Quer dizer, seria possível desenvolver, ou criar empresas sociais as quais seriam efetivamente necessárias à determinada comunidade, adequando-se, inclusive, com a realidade dessas localidades. segundo Amin e Thriff (1994), o modelo de inovação aberta é fator a ser considerado para o desenvolvimento da economia regional.

2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para realização da pesquisa utilizou-se o banco de dados do Diretório dos Grupos de Pesquisa da Capes (DGPs). Conforme Carneiro e Lourenço (2003), as informações oriundas do diretório abrangem linhas de pesquisa em andamento em todo o Brasil, apresentando um universo ao qual exerce representatividade acerca da comunidade científica brasileira e dos encaminhamentos científicos do país. O diretório pode ser acessado por meio o endereço eletrônico <http://dgp.cnpq.br/>. As linhas de pesquisa, cadastradas no GPs apresentam um resumo dos temas que estão sendo abordados e, um grupos de pesquisa pode ter mais de uma linha de pesquisa.

Foram utilizados separadamente três termos de busca, selecionando a opção “todas as palavras”, por “linha de pesquisa”. Para refinar os resultados aplicou-se busca em campos específicos: nome do grupo, nome da linha de pesquisa, palavra-chave da linha de pesquisa, nome do líder e nome do pesquisador. Deste modo, de acordo com os termos utilizados: a) “negócios sociais” e b) “negócio social”, foram identificadas 59 linhas



de pesquisa, distribuídas em 54 grupos. Já para o termo de busca: c) Inovação Aberta: foram identificados 23 linhas de pesquisa, em um total de 19 grupos. Para refinar os resultados foram identificados os Estados, as Instituições de Ensino Superior (IES) e as áreas do conhecimento que mais pesquisam na área.

Em seguida, a partir da leitura dos objetivos, apresentados em cada grupo de pesquisa e das palavras-chave elencadas, foram identificados àqueles relacionados a Negócio Social inicialmente, e, posteriormente Inovação Aberta. A última etapa de análise dos resultados propôs-se e fazer um cruzamento de dados nas linhas de pesquisa identificadas, fazendo relação entre negócios sociais e inovação aberta, com intuito de buscar as possíveis convergências entre as temáticas, no meio acadêmico brasileiro.

3. RESULTADOS E DISCUSSÕES

3.1 Inovação Aberta E Negócios Sociais: Os Grupos De Pesquisa

A pesquisa inicial revelou a existência de 54 grupos de pesquisa (GPs) no Diretório de Grupos de Pesquisa da Capes, os quais dedicam parte de suas pesquisas a entender negócio sociais. Já uma quantidade equivalente a menos da metade, correspondendo a 19 grupos de pesquisa que se dedicam as questões relacionadas à inovação aberta. Na Tabela 1, foram sintetizados os dados obtidos durante coleta.

Tabela 1- Relação de grupos de pesquisa em Negócios Sociais no Brasil

UF	QTD	INTITUIÇÕES
AL	1	UFAL (F)
BA	4	UESC (E), UNIFACS (P), UNEB (E), UNIVASF (F)
DF	4	UCB (2), EMBRAPA (IP), UNICEUB (P)
GO	1	UNIRV (P)
MG	4	IFTM (F), UFV (F), UFLA (F), UFMG(F)
MS	1	UFMS (F)
PB	2	UEPB (E), UFCG (F)
PE	2	IF SERTÃO-PE (F), UFRPE(F)
PR	4	ISAE (P), UTFPR (F), UFPR (F), UENP (E), UNIRIO (E)
RJ	9	UFF (4), UNISUAM (P), UFRJ (3) (F),
RS	7	UPF (P), ULBRA (P), URI (P), UFRGS(F), UNISINOS (P), PUCRS (P), UFSM (F)
SC	2	UNIFEBE (P), FURB (P)



SP	11	USP (4), UNESP (E), UNIMES (P), FIA (P), FGV (3), UFSCAR (P)
TO	2	UFT (F) (2)

LEGENDAS (F) Federal; (E) Estadual, (P) Particular, (IP) Instituto de Pesquisa.
 Fonte: elaborado pelos pesquisadores, (2016).

Dentre os Estados que mais pesquisam negócios sociais no Brasil, pode-se destacar São Paulo (SP), com 11 grupos de pesquisa na área, Rio de Janeiro (RJ) com 9 grupos e Rio Grande do Sul (RS) com 7 grupos. Paraná (PR), Minas Gerais (MG), Distrito Federal (DF) e Bahia (BA), aparecem em terceiro lugar com 4 grupos de pesquisa cada, vale salientar que o Distrito Federal é a única região que possui pesquisas desenvolvidas na área por um instituto de pesquisa. O Estado de Santa Catarina possui 2 grupos de pesquisa em negócios sociais igualando-se aos Estados da Paraíba (PB), Pernambuco (PE) e Tocantins (TO). Já os Estados de Goiás (GO), Mato Grosso do Sul (MS) e Alagoas (AL), resultaram em apenas 1 um grupo de pesquisa cada.

Quanto as instituições de ensino, percebeu-se predominância entre as Universidades Federais, e, as universidades com maior número de grupos de pesquisa por unidade é São Paulo, destacando-se neste campo a Universidade de São Paulo (USP) e a Universidade Federal Fluminense (UFF) do Rio de Janeiro, ambas com 4 grupos. O estado com maior número de IES diferentes pesquisando a área é o Rio Grande do Sul, o qual possui 7 GPs em instituições distintas.

Para o descritor “inovação aberta”, os Estados que se destacam no campo são SP e MG com um montante de 5 grupos de pesquisa em cada um deles, seguido por RS com 2 gps. Os demais estados, Bahia (BA), Espírito Santo (ES), Paraíba (PB), Paraná (PR), Rio Grande do Norte (RN), Santa Catarina (SC) e Sergipe (SE), apresentaram apenas 1 grupo de pesquisa. Na Tabela 2, serão apresentados, os dados referentes IES identificadas.

Tabela 2 - Relação de grupos de pesquisa em Inovação Aberta no Brasil

UF	QTD	INTITUIÇÕES
BA	1	UFB (F)
ES	1	IFES (F)
MG	5	UNIFAL(F), UFLA (F), UNIFEI (F), IFNMG (F), UEMG (E)
PB	1	UFCG (F)
PR	1	UTFPR (F)



RN	1	UnP (P)
RS	2	UNISINOS(P),UFRGS (F)
SC	1	UFSC (F)
SE	1	UNIT (P)
SP	5	UNICAMP (E), USP (F), UPM (P), FMU (P), UNINOVE (P)

LEGENDAS (F) Federal; (E) Estadual, (P) Particular, (IP) Instituto de Pesquisa.

Fonte: elaborado pelos pesquisadores, (2016).

Os grupos de pesquisa para linha de *inovação aberta*, são formados em sua maioria por universidades federais, dentre os 19 grupos identificados, pelo menos 10 são instituições públicas federais. Este também se apresenta como um campo menos explorado em relação aos *negócios sociais*, pois o número de grupos de pesquisa para *inovação aberta* é consideravelmente menor (35 grupos a menos). Não houveram repetições nas IES, apresentando apenas um GP em Inovação aberta por unidade de ensino.

Considerando-se as linhas de pesquisa, têm-se um cenário de 59 linhas para NS e 23 linhas para IA, Foram formuladas as Tabela 3, na qual buscou-se identificar os grupos de pesquisa com mais de uma linha de pesquisa vinculada.

Tabela 3 - Grupos de pesquisa com mais de uma linha de pesquisa.

NEGÓCIOS SOCIAIS			INOVAÇÃO ABERTA		
GRUPO	IES	Linhas de pesquisa	GRUPO	IES	Linhas de pesquisa
Sustentabilidade e Negócios com Impacto Social	PUC-RS	4	Conhecimento e Inovação	FMU	2
Administração	UFRPE	2	Educação Empreendedora e Inovação Aberta	IFES	2
Grupo de Pesquisa em Empreendedorismo e Inovação Social - GPEIS	UFSM	2	Gestão e Modelos da Inovação	UNINOVE	2
			Grupo de Pesquisa em Tecnologia e Inovação	UFRGS	2

Fonte: elaborado pelos pesquisadores, (2016).

Este panorama demonstra que no caso dos *negócios sociais*, são poucos os grupos grupos com mais de uma linha de pesquisa, apenas 3 dentre 54 GPs identificados. Já no caso da *Inovação Aberta*, 4 grupos trabalhem com pelo menos 2 linhas de pesquisa



corresponde ao termo IA, existem outros 19 grupos que trabalham apenas em uma linha de pesquisa.

3.2 Inovação Aberta E Negócios Sociais: As Áreas Do Conhecimento

No que tange aos resultados obtidos em relação a negócios sociais, das 59 linhas de pesquisa identificadas, a área do conhecimento predominante, com 47 trabalhos, é das ciências sociais aplicadas. Seguida por ciências exatas e da terra com 6 linhas. Engenharias, ciências humanas e ciências agrárias apresentaram um montante de 2 linhas cada. Já, os resultados relacionados à inovação aberta, apontaram a existência de 23 linhas de pesquisa no tema, das quais 16 tem predominância na área das ciências sociais aplicadas, seguida pelas engenharias, com 4 linhas, pelas ciências exatas e da terra, com 2. Foi identificado apenas 1 linha de pesquisa para ciências humanas. O panorama desses resultados está representado na Tabela, 4

Tabela 4 - Linhas de pesquisa identificadas no DGP.

Área do Conhecimento	Linhas de pesquisa identificadas	
	Negócio Social	Inovação Aberta
Ciências Agrárias	2	0
Ciências Exatas e da Terra	6	2
Ciências Humanas	2	1
Ciências Sociais Aplicadas	47	16
Engenharias	2	4
TOTAL	59	23

Fonte: elaborado pelos pesquisadores, (2016).

Identificadas as áreas do conhecimento, fez-se necessário entender quem são as Universidades que estão pesquisando as temáticas de NS e IA. Deste modo as instituições estão espalhadas por 17 estados brasileiros, dos quais, quatorze grupos trabalham com negócios sociais e, dez com inovação aberta. Em relação, as linhas de pesquisa, 12 delas estão concentradas no estado do Rio Grande do Sul, 11 no Estado de São Paulo e 8 no Estado do Rio de Janeiro, 51,57% dos grupos de pesquisas brasileiros. Já para Inovação aberta destacam-se os Estados de São Paulo, com 7 linhas de pesquisa



atuantes, e, Minas Gerais com 5 linhas, representando 52,17% de concentração dos GPs. Na Tabela 5 é possível observar a separação dos grupos de pesquisa por Estado.

Tabela 5 - Linhas de pesquisa por Estado Brasileiro

Termos	Linhas de pesquisa por Estado																
	AL	BA	DF	ES	GO	MG	MS	PB	PE	PR	RJ	RN	RS	SC	SE	SP	TO
NS	1	4	4		1	4	1	2	3	4	8		12	2		11	2
IA		1		2		5		1		1		1	3	1	1	7	

Fonte: elaborado pelos pesquisadores, (2016).

Quanto a classificação das Instituições de Ensino Superior (IES) entre, federais, estaduais e privadas. Foi possível elencar, para negócios sociais, 34 instituições federais, 4 estaduais, 21 particulares e um instituto de pesquisa. Resultado proporcional ao apresentado para o descritor inovação aberta, pois, para este segundo foram identificadas 14 instituições federais, 2 estaduais e 7 privadas, no entanto, nenhum instituto de pesquisa.

Grupos de pesquisa, seleção por linhas de pesquisa em Instituições federais de Ensino Superior (NS). Para o termo negócios sociais dentre as IES federais, destacam-se: a) Universidade Federal Fluminense (UFF), com 4 linhas de pesquisa, em quatro grupos de pesquisa específicos; b) Universidade de São Paulo (USP), também com 4 linhas, em 4 grupos distintos; e c) Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), a qual possui três 3 linhas de pesquisa na área, porém em apenas dois grupos, os dados apresentados foram compilados conforme a Tabela 6.

Tabela 6: Grupos de pesquisa, seleção por linhas de pesquisa em Instituições federais de Ensino Superior (NS)

Instituição	Grupo de pesquisa	Linha de pesquisa	Área do conhecimento
UFF	Engenharia de Software	Gestão de Processos de Negócio (BPM)	Ciências Exatas e da Terra
	Labcons - Laboratório de Estudos de Consumo e de Comportamento	Planejamento, Marketing e Relacionamento com Stakeholders	Ciências Sociais Aplicadas
	Núcleo de Estudos de Administração Brasileira - ABRAS	Administração de Negócios e Empreendimentos Brasileiros	

	Núcleo de Pesquisa Trabalho e Cultura na Cidade - NUTECC	Empreendedorismo e novas formas de trabalho	Ciências Humanas
USP	Centro de Empreendedorismo Social e Administração em Terceiro Setor	Negócios Sociais	Ciências Sociais Aplicadas
	Centro de Estudos e Pesquisas de Varejo (CEPEV)	Estudos da Inovação, Tecnologia e Empreendedorismo	
	NOSS - Núcleo de Pesquisa sobre Organizações, Sociedade e Sustentabilidade	Inovação e novos modelos organizacionais para sustentabilidade	
	Núcleo FEA de Pesquisa em GÊNEro, RAça e Sexualidade (FEA Research Group in GENder, RAce)	Gênero e raça, empreendedorismo e Contabilidade	
UFRPE	Administração	Administração Aplicada	Ciências Sociais Aplicadas
		Empreendedorismo	
	Empresariado, arranjos produtivos locais, desenvolvimento social, tecnológico e sustentável	Empresariado, mercado de trabalho e desenvolvimento social	Engenharias

Fonte: elaborado pelos pesquisadores, (2016).

Ainda para terminologia dos negócios sociais, dentre as Instituições Estaduais apresentaram apenas 1 linha de pesquisa cada. Já entre as Instituições privadas, destacou-se a Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS) com 4 linhas de pesquisa, porém divididas em apenas um grupo de pesquisa e a Fundação Getúlio Vargas (FGV) com apenas 1 linha de pesquisa, porém predominante em 3 grupos de pesquisa diferentes (TABELA 7).

Tabela 7: Grupos de pesquisa, seleção por linhas de pesquisa em Instituições privadas de Ensino Superior (NS)

Instituição	Grupo de pesquisa	Linha de pesquisa	Área do conhecimento
PUCRS	Sustentabilidade e Negócios com Impacto Social	Economia Compartilhada	Ciências Sociais Aplicadas
		Negócios com Impacto Social	
		Sustentabilidade e Inovação	
		Sustentabilidade Estratégica	
FGV	Núcleo de Direito Global e	Direito dos Negócios e	Ciências Sociais



	Desenvolvimento	Desenvolvimento Econômico e Social	Aplicadas
	Núcleo de Direito Privado e Políticas Públicas		
	Núcleo de Estudos Fiscais		

Fonte: elaborado pelos pesquisadores, (2016).

Este panorama permite verificar quem são os grupos que mais estão se dedicando as temáticas dos negócios sociais e da inovação aberta no Brasil. Para os termos de Negócios Sociais note-se que a Universidade Federal Fluminense (UFF), possui linhas de pesquisa em grupos de pesquisa distintos, expandindo-se por três áreas do conhecimento (Ciências Exatas e da Terra, Ciências Sociais Aplicadas e Ciências Humanas). A USP com mesma quantidade destina-se as ciências sociais aplicadas. Pernambuco destaca-se com a inserção das engenharias, na preocupação com desenvolvimento regional. Dentre as instituições privadas área predominante são as ciências sociais aplicadas. Na PUCRS, apenas um grupo de pesquisa analisa quatro linhas de pesquisa, enquanto que em São Paulo são três linhas de pesquisa para três grupos. Não foi evidenciado, no entanto, em nenhuma das linhas de pesquisa cujo descritor utilizado foi “negócio social”, ligação direta com as temáticas da inovação aberta.

Retomando a análise das linhas de pesquisa, agora para o descritor “inovação aberta”, destacam-se: i) Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) com duas linhas de pesquisa em um mesmo grupo; e o ii) Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Espírito Santo (IFES), também duas linhas pertencentes a um mesmo grupo.

Tabela 8: Grupos de pesquisa, seleção por linhas de pesquisa em Instituições federais de Ensino Superior (IA)

Instituição	Grupo de pesquisa	Linha de pesquisa	Área do conhecimento
UFSC	Grupo de Pesquisa em Tecnologia e Inovação	Gestão da Inovação Organizacional	Engenharias
		Inovação e Modelos de Negócio	
IFES	Educação Empreendedora e Inovação Aberta	Educação, cultura e prática empreendedora	Ciências Sociais Aplicadas
		Inovação aberta em redes de tripla e quádrupla hélice	

Fonte: elaborado pelos pesquisadores, (2016).

Dentre as estaduais não foi identificado mais de uma linha de pesquisa por instituição. E, dentre as privadas, destacaram-se: I) Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas (FMU); e a II) Universidade Nove de Julho (UNINOVE), ambas com duas linhas de pesquisa (TABELA 9).

Tabela 9: Grupos de pesquisa, seleção por linhas de pesquisa em Instituições privadas de Ensino Superior (IA)

Instituição	Grupo de pesquisa	Linha de pesquisa	Área do conhecimento
FMU	Conhecimento e Inovação	Inovação aberta em redes de tripla e quádrupla hélice	Ciências Sociais Aplicadas
		Cooperação Universidade-Empresa e o modelo de Inovação Aberta	
UNINOVE	Gestão e Modelos da Inovação	A cooperação entre universidades e empresas no Brasil à luz dos novos conceitos de invocação aberta	Ciências Sociais Aplicadas
		Inteligência Tecnológica e Inovação Aberta	

Fonte: elaborado pelos pesquisadores, (2016).

Em relação às linhas de pesquisa em inovação aberta, destacou-se a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), a qual vem estudando especificamente inovação em modelos de negócios, por meio de inovação aberta em empreendimentos sociais, e a área de conhecimento pertence às engenharias.

3.3 Análise De Convergências Entre Negócio Social E Inovação Aberta Nos Grupos De Pesquisas Da Capes

Dentre as 59 linhas de pesquisa analisados para o termo de pesquisa negócios sociais, e as 23 linhas de pesquisa identificadas para inovação aberta, percebeu-se que apenas houve apenas 1 linha cujo os objetivos tiveram relação direta com inovação aberta e vice versa. Trata-se do Grupo de Pesquisa em Tecnologia e Inovação, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, cuja a linha de pesquisa vinculada à busca,



atende as duas categorias, estando assim presente nos dois formatos pesquisados (TABELA 10).

Tabela 10: Linha de pesquisa convergente: Negócio Social e Inovação Aberta.

Descritor	Linha de Pesquisa	Grupo de pesquisa	Palavras-chave	Objetivo
Negócio Social	Inovação e Modelos de Negócio	Grupo de Pesquisa em Tecnologia e Inovação	Modelos de Negócio Inovação em Modelos de Negócio Empreendedorismo Co-criação de Valor Economia Criativa	A linha de pesquisa investiga o <u>tema dos modelos de negócio no contexto organizacional</u> . São abordados aspectos relativos ao projeto, teste, aplicação, comparação, mensuração e análise de modelos de negócio em organizações novas e existentes. <u>As relações com o processo empreendedor e com a análise estratégica também são investigadas, assim como as principais tendências na área</u> , como a co-criação de valor, o empreendedorismo social, a <u>inovação aberta</u> e a economia criativa.
Inovação Aberta				

Fonte: elaborado pelos pesquisadores, (2016).

A linha de pesquisa demonstra que já existem convergências de estudos entre Negócios Sociais e Inovação Aberta. A investigação no grupo identificado ocorre em meio a modelos de negócios no contexto organizacional e nas relações existentes, dentre outras, nas áreas específicas do empreendedorismo social e da inovação aberta.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Embora não tenham sido localizados grupos de pesquisas trabalhando especificamente Negócios Sociais e Inovação Aberta, percebe-se que existem convergências entre as temáticas, expresso em pelo menos um GP, o qual dedica-se as duas linhas de pesquisa, por meio das relações existentes entre empreendedorismo social e inovação aberta.

Percebeu-se uma predominância de estudos na área das ciências sociais aplicadas, em ambas as temáticas, mas a única linha de pesquisa abrangendo ambas as temáticas faz parte das engenharias. O interesse por pesquisas na área de negócios sociais também foi mais acentuada nos DGPs do que Inovação aberta.



Para futuras pesquisas, podem ser verificados os trabalhos já publicados pelo GP identificado, com ambas as temáticas, e também outras palavras similares que possam representar a inovação aberta na literatura científica.

AGRADECIMENTOS

Ao Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC/UNESC da Universidade do Extremo Sul Catarinense.

Ao Grupo de Pesquisa em Inovação, Educação e Empreendedorismo Social – GIIES /CNPq/UNESC.

Fonte financiadora: Edital 2016 PIBIC/UNESC

REFERÊNCIAS

ALVORD, S.H.; BROWN, L.D.; LETTS, C.W. Social entrepreneurship and societal transformation. **Journal of Applied Behavioral Science**, v. 40, n. 3, p. 260–282, 2004.

AMIN, A.; THRIFT, N. **Globalization, institutions, and regional development in Europe**. Oxford university press, 1995.

AUSTIN, J.; STEVENSON, H.; WEI-SKILLERN, J. Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both? **Entrepreneurship: Theory e Practice** , v. 30, n. 1, p. 1-22, 2006.

BORNSTEIN, D. **Como mudar o mundo: empreendedores sociais eo poder das novas idéias**. Record, 2006.

BRUNSWICKER, S.; VANHAVERBEKE, W. The interplay of different kinds of openness and organizational innovation practices in explaining innovative performance. **Unpublished working paper**, 2010.

CARNEIRO JÚNIOR, S.; LOURENÇO, R. **Pós-Graduação e pesquisa na universidade**. In: VIOTTI, E. B.; MACEDO, M. (Org.). **Indicadores de ciência, tecnologia e inovação no Brasil**. Campinas: Unicamp, 2003.

CHESBROUGH, H.; VANHAVERBEKE, W.; WEST, J. **Open Innovation: researching a new paradigm**. Oxford: Oxford University Press, 2006.

CHESBROUGH, H. The logic of open innovation: managing intellectual property. **California Management Review**, v. 45, n. 3, p. 33-58, 2003.

DEES, J. G. **The meaning of social entrepreneurship**. 1998.



GASSMANN, O.; KEUPP, M. M.. The competitive advantage of early and rapidly internationalising SMEs in the biotechnology industry: A knowledge-based view. **Journal of World Business**, v. 42, n. 3, p. 350-366, 2007.

KERLIN, J. Social Enterprise in the United States and Europe: Understanding and Learning from the Differences. **Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, v. 17, n. 3, p. 246-262, 2006.

KOTLER, P. Marketing para organizações que não visam o lucro. São Paulo: Atlas, 1978.
KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. Elsevier, 2010.

LAURSEN, K.; SALTER, A. Open for innovation: the role of openness in explaining innovation performance among UK manufacturing firms. **Strategic management journal**, v. 27, n. 2, p. 131-150, 2006.

NONAKA, I.; TOYAMA, R.; KONNO, N. SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. **Long range planning**, v. 33, n. 1, p. 5-34, 2000.

OLIVEIRA, E. M. Empreendedorismo social no Brasil: atual configuração, perspectivas e desafios – notas introdutórias. **Revista FAE**, Curitiba, v. 7, n. 2, p. 9-18, jul./dez. 2004.

PRAHALAD, C. K.; HART, S. The Fortune at the Bottom of the Pyramid. **Strategy + Business**, v.1, p.26, 2002

Pullen, A., Weerd-Nederhof, P., Groen, A., & Fisscher, O. **Configurations of external SME characteristics to explain differences in innovation performance**. . In: 16th Annual High Technology Small Firms Conference, HTSF 2008, 21-23 May 2008, Enschede, The Netherlands.

ROSOLEN, T.; TISCOSKI, G.; COMINI, G. M. Empreendedorismo Social e Negócios Sociais: Um Estudo Bibliométrico da Publicação Nacional e Internacional. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v. 5, 2014.

YUNUS, M. **Criando um Negócio Social: como iniciativas economicamente viáveis podem solucionar os grandes problemas da sociedade**. Elsevier, 2010.

YUNUS, M.; MOINGEON, B.; LEHMANN-ORTEGA, L. Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience. **Long Range Planning**, v.43, p. 308-325, 2010.

Trabalho Completo de Pesquisa

13217 - ANÁLISE DOS ELEMENTOS DE DIFERENCIAÇÃO EM UMA CERVEJARIA ARTESANAL DO MUNICÍPIO DE COCAL DO SUL - SC.

Maristela Quartiero De Faveri¹, Mariana Pereira Westrup²

¹Mestranda pelo Programa de Pós Graduação em Desenvolvimento Socioeconômico pela UNESC. Bacharel em Secretariado Executivo pela UNESC. marifaveri@hotmail.com

²Pós Graduada em Estratégias de Marketing pela ESUCRI. Bacharel em Administração pela ESUCRI. marianapereirah@gmail.com

RESUMO: A agregação de valor é um importante elemento de diferenciação entre os concorrentes. As cervejas artesanais encontram-se neste contexto e estão em constante crescimento no país. Estas são intituladas como bebidas *gourmets*, que abrangem um público exigente e seletivo. Este trabalho tem como objetivo analisar os elementos de diferenciação em uma cervejaria artesanal no município de Cocal do Sul – SC, com foco na agregação de valor, no ramo de cervejas artesanais. No que se refere aos procedimentos metodológicos, possui natureza dedutiva, exploratória e descritiva. Quanto aos meios de investigação se caracteriza como pesquisa de campo, e quanto à forma de abordagem atribui-se a qualitativa. Os resultados apontaram que a agregação de valor é um fator chave na percepção de um dos sócios do empreendimento.

Palavras-chave: Agregação de Valor. Diferenciação. Cerveja Artesanal.

1 INTRODUÇÃO

A cerveja é uma bebida conhecida mundialmente e consumida em todo âmbito global e o setor cervejeiro no Brasil é um importante campo da economia. Em um relatório publicado no ano de 2015 pela CervBrasil (Associação Brasileira da Indústria da Cerveja), os dados mostram que em 2014 foram produzidos 14 bilhões de litros de cerveja no país, gerando um faturamento de 70 bilhões de reais. O Brasil é o 3º maior produtor de cerveja no mundo e a cadeia produtiva da cerveja é responsável por 1,6% do PIB brasileiro. No mesmo ano de 2014, o Brasil ocupou o 27º lugar no ranking mundial de consumo *per capita*, com 66,9 litros por pessoa (CERVBRASIL, 2015).

Neste contexto, aliando a uma busca por produtos diferenciados, surge um novo nicho de mercado cervejeiro no Brasil, intitulado mercado de cervejas artesanais. Este nicho de bebidas diferenciadas é caracterizado pela venda de produtos personalizados e fabricados em menores quantidades comparados às mercadorias industrializadas, e pela sua variedade de estilos.



As microcervejarias surgiram nos Estados Unidos no final do século XX e caracterizam-se como um empreendimento pequeno, que produz cerveja artesanal com ingredientes selecionados e com o objetivo de preservar a tradição familiar. A comercialização da bebida é limitada ao âmbito regional e todos os membros da família se envolvem no processo de fabricação e venda da cerveja artesanal (MORADO, 2011).

De acordo com Horizonte, Vasconcelos e Martins (2011), a cerveja artesanal, também chamada de cerveja especial, está inserida numa categoria de bebidas com qualidade elevada e de alto valor agregado. Assim, caracterizando-se como oposto das cervejas industriais, que são produzidas em larga escala, com foco direcionado na grande massa da população. As cervejas artesanais utilizam receitas com ingredientes especiais e diferem-se principalmente ao que diz respeito ao processo de fabricação.

Segundo a Abrabe (Associação Brasileira de Bebidas) o segmento de microcervejarias permanece em tendência de crescimento, representando aproximadamente 1% do setor nacional. A perspectiva é que nos próximos 10 anos, este segmento atinja 2% no mercado de cerveja nacional. Esta tendência é motivada principalmente pela procura dos consumidores por diferentes experiências, pelos hábitos de consumo que mudaram nos últimos anos, e pelo aumento do poder aquisitivo do brasileiro. Estima-se que existam 280 microcervejarias no país, localizadas principalmente nas regiões sul e sudeste. A maioria com origem familiar, em modestas instalações e produzindo quantidades pequenas de chope e cerveja especial (ABRABE, 2016).

O cenário cervejeiro nacional encontra-se atualmente relacionado à ascensão de uma “cultura *gourmet*”, com caráter gastronômico e que aborda uma apreciação diferenciada. A prática de degustar a bebida em pequenas quantidades com o objetivo de obter uma maior percepção dos seus aromas e paladares, é uma das características importantes das cervejas artesanais.

Pelo crescente interesse do consumidor em experimentar cada vez mais novos tipos de cervejas, ocorre assim o aumento do consumo das cervejas artesanais. Desta forma o presente trabalho tratará sobre a análise dos elementos de diferenciação em uma cervejaria artesanal com foco nos procedimentos de comercialização de cervejas artesanais, tais como a agregação de valor e o processo de construção da marca, buscando observar a força em um nicho específico de mercado.

2 REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO



2.1 Nichos De Mercado Em Produtos Agrícolas

O processo de geração de novas atividades no meio rural, enfatiza características relacionadas à atividades anteriormente não comerciais, que a partir de uma necessidade de demanda, transpõe a comercialização (SILVA; GROSSI; CAMPANHOLA, 2002).

Segundo Sepulcri e Trento (2010), a agricultura familiar pode disponibilizar produtos para diversos nichos de mercado. Isso faz com que a produção diferenciada se torne um espaço importante para estes agricultores que optam pelo oferecimento de produtos em diferentes nichos ao contrário de participarem da concorrência no mercado por intermédio de custo e preço. Tal posição demanda uma diferenciação nos produtos para que os consumidores decidam por eles, que pode ser conseguida por meio de um marketing eficiente e pelo posicionamento da empresa focada no cliente.

Silva, Grossi, Campanhola (2002), destacam que novas atividades foram criadas a partir de demandas diferenciadas que foram surgindo a começar pela diferenciação de atividades tradicionais, em nichos específicos de mercado. São serviços que foram repaginados, por meio da diferenciação das tradicionais cadeias produtivas agroindustriais, criando assim novos seguimentos de nicho de mercado e novos espaços para a atuação de pequenos produtores.

2.2 Cerveja Artesanal

De acordo com Ferreira *et al.* (2011), a produção de cerveja artesanal começou na idade média como uma atividade caseira para consumo próprio das famílias, e todo o processo era responsabilidade das mulheres. A bebida servia de acompanhamento às refeições e possuía baixo custo comparado ao vinho. Durante o processo histórico de evolução das tecnologias, a cultura cervejeira representou um grande avanço no que diz respeito a mudanças nos processos de produção industrial. Os séculos XX e XXI foram notórios em inovação, ressurgindo assim a produção caseira de cerveja, as quais destacam as microcervejarias como fontes de comércio destes produtos diferenciados em sabor e aparência.



A partir da década de 1990 ocorreu um fenômeno no Brasil intitulado “renascimento cervejeiro”, baseado nos Estados Unidos e na Europa, o qual busca a modificação do mercado cervejeiro nacional juntamente com a percepção de consumo que se tem sobre a bebida. Todo esse processo resultou no crescimento da produção e do aumento do consumo das cervejas artesanais. Observa-se um grande número de estabelecimentos especializados no comércio de cervejas diferenciadas. Sendo assim, promoção de eventos de cerveja artesanal, livros que abordam o assunto, ofertas de cursos de produção caseira e degustações, entre outras experiências são oferecidas ao público consumidor (DE VARGAS GIORGI, 2015).

Segundo Piato e Révillion (2013), percebe-se o grande desenvolvimento das microcervejarias artesanais no Brasil, que possuem uma ampla variedade de produtos que até então eram desconhecidos pelos consumidores. Esses novos negócios possuem características exploratórias de comercialização, a fim de utilizar estratégias de diferenciação nestes produtos. Nos últimos anos, a cerveja vem modificando seu posicionamento no mercado, onde passou a ser considerada não somente uma bebida comum, mas a partir de uma heterogeneidade incorporada a ela no mercado cervejeiro, surge como um produto comercial *gourmet*.

O comércio de cervejas artesanais vem crescendo dentro de um ambiente propício ao consumo de produtos diferenciados, formado por consumidores exigentes e com o paladar requintado. O mercado *gourmet* em que a cerveja artesanal está inserida, resulta no surgimento de produtos destinados a um público-alvo cada vez mais exigente e requintado. Considerando maior atenção ao que diz respeito às particularidades do produto, resultando assim na aplicação de investimentos ao que se refere à estética da aparência do produto, e principalmente na construção simbólica deste. A busca pela diferenciação está relacionada ao consumo de bebidas intituladas como “especiais”, na qual a produção artesanal torna-se elemento essencial de personalização em um mercado divergente em relação ao padrão de consumo (FERREIRA *et al.*, 2011; DE VARGAS GIORGI, 2015).

2.3 Agregação De Valor

Pode-se considerar que valor agregado consiste na relação entre os benefícios que determinado produto ou serviço possuem, de acordo com o ponto de vista do



consumidor (KOTLER,1998). Já para Chernatony, Harris e Riley (2000), o valor está relacionado à quantia monetária de quanto o comprador está disposto a pagar por determinado produto ou serviço oferecido pela empresa.

Em consonância a isso, o mercado nacional vem passando por uma série de transformações na economia brasileira e no fluxo de informações. Entre essas alterações enfatiza-se às mudanças no comportamento dos consumidores, estes que estão cada vez mais informados e exigentes, destacam-se também o aumento da concorrência em um âmbito cada vez mais competitivo. Frente à isto, a marca torna-se um aspecto relevante como elemento diferenciador e de agregação de valor para produtos e serviços (SAMPAIO, 1999),

Conceituando agregação de valor de um determinado item, pode-se destacar a busca pela diferenciação. A barganha por preço torna-se desinteressante a quem atua neste mercado, preferindo atuar dentro de certos limites, oportunizando ao empresário impor o preço ao produto de acordo com sua política mercadológica (LAZZARINI; MACHADO, 1997).

Corroborando com a discussão, Vilckas e Nantes (2007), relacionam a embalagem do produto como fator importante na agregação de valor. Pois é por meio do design, da praticidade e conveniência destas, que é proporcionado ao cliente a facilidade de transporte do produto e o seu armazenamento.

Considera-se a embalagem do produto como um diferencial de agregação de valor indireto, pois para que o empresário alcance a diferenciação da sua mercadoria, faz-se necessário que ela esteja em ótimas condições de armazenamento e consumo, e ainda surpreenda a atenção do seu público com a sua aparência (VILCKAS; NANTES, 2007).

De acordo com De Vargas Giorgi (2015), os produtores e os consumidores da cerveja artesanal promovem um movimento chamado “cultura cervejeira”, que almeja ressignificar o produto no Brasil salientando as características histórico culturais, nutritivas, entre outras, à fim de designar as particularidades entre um produto artesanal e um produto industrializado. Os indivíduos ligados ao movimento buscam agregar valor à bebida artesanal exaltando a um padrão de status de iguaria requintada, tornando-se excelente acompanhamento aos mais variados pratos da culinária nobre. Historicamente a cerveja era correlacionada às classes sociais mais baixas, pelo preço acessível e podendo ser ingerida em alta quantidade. Na contemporaneidade, a bebida surge como

alimento *gourmet* apropriado à apreciação e degustação, juntamente com uma proposta de agregação de valor o qual a certifica na sua legitimidade.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa desenvolvida tem natureza dedutiva, exploratória e descritiva. Quanto aos meios de investigação se caracteriza como de campo e quanto à forma de abordagem atribui-se ao aspecto qualitativo, pois teve como objetivo analisar os direcionadores de uma cervejaria artesanal no município de Cocal do Sul, com foco na diferenciação e agregação de valor, atribuindo a marca como elemento essencial de competitividade na produção em pequena escala e que atua em um nicho de mercado específico do ramo de cervejas artesanais.

Para chegar aos objetivos, foi realizada entrevista em profundidade com um dos sócios de uma empresa do ramo de cervejaria artesanal a qual atua em um nicho específico de mercado, localizado no município de Cocal do Sul-SC, a entrevista e a observação à campo a partir da visita à empresa ocorreu no dia 23 de maio de 2016, com uma duração média de 60 minutos.

A estratégia de coleta de dados constituiu em um roteiro semiestruturado em que pontuou o histórico da empresa, as maiores dificuldades enfrentadas na abertura do negócio, e também as principais características do ambiente, do produto e dos proprietários. Características como processo de criação da marca e identidade visual também foram foco da presente pesquisa.

O procedimento da coleta de dados foi o formulário de entrevista, no qual pôde-se obter informações diretamente do entrevistado, por meio de contato direto, sendo após os dados transcritos.

Para o tratamento dos dados foi utilizado o método da análise de conteúdo, no qual a entrevista foi transcrita respeitando a autenticidade dos discursos e reenviada ao empresário. Após a aprovação do conteúdo pelo respondente, foi selecionado o conteúdo utilizado que mais se adequava à proposta da pesquisa.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO



A entrevista foi realizada com um dos sócios de uma cervejaria artesanal localizada na cidade de Cocal do Sul - SC. A empresa estudada é composta por quatro sócios, sendo eles todos do sexo masculino.

Em relação ao histórico da empresa, o entrevistado relatou que ele e os amigos costumavam se reunir em confraternizações e a partir disso, surgiu a ideia de começar a produzir cerveja artesanal ao final do ano de 2010. Inicialmente a atividade era considerada apenas um *hobby*, passando a ser desenvolvida com o objetivo de futura comercialização.

*“Começou como um **hobby**... Era feito em um quiosque no porão de casa... Iniciamos produzindo 30 litros e ampliamos para 100 litros, **vendíamos para os amigos por preço de custo** e fomos ampliando...” (Grifo nosso).*

Silva, Grossi, Campanhola (2002), destacam os negócios que surgem baseados em atividades descritas como um *hobby*, que possibilitam atuar em uma atividade rentável. De acordo com os autores, perante isso, dá-se a importância de se criar novos espaços de fontes de renda no meio rural brasileiro, o qual na maioria das vezes propõe a repaginação de locais já existentes sob uma nova ótica e percepção de atividades tradicionais que se mostravam obsoletas antes desse processo.

Os autores ainda destacam que as novas atividades no meio rural têm ganhado importância econômica, transformando as atividades intituladas por “fundo de quintal” e hobbies pessoais, por pequenos negócios que passam a ser importantes opções de emprego e renda nos últimos anos. Inúmeras dessas práticas, até pouco tempo desvalorizadas, passaram a agregar cadeias produtivas que envolvem desde serviços pessoais à atividades sofisticadas com agregação de valor no que tange à distribuição, embalagem e produto.

Com a formalização do negócio em que almejavam, os sócios buscaram conhecimentos da área realizando o formato de visitas à cervejarias no estado do Rio Grande do Sul. Não foi apontado pelo entrevistado cursos formais e aprimoramentos, bem como a forma como decidem pelas especializações dos sócios. Na entrevista aparentemente tem-se um caráter de empirismo sem muito planejamento das ações.

*“Não tínhamos conhecimento sobre o ramo cervejeiro, fomos buscando ao longo do tempo. **Um dos sócios foi o que mais buscou se aprofundar** sobre o assunto, titulado Mestre Cervejeiro da turma. Fizemos visitas em cervejarias no estado do Rio Grande do Sul.” (Grifo nosso).*



A pretensão dos sócios é a comercialização da cerveja artesanal de qualidade e com preço justo. Acreditam que a diferenciação do seu produto encontra-se na degustação de uma bebida com aroma e sabor marcantes, produzindo pouca quantidade e muita variedade. A proposição da utilização da diferenciação como estratégia em agregar valor é observada em diversos estudos como os já mencionados e para que isso efetivamente ocorra há a necessidade de uma clara ideia do que se quer e onde se quer chegar (PIATO; RÉVILLION, 2013, LAZZARINI; MACHADO, 1997, VILCKAS; NANTES, 2007).

*“Agregamos valor aos nossos produtos na diferenciação da cerveja: **paladar, sabor, aroma**. Acreditamos que o mercado cervejeiro encontra-se em um momento propício ao ramo... Procuramos **produzir pouca quantidade, e mais variedade**, devido nossa capacidade atual de produção” (Grifo nosso).*

A agregação de valor no ramo cervejeiro contribui em vários aspectos, como na quantia monetária em que o consumidor está disposto a pagar para degustar o produto. Segundo o entrevistado, a bebida é experimentada em pouca quantidade, visando o sabor da cerveja e a percepção que o cliente tem em relação a experiência proporcionada no momento. Chernatony, Harris e Riley (2000), corroboram afirmando que o negócio deve adotar uma estratégia de diferenciação, com o objetivo de melhorar o produto de acordo com as necessidades e expectativas do cliente e do mercado em que atua.

O entrevistado relatou sobre a importância da criatividade e da diferenciação dentro do ramo cervejeiro e do projeto de possuírem um espaço próprio de comercialização das cervejas artesanais.

*“A cervejaria artesanal hoje, em minha opinião, tem de ser **criativa** para chamar atenção do cliente. A ideia é de vender a cerveja dentro do nosso bar que está sendo projetado, com **ambiente diferenciado** e climatizado e futuramente em bares da região.” (Grifo nosso).*

Seguindo a mesma proposta da fabricação das cervejas artesanais, os sócios planejam ter o seu próprio espaço de comercialização do produto, bem como um ambiente de lazer diferenciado, com música e gastronomia. Os sócios almejam que o negócio torne-se suas principais fontes de renda futuramente. *“Após a inauguração do nosso bar, e à medida que as demandas forem aumentando, nossa intenção é de que a cervejaria seja nosso principal negócio de atuação profissional.”*



Silva, Grossi, Campanhola (2002), afirmam que há um novo cenário no meio rural brasileiro, que encontra-se em desenvolvimento nos últimos anos, destacando a realização de atividades não-agrícolas mas que objetivam a interação do homem com o ambiente. São atividades que, por meio de demandas específicas de nichos de mercado, proporcionam experiências a determinados grupos de consumidores que encontram-se dispostos a pagar pelo serviço.

A análise dos resultados da entrevista enfatiza a importância do desenvolvimento de elementos de agregação de valor, dentro do nicho de mercado das cervejas artesanais. Sendo citada pelo entrevistado como elemento essencial de competitividade no ramo cervejeiro, destacando a importância da degustação de uma bebida com aroma e sabor marcantes

De acordo com os autores Silva, Grossi, Campanhola (2002), há uma movimentação impulsionada por atividades que surgem a partir de demandas específicas de grupos de consumidores com maior poder aquisitivo, visando as preferências do consumidor final e do produtor rural, o qual dispõe dessas ações como uma matriz de múltiplas atividades.

A agregação de valor torna-se uma estratégia interessante de diferenciação, para a sustentabilidade das empresas, a fim de aumentarem a sua rentabilidade e consequentemente atingirem novos mercados (VILCKAS; NANTES, 2007).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Novos nichos de mercado surgem a partir de demandas específicas, que compostas por grupos sociais seletos, proporcionam experiências por meio de atividades até então de lazer, transformadas em renda no meio agrícola. A agregação de valor é uma estratégia significativa para os empreendedores do ramo cervejeiro, destacando a marca como elemento relacionado às percepções do consumidor perante o produto e o posicionamento de mercado que a empresa está inserida. Porém ainda é feita no formato de tentativa e erro sem muito planejamento das ações e objetivos claros.

O presente trabalho procurou analisar os direcionadores de uma cervejaria artesanal com foco nos procedimentos de diferenciação. Vale ressaltar que a agregação de valor possui relevância e força em um nicho específico de mercado e precisa estar sempre sendo aprimorada e retrabalhada. Esta pesquisa contribuiu com essa afirmação,



mostrando que a empresa supracitada percebe que há muita importância em relação aos elementos referentes à agregação de valor, e que esta faz-se necessária na valorização de um produto. Nesse sentido, segundo o entrevistado, os clientes buscam experimentar sensações diferentes ao consumirem a cerveja artesanal.

O estudo contribui para o conhecimento de um nicho específico de mercado e entendimento de casos empíricos deste mercado cada vez mais presentes no Brasil. Outro fator importante de se destacar é que a proposta da pesquisa foi embasada a partir de um roteiro semiestruturado com proposições de questionamentos, desta forma buscou-se evitar direcionar para aprofundamentos de informações, tentando observar a partir da visão do respondente o que ele acreditava ser importante destacar e dar relevância. Desta forma, informações como entendimento teórico, planejamento estratégico, quesitos referentes à comunicação, tiveram o destaque dado apenas livremente pelo respondente. Sugere-se assim, para estudos futuros que sejam analisadas mais cervejarias artesanais na mesorregião do Sul de Santa Catarina, a fim de poder analisar comparativamente e observar de que maneira este mercado está amadurecendo.

AGRADECIMENTOS

À Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC) ao Programa de Pós Graduação em Desenvolvimento Socioeconômico (PPGDS/UNESC) e ao Grupo de Pesquisa em Inovação, Educação e Empreendedorismo Social (GIEES) e a CAPES fonte financiadora de bolsa de Mestrado da acadêmica do PPGDS/UNESC.

Fonte Financiadora: CAPES (Coordenação de Pessoal de Aperfeiçoamento de Nível Superior)

REFERÊNCIAS

ABRABE, Associação Brasileira de Bebidas. **Categorias**. Disponível em: <<http://www.abrabe.org.br/categorias/>>. Acesso em: 16 jun. 2016.

CERVBRASIL. Associação Brasileira da Indústria da Cerveja. **Anuário 2015**. Disponível em: <http://www.cervbrasil.org.br/arquivos/ANUARIO_CB_2015_WEB.pdf>. Acesso em: 16 jun. 2016.



CHERNATONY, L. D.; HARRIS, F.; RILEY, F. D. Addedvalue: its nature, roles and sustainability. **European Journal of Marketing**, [S.l.], v. 34, n. 1/2, p. 39-56, 2000.

DE VARGAS GIORGI, V. "Cultos em cerveja": discursos sobre a cerveja artesanal no Brasil. **Sociedade e Cultura**, v. 18, n. 1, p. 101-111, 2015.

FERREIRA, Rubens Hermógenes *et al.* Inovação na fabricação de cervejas especiais na região de Belo Horizonte. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, p.171-191, 2011.

HORIZONTE, B.; VASCONCELOS, R. L.; MARTINS, V. M. Inovação na fabricação de cervejas especiais na região de Belo Horizonte. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 16, n. 4, p. 171-191, 2011.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 1998.

LAZZARINI, S. G.; MACHADO FILHO, C. A. P. Os limites da agregação de valor: implicações estratégicas para o agribusiness. **Revista Preços Agrícolas**, Piracicaba, p. 15-20, abr. 1997.

MORADO, R. **Larousse da Cerveja**. São Paulo: Lafonte, 2011.

PIATO, M. S.; RÉVILLION, J. P. Restrições ao desenvolvimento das microcervejarias informais no Brasil. **Revista Acta Ambiental Catarinense**, v. 10, n. 1/2, p. 7-18, 2013.

SAMPAIO, R. **Propaganda de A a Z**: como usar a propaganda pra construir marcas e empresas de sucesso. 7. ed. rev. e ampl. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 376 p.

SEPULCRI, O.; TRENTO, E. J. **O mercado e a comercialização de produtos agrícolas**. Curitiba, EMATER, 2010.

SILVA, J. F. G.; GROSSI, M. E. Del; CAMPANHOLA, C. O que há de realmente novo no rural brasileiro. **Cadernos de Ciência e Tecnologia, EMBRAPA** - Brasília, v. 19, jan/abril, p. 37-67, 2002.

VILCKAS, M.; NANTES, J. Agregação de valor: uma alternativa para a expansão do mercado de alimentos orgânicos. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v. 9, n. 1, p. 26-37, 2007.



Trabalho Completo de Pesquisa

13221 - CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO: APLICAÇÃO EM NÚCLEOS DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA

Ana Paula Silva dos Santos¹, Cristina Keiko Yamaguchi²

¹Mestra em Desenvolvimento Socioeconômico, UNESC, ana.paulasilvadossantos@hotmail.com

²Doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento, UNESC, criskyamaguchi@hotmail.com

Resumo: Atualmente as organizações percebem a valorização do conhecimento, contrastando com o período da revolução industrial. O conhecimento torna-se o maior diferencial competitivo entre as organizações. Neste contexto, o presente estudo busca conhecer como ocorreu a criação do conhecimento nos Núcleos de Inovação Tecnológica (NITs) em instituições de ensino. Para o alcance do objetivo, os procedimentos metodológicos caracterizam-se como interdisciplinar, dedutiva, pura, qualitativa, exploratória, descritiva, onde foi feito um estudo múltiplo de casos, com o uso de entrevistas. Foram realizadas entrevistas com responsáveis pelos NITS de universidades de natureza pública estadual e privada comunitária autarquia municipal, e instituições privadas particular e privada comunitária confessional. Constatou-se que não houve um padrão nas práticas de criação de conhecimento nesses NITs das instituições de ensino. Pode-se destacar alguns métodos de criação de conhecimento para implementação do NIT, como: parceiras, cursos, projetos, legislação, eventos, reuniões, pesquisas bibliográficas, consultoria, visitas, palestras, trocas de mensagens, treinamentos, conhecimento por meio da troca de experiência com instituições internacionais, seja por meio de projetos como participação de cursos de capacitação. Já as dificuldades encontradas foram: formatação da política de inovação e a contratação de pessoal para atuar junto ao NIT. Sugere-se para futuros estudos a aplicação de uma pesquisa no formato etnográfico, por meio da observação participante ou não participante, afim de conhecer com maior profundidade como funciona o processo de criação do conhecimento.

Palavras Chave: Gestão do Conhecimento; Criação do Conhecimento; Núcleo de Inovação Tecnológica.

1 INTRODUÇÃO

A capacidade de se adaptar ao ambiente é relacionada a um paradoxo. Em um cenário de rápidas mudanças, a dificuldade para moldar-se leva as organizações que conseguem a se adaptar e a se destacar das demais. A velocidade da mudança é vista principalmente com a alteração da sociedade industrial para a sociedade do conhecimento. Nesse contexto, a organização busca por tecnologias que auxiliam no processo da gestão do conhecimento (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).



A gestão das organizações orientais apresenta em suas ações uma estratégia diferenciada. Nonaka e Takeuchi (1997, 2008) explicam que a tomada de decisões dessas organizações valoriza o conhecimento existente no capital humano da organização, assim o ambiente favorece a criação, o compartilhamento e o armazenamento do conhecimento.

A tecnologia atualmente é considerada um fator de união e dependência. As fronteiras perdem a sua demarcação, a distância geográfica não impede mais o contato entre as nações, a cultura inicia um processo de unificação, a economia assume um macrodesenho, a própria segurança perde forças perante essa nova era caracterizada pela tecnologia – a era da inovação. As alianças passam a ser as mais fortes armas, aproximando países, unificando ações políticas, econômicas e militares. Inevitavelmente, os mais fortes apresentam-se soberanos, havendo a necessidade da defesa, muitas vezes vindo ainda de apoio internacional. Num macronível, a política de inovação é relativamente nova, porém vista com a perspectiva de grande importância (FRIEDE; SILVA, 2010).

Nessa esfera, o Brasil encontra-se como um país que está em busca de seu desenvolvimento, enfrentando barreiras técnicas e comerciais. Entretanto, em conjunto com a dependência tecnológica mundial, há uma preocupação. Esse fato decorre do atraso do Brasil perante as outras nações. Em meio a esse ambiente, é visível a importância de uma política com incentivo à inovação, conectando a ciência e a tecnologia, a indústria e a defesa. O desenvolvimento da ciência e da tecnologia apresentou o arcabouço necessário para a importância do trabalho conjunto entre as universidades ou os institutos de pesquisa e o setor produtivo local. O conhecimento reforça o seu papel de matéria-prima no processo de produção. Todavia, a dificuldade de criação fortalece a ideia da cópia, e nesse formato há a institucionalização de sistemas internacionais. Utilizar uma tecnologia importada em um curto prazo sinaliza desenvolvimento, permitindo um nivelamento com os demais países, assim como a possibilidade de novos empregos. Perante esse cenário, priorizou-se a constituição da Lei de Inovação Tecnológica, que incentivou pesquisas na área da ciência e da tecnologia, com o objetivo de inovar (FRIEDE; SILVA, 2010).

No ano de 2005, foi criado um decreto assegurando o cumprimento da missão das instituições militares, assim como o incentivo ao desenvolvimento da ciência, da tecnologia e da inovação. Esse decreto também protege o Brasil em caso de uma ameaça



externa. Porém, esse passo à frente não significa que os problemas estão resolvidos; o Brasil necessita manter a soberania nacional, assim como definir a integração do cenário (FRIEDE; SILVA, 2010).

O incentivo à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no Brasil é regido pela Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004. A mencionada lei regulamenta as agências de fomento, a criação, a incubadora, a inovação, a Instituição Científica, Tecnológica e de Inovação (ICT), o Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT), a fundação de apoio, o pesquisador público, o inventor independente, o parque tecnológico, o polo tecnológico, a extensão tecnológica, o bônus tecnológico e o capital intelectual. Assim, o presente estudo objetiva conhecer o uso da criação do conhecimento em Núcleos de Inovação Tecnológica.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Gestão Do Conhecimento, Inovação, Triple Helix E Desenvolvimento Regional

A competição entre as organizações encontra-se em um estágio global em que a barreira geográfica não caracteriza um empecilho. A busca pelo diferencial competitivo faz com que as organizações se dediquem ao desenvolvimento de inovações. A inovação é fortemente relacionada à tecnologia, construída com base no conhecimento (FERNANDES; VIEIRA; ZILLI, 2016; OCDE, 2005).

O conhecimento, considerado uma base para a tecnologia e inovação requer atenção. A inserção da gestão do conhecimento em uma organização demanda uma associação do formato de implantação, desenvolvimento e escolha de instrumentos adequados com a estratégia assumida pela organização (SANTOS; LEOCÁDIO; VARVAKIS, 2007).

A implantação da gestão do conhecimento em uma organização é facilitada por sua interdisciplinaridade. O tema gestão do conhecimento é assoado a áreas como ciências econômicas, administração, informática, inovação, trabalho, produção, psicologia, entre outras (YAMAGUCHI, 2011).

Nonaka e Takeuchi (1997) explicam que o conhecimento é uma evolução advinda dos dados, que, quando processados, proporcionam algum sentido, compõem as informações. Estas advêm do ambiente externo, com foco na adaptação a situações. Em



contrapartida, o processo inovativo não acontece na utilização do conhecimento do ambiente externo para o interno, ou na busca pela resolução de conflitos ou adaptações. O processo ocorre na criação do conhecimento do ambiente interno para o externo, com foco tanto na resolução de conflitos como na busca por soluções, recriando o meio.

Para a formação de uma teoria que explique a inovação, Nonaka e Takeuchi (1997) apresentam a teoria da criação do conhecimento organizacional, fundamentada na epistemologia da teoria do conhecimento com base nos conhecimentos tácito e explícito, e na ontologia, demonstrada a partir dos níveis de entidades criadoras de conhecimento, as quais se classificam em individual, grupal, organizacional e interorganizacional. A criação do conhecimento ocorre na interação entre os conhecimentos tácito e explícito, tratados como complementares, em que por meio da socialização entre os indivíduos há a criação e o compartilhamento do conhecimento.

O motor na criação do conhecimento é a espiral do conhecimento. North (2010) trata a espiral, também conhecida como processo SECI (socialização, externalização, compartilhamento e internalização), como uma forma de converter o conhecimento individual em conhecimento de grupo e o conhecimento de grupo em individual. Assim, são evidenciados os dois tipos de conhecimento, o tácito e o explícito. O conhecimento tácito é relacionado ao conhecimento individual, extremamente pessoal; já o conhecimento explícito é impessoal, apontado em meios de comunicação. North (2010, p. 46) faz uma reflexão de Nonaka e Takeuchi e expõe: “Somente se o conhecimento existir em forma explícita, ele pode estar disponível para a organização e ser utilizável para além das pessoas, individualmente ou em grupos”.

Na espiral do conhecimento, há a associação dos dois formatos, o tácito e o explícito, com quatro momentos, conforme visto no quadro a seguir.

Quadro 1 – Espiral do conhecimento

Socialização: troca do conhecimento tácito pelo tácito, por meio da observação e de conversas de indivíduo para indivíduo. A aprendizagem advinda dessa troca aumenta o conhecimento tácito, ou seja, os conhecimentos experimentados. O conhecimento gerado da socialização pode ser exemplificado na formação de modelos mentais e de capacidades técnicas. O modelo é conhecido ainda por conhecimento compartilhado.	Externalização: conversão do conhecimento tácito em explícito, em que o conhecimento é documentado, passando do indivíduo para o grupo. Nesse processo, são formados conhecimentos conceituais novos a partir do processamento das informações. O conhecimento é explicitado no formato de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos. O conceito é apresentado ainda como conhecimento conceitual.
--	--



<p>Internalização: o saber explicitado é internalizado em um formato tácito, com a composição de um conhecimento operacional, por exemplo, na criação de uma rotina de ação, aprendendo fazendo. O processo parte da organização para o indivíduo (aprendizagem organizacional), chamado ainda como conhecimento operacional.</p>	<p>Combinação: o conhecimento é gerado por meio da associação do conhecimento explícito com o explícito, sendo compartilhado do grupo para a organização. Nesta etapa, formam-se conhecimentos sistemáticos (por isso chamado ainda de conhecimento sistemático) por meio de protótipos, métodos e ideias comerciais, por meios como documentos, reuniões, conversas pelo telefone ou por computadores.</p>
---	---

Fonte: Desenvolvido pelo autor, com base em North (2010), Nonaka e Takeuchi (1997), Takeuchi e Nonaka (2008)

Com uma abordagem diferente, North (2010) desenvolveu um procedimento chamado Escala de Competências, em que estrutura a movimentação do conhecimento na organização em uma escada dividida em quatro quadrantes, almejando direcionar as organizações para que se tornem direcionadas ao conhecimento.

Quadro 2 – Escala de Competências

<p>Solução em tecnologia e informação (TI): soluciona questões de informação e tecnologia. Esse grau é caracterizado por organizações que utilizam a tecnologia da informação e comunicação com transparência de dados e de informações. Não há neste grau o desenvolvimento do compartilhamento de conhecimento. Esta etapa compõe os degraus dos signos, dos dados e das informações.</p>
<p>Soluções individuais específicas de cada área problemática: na segunda etapa, há a inserção da gestão do conhecimento em áreas específicas e em unidades de negócios. Para o alcance desse nível, há a necessidade de aspectos técnicos, condições ambientais e regras. As dificuldades individuais são solucionadas com a aplicação do conhecimento em áreas especificamente problemáticas. A relação entre os indivíduos auxilia na geração da base do conhecimento. Essa etapa compreende os degraus da informação, do conhecimento e do saber fazer.</p>
<p>Organização do conhecimento profissional: neste grau, as organizações são profissionais do conhecimento. A ação da gestão do conhecimento ultrapassa a ação departamental e associa-se a organização completa. Para o alcance desse grau, há uma movimentação desde a infraestrutura de comunicação e informação, com divisão de responsabilidade no que tange ao conhecimento, motivação para o compartilhamento do conhecimento entre os colaboradores, uso da gestão do conhecimento em negócios e projetos, utilização de Comunidades de Práticas (CoPs) e centro de competências, bem como mensuração de aproveitamento. Esta etapa é composta pelo conhecimento, saber fazer, atuar e pelas competências.</p>
<p>Gestão empresarial orientada ao conhecimento: este é considerado o maior grau de desenvolvimento, pois a organização passa a ser orientada ao conhecimento com o apoio de diretores, gerentes e trabalhadores. A criação do conhecimento é um processo estimulado, interno à organização com a interação entre os colaboradores, e externo à organização com o intercâmbio de conhecimento com mercados, tecnologia, competidores, provedores, clientes, entre outros. Esse grau é composto pela atuação, por competências e pela</p>



capacidade competitiva.

Fonte: Baseado em North (2010)

Há um consenso no tocante aos fatores-chaves para a criação do conhecimento entre as duas obras, como é o caso do conhecimento tácito e do explícito. Todavia, são perceptíveis algumas diferenças, como o objetivo final de cada modelo, em que o processo SECI visa à internalização de um conhecimento criado e compartilhado na organização. Já a escala da competência almeja a formação de uma organização orientada pelo conhecimento. No entanto, ainda assim não é possível estruturar as duas teorias de tal forma que uma interaja com a outra.

A diferenciação entre os conhecimentos tácito e explícito e o seu grau de relevância muda de cultura para cultura. Os ocidentais valorizam mais o conhecimento explícito, já os orientais dão maior importância para o conhecimento tácito. Todavia, a teoria da gestão do conhecimento compreende os dois formatos como complementares. Essa interação é vista como a responsável pela criação do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Na composição de um conceito para ser utilizado no estudo, nota-se a diferença no uso dos termos *transferência* e *compartilhamento*. Tal diferenciação não é encontrada na teoria de Nonaka e Takeuchi. O termo *transferência* é descrito pelo dicionário do Aurélio como “Passagem; permuta; substituição; troca; mudança”, enquanto compartilhar significa “Partilhar com alguém”. Assim, compreende-se que, no momento em que há um compartilhamento, há também uma socialização do conhecimento, não existindo o ato de se desfazer desse conhecimento – há a passagem de uma cópia. Já no momento da transferência, o proprietário se desfaz do conhecimento em virtude do envio para um terceiro.

A internalização do conhecimento, seja ele tácito ou explícito, é considerada na dissertação como um processo inteiramente individual, em que, por mais que o conhecimento advenha de um formato explícito, ou seja, podendo um mesmo material ser internalizado por mais de uma pessoa, o conhecimento adquirido é diferente. Isso acontece porque o conhecimento adquirido é associado ao conhecimento já existente no ser humano.

Senge (2002) defende que os modelos mentais são responsáveis pela forma com que o ser humano visualiza o mundo e como interage com ele. Os modelos mentais



podem ser caracterizados como generalizações simples ou como complexas teorias. Assim, duas pessoas com modelos mentais distintos, diante de um mesmo conhecimento, irão compreendê-lo de formas distintas, de acordo com o seu modelo e os seus objetivos.

A teoria de Nonaka e Takeuchi (1997) aproxima a ideia da conversão das diversas formas do conhecimento com o processo SECI, o qual visa à criação e à incorporação do conhecimento por uma organização. No entanto, os dois processos não são sinônimos. Essa diferença é de fácil compreensão quando analisamos a combinação. Assim, a combinação tange um método que considera o tipo de conhecimento trabalhando, e não necessariamente a forma como é compartilhado, ou seja, o conhecimento compartilhado é um conhecimento já formalizado.

Para o estudo, o conhecimento tácito e o explícito possuem grande diferença com relação à sua forma. Como prega a teoria de Takeuchi e Nonaka (2008, p. 19):

O conhecimento explícito pode ser expresso em palavras, números ou sons, e compartilhado na forma de dados, fórmulas científicas, recursos visuais, fitas de áudio, especificações de produtos e manuais. O conhecimento explícito pode ser rapidamente transmitido aos indivíduos, formal e sistematicamente.

O conhecimento tácito, por outro lado, não é facilmente visível e explicável. Pelo contrário, é altamente pessoal e difícil de formalizar, tornando-se de comunicação e compartilhamento dificultoso. As intuições e os palpites subjetivos estão sob a rubrica do conhecimento tácito. O conhecimento tácito está profundamente enraizado nas ações e na experiência corporal do indivíduo, assim como nos ideais, valores ou emoções que ele incorpora.

O conhecimento tácito, caracterizado por Senge (2002) como abaixo do nível de consciência, ainda pode ser dividido por Takeuchi e Nonaka (2008) em técnico e cognitivo. O conhecimento técnico é informal, de difícil percepção, conhecido também por *know-how*. Advindo da experiência, esse conhecimento possibilita o aparecimento de *insights*, intuições, algo subjetivo e pessoal. Já o conhecimento cognitivo é ligado a crenças, percepções, ideais, valores, emoções e modelos mentais, algo intrínseco ao ser humano, tornando-o de difícil separação da natureza. O formato de conhecimento cognitivo está diretamente ligado à forma de visualização do universo.

Os conhecimentos tácito e explícito, aparentemente dois apostos, quando trabalhados juntos resultam no conhecimento. A dialética é a responsável pela criação do conhecimento, transcendendo e sistematizando as mudanças e os opostos. Todavia, o conhecimento tácito e o explícito são complementares e interdependentes. Takeuchi e Nonaka (2008, p. 22) esclarecem esse ponto afirmando que:



Existe algum conhecimento explícito em cada conhecimento tácito e algum conhecimento tácito em todo conhecimento explícito. Eles são contínuos, porém separáveis. [...] o conhecimento tácito é a realidade vista a partir de um determinado ângulo ou contexto. Igualmente, o conhecimento explícito é uma realidade vista de um diferente ângulo ou contexto. Se os tomarmos ao extremo e os tornarmos absolutos, eles podem transformar-se um no outro.

O conhecimento é criado pelo indivíduo. A organização não o cria sem o indivíduo. O indivíduo cria o conhecimento e o difunde na organização. Em meio aos formatos de conhecimento, o conhecimento tácito é considerado a base do conhecimento organizacional (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). A criação do conhecimento organizacional não é uma ação que envolve apenas o indivíduo criador. O conhecimento criado pelo indivíduo é ampliado para a organização e conecta-se com um sistema de conhecimento desta (NONAKA; VON KROGH; VOELPEL, 2006).

Nonaka, Von Krogh e Voelpel (2006) propõem a formulação de uma teoria em três etapas, em que primeiro o conhecimento é uma crença verdadeira e justificada, com base na observação do mundo. Segundo, pode, a partir do conhecimento, definir uma ação e agir por meio da formação de uma capacidade. Terceiro, o conhecimento é considerado explícito e tácito, mantendo assim o entendimento e a caracterização de cada conhecimento. No entanto, os autores ressaltam que o conhecimento explícito por vezes pode cobrir elementos como percepção, habilidades, experiência e história. Eles ainda acreditam que o conhecimento não está livre de valores humanos e de ideias (NONAKA; VON KROGH; VOELPEL, 2006).

A solicitude no que tange a uma informação ou conhecimento é associada com questões comportamentais. O termo é exposto como um relacionamento decorrente da interação entre as histórias pessoais dos indivíduos (VON KROGH, 1998). Segundo a teoria de Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2000), as ações são baseadas em cinco dimensões, sendo elas julgadas perante a socialização do conhecimento. A confiança mútua é a primeira dimensão avaliada, em que a confiança é decorrente do processo de conhecer as pessoas com as suas motivações, preferências, interesses, antecedentes, opinião sobre você, reações com suas conversas, apoio à organização, capacidade de seguir acordos, entre outros. A socialização do conhecimento, com o objetivo do auxílio ao crescimento, requer uma confiança mútua tanto para quem disponibiliza informações como para quem as recebe.



A empatia também corresponde a uma das dimensões. A confiança é o básico para a solicitude do conhecimento; a empatia, por sua vez, auxilia a avaliar e a entender o que realmente se precisa. Nesse processo, a pessoa se coloca no lugar da outra e compreende situações particulares dos outros, tais como interesses, níveis de habilidades, sucessos, falhas, oportunidades e problemas. A empatia é conquistada conversando-se, ouvindo-se, tendo-se atitude, compreendendo-se ao fim a inteligência emocional (VON KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2000).

A terceira dimensão é o acesso à ajuda. A empatia auxilia na ajuda. Em uma organização, o funcionamento desta etapa é fortemente caracterizado pelo mestre e o aprendiz. Em alguns casos, questiona-se a falta de disponibilidade para esse apoio, considerando-se que quanto mais conhecimento se tem, maior a responsabilidade de auxílio, e quanto maior a ajuda, maior a criação de conhecimento (VON KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2000).

A leniência de julgamento é a quarta dimensão, caracterizada como uma extensão do comportamento de ajuda. Essa característica é encontrada em Tribunais de Justiça, nos quais, com base nos fatos e perante a inconsciência das consequências do réu, o juiz pode assumir uma postura de leniência. Em meio à criação do conhecimento, não cabe ao criador e ao observador o julgamento pleno da criação; todavia, é natural ao ser humano o julgamento das experiências pessoais e sociais. Para tanto, os impulsos de julgamentos pessoais são controlados devido à necessidade da experimentação das novas criações. A última dimensão conhecida como *coragem* baseia-se em força para experimentar as novas criações, expor as mesmas para julgamento intenso e coragem para dar *feedback* com relação às ideias dos demais, auxiliando-os a crescer (VON KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2000).

O relacionamento organizacional é baseado nas trocas de conhecimentos. Os níveis de solicitude no que tange à relevância do conhecimento variam entre relacionamento com alto nível de solicitude (*high-care*), em que há a necessidade de um relacionamento de confiança mútua, empatia, ajuda, clemência em julgamento e coragem, e relacionamento com baixo nível de solicitude (*low-care*), em que há desconfiança, não há empatia, tem-se pouco acesso à ajuda, existe julgamento e covardia. A criação do conhecimento pode ocorrer em nível individual e social, ambos em ambientes de alto e baixo cuidado. No momento em que se está capturando (*Capturing*) e transacionando (*Transacting*) o conhecimento, não há a necessidade de alta solicitude com o



conhecimento. Já perante a ação em que se está transferindo (*Bestowing*) o conhecimento e convivendo-se (*Indwelling*) com ele, há alto cuidado no que diz respeito aos conhecimentos (VON KROGH, 1998).

Tabela 1 – Criação do conhecimento quanto à solicitude alta ou baixa

	Conhecimento Individual	Conhecimento Social
Baixa Solicitude	CAPTURA Cada um por si	TRANSAÇÃO Troca de documentos ou de outros conhecimentos explícitos
Alta Solicitude	TRANSFERÊNCIA Ajudando pelo compartilhamento de <i>insights</i>	CONVIVÊNCIA Vivendo juntos com um conceito

Fonte: Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2000).

Cada momento exposto no quadro é demarcado por características específicas. Assim, em um ambiente de baixa solicitude, quando há a captura, o indivíduo busca o máximo aproveitamento sem o intuito de compartilhar, mantendo uma postura mais isolada. Em um segundo quadrante, ainda na baixa solicitude, porém no conhecimento social, em que há a transação de conhecimento por especialistas, o que garante a legitimidade do saber, o compartilhamento é aplicado com a expectativa de retornos, almejando a máxima aderência em um processo de aprendizagem. Já com o conhecimento de alta solicitude e individual, na transferência há a integração com o grupo, recebendo *feedback*, interagindo com conhecimentos distintos a partir de um ambiente que proporcione essa alavancagem máxima. Por fim, no alto nível de solicitude, com o conhecimento social da convivência, é mantido o princípio do crescimento do grupo. Com a ajuda mútua, ocorre a criação do conhecimento de modo a alterar a base do conhecimento legítimo (VON KROGH, 1998).

No cenário competitivo, o trabalhador busca a construção do conhecimento individual, não aplicando o compartilhamento. O trabalhador sabe que o seu conhecimento é fundamental para a organização, assim limita o interesse de compartilhá-lo, pois a disseminação desse conhecimento reduz o poder e a influência individual, gerando duas situações: primeiro, não há motivação de explicitar o conhecimento, nem mesmo de compartilhá-lo se não houver benefícios individuais; segundo, a criação do conhecimento em grupo só é compartilhada com base em retornos esperados. Em nível



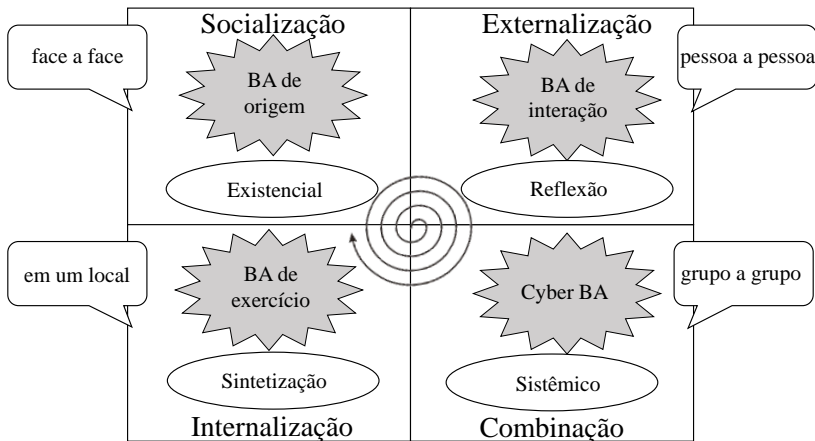
de baixa solicitude, o compartilhamento de conhecimento explícito é mais fácil do que o conhecimento tácito, isso porque a transação do conhecimento não considera conhecimentos que não podem ser formalizados (VON KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2000).

No cenário de alta solicitude, há um maior interesse no progresso organizacional, confiança entre os colegas, o que facilita a ajuda e o acesso contínuo à *expertise*, formando novas experiências com coragem e sem julgamento. Há o uso de novos métodos e analogias, os quais, por meio de uma estrutura lógica, refinam o conhecimento tácito. O trabalho em conjunto leva à criação do conhecimento em grupo, que é o criador de inovações radicais em um ambiente de convivência. Nessa etapa, há o compromisso com a ideia, a experiência compartilhada em grupo, sendo o desafio a agregação de todos os pensamentos (VON KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2000).

A organização captura conhecimento, organiza e incorpora, assim a cultura organizacional é o maior provedor de conhecimento tácito e a tecnologia do conhecimento explícito. Todavia, não é todo o conhecimento que é válido para ser compartilhado quando considerados fatores como tempo e custo. A criação do conhecimento pode ocorrer com a interação entre públicos internos e externos à organização, assim o conhecimento pode tanto ser desenvolvido entre profissionais da mesma área como entre os clientes e os produtores. Para a criação do conhecimento, independentemente dos envolvidos em sua formação, há a necessidade de se formular um ambiente favorável, um espaço conhecido também como *ba*. Esse ambiente oferece as condições necessárias para a aprendizagem, podendo ser apresentado no formato físico, tais como empresas, escritórios, ou no formato virtual, como é o caso de e-mails e videoconferências, formato mental, por meio do compartilhamento de experiências, ideias e ideais, ou pela combinação destes (NONAKA; VON KROGH; VOELPEL, 2006; NONAKA; KONNO, 1998).

O *ba* pode ser criado e desfeito rapidamente, pois a sua aplicação depende da interação que há entre os participantes no que diz respeito à partilha do conhecimento. Assim, pode-se caracterizar o *ba* como um espaço de compartilhamento de conhecimento, criando-se novos conhecimentos com base nessa troca. Nonaka e Konno (1998) expõem quatro tipos de *ba* relacionados com o processo SECI, os quais são expostos no Figura 1:

Figura 1 – As quatro características do *ba*



Fonte: Nonaka e Konno (1998, p. 46)

Em meio à socialização, o *ba* de origem está nos sentimentos individuais, em emoções, experiências e modelos mentais. Ele se externaliza na aproximação entre o eu e o outro, emergindo solicitude, amor, confiança e compromisso. Nessa fase, inicia-se o processo de criação do conhecimento. No segundo quadrante, na externalização, está o *ba* de interação, em que o processo ocorre de forma mais consciente quando comparado ao primeiro quadrante. Nesse momento, a interação é formada por um grupo de conhecimento específico e compatível, como em uma equipe do projeto, com força-tarefa e equipe multifuncional. Os modelos mentais individuais formados no *ba* de origem são compartilhados com o grupo, passando por dois processos, o de compartilhamento e da compreensão (NONAKA; KONNO, 1998).

Na combinação, está o *Cyber ba*, fase em que há o domínio da interação em um mundo virtual. O ambiente colaborativo ocorre com o uso da tecnologia da informação, como redes *online* e bancos de dados. O conhecimento externalizado é sistematizado com novos conhecimentos explícitos. Por fim, na fase do *ba* de exercício, há a internalização do conhecimento, com foco no treinamento com mentores ou colegas. Há também o uso do conhecimento formal, já externalizado (NONAKA; KONNO, 1998).

Considerando todo o constructo teórico e a composição dos conceitos que forma a gestão do conhecimento, o estudo considera a gestão do conhecimento como ações tomadas com relação ao conhecimento. Os atos tomados envolvem a criação, o compartilhamento e armazenamento do conhecimento. Essas ações incluem o manuseio do conhecimento de diferentes naturezas, tanto tácito como explícito.



3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A constituição de uma pesquisa caracterizada como científica, traz a exigência de um procedimento metodológico previamente estruturado (CRESWELL, 2007; REY, 2010). Neste contexto, a formação da presente pesquisa se deu com o uso de disciplinas como a gestão do conhecimento e inovação, unindo-se a áreas como os Núcleos de Inovação Tecnológica. A união das distintas disciplinas de forma complementar, todavia respeitando a individualidade de cada uma caracteriza a pesquisa como interdisciplinar (SFEZ, 2007).

Entre as diversas disciplinas que compõem a pesquisa, o Núcleo de Inovação Tecnológica também é visto como o objeto de estudo. A aplicação da pesquisa neste objeto lhe permite a afirmação de uma pesquisa de cunho prático, todavia com contribuições teórico e científico. Neste contexto, a pesquisa se classifica quanto ao tipo, como aplicada (GIL, 2009). Com relação ao método utilizado, o estudo aplica teorias já existentes, sendo considerada uma pesquisa dedutiva (FERNANDEZ; BÊRNI, 2012).

A transformação da realidade empírica em ciência, de forma flexível e aprofundada, onde não há a possibilidade de generalizar os resultados, classifica a pesquisa como qualitativa (CRESWELL, 2007). Neste cenário, fez-se o uso do objetivo de pesquisa descritivo e exploratório, expondo características de um estudo múltiplo de casos, advindo da estratégia de pesquisa (GIL, 2009). Em meio a esta perspectiva, utilizou-se de entrevistas, compostas por um questionário semiestruturado (CRESWELL, 2007).

4 APRESENTAÇÃO DE DADOS

O estudo, que objetiva conhecer o uso da criação do conhecimento em Núcleos de Inovação Tecnológica, tem por base o uso da entrevista com coordenadores de Núcleos de Inovação Tecnológica. Desta forma, para manter a confidencialidade, esses respondentes foram apresentados como Coordenador 1 (C1), Coordenador 2 (C2), Coordenador 3 (C3) e Coordenador 4 (C4).

A caracterização dos Núcleos de Inovação Tecnológica, no que refere à sua natureza, foi dada pelo Ministério da Educação (MEC). A instituição cujo NIT é



coordenado pelo C1 é descrita como fundação estadual ou do Distrito Federal, pelo C2, fundação municipal, pelo C3, e C4, associação privada.

A legislação apresenta na Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, as diretrizes e bases da educação nacional. Em seu Art. 19, traz as categorias das universidades como privadas e públicas. No Art. 20, as instituições privadas são divididas em particulares, comunitárias, confessionais e filantrópicas.

As instituições públicas são mantidas e administradas pelo setor público, como é o caso da instituição com o núcleo coordenado pelo C1. As instituições privadas são mantidas por uma pessoa física ou jurídica, enquadradas no direito privado. As privadas comunitárias são aquelas compostas por uma entidade mantenedora, formada por representantes da comunidade, conforme previsto na Lei nº 12.881/2013. No Art. 1º da Lei nº 12.881/2013, a instituição é caracterizada como personalidade jurídica de direito privado, mesmo sendo instituída pelo poder público, com o patrimônio pertencente à sociedade civil e/ou ao poder público. Nessa categorização, encontra-se a instituição com o NIT coordenado pelo C2, descrita como autarquia municipal.

A universidade com o NIT coordenado pelo C4 é considerada também como comunitária, e a sua formação tem o cunho confessional. Assim, enquadra-se como privada, sem fins lucrativos. Todavia, segue uma ideologia específica.

A instituição que tem o NIT sobre a coordenação do C3, formatada pelo MEC como associação privada, enquadra-se no Art. 20 da Lei nº 9.394/1996 como instituição privada particular. Esse fato é entendido quando considerada a sua descrição, que diz que as universidades particulares não se enquadram como comunitárias, confessionais ou filantrópicas.

A universidade com a qual o C1 apresenta vínculo é considerada uma instituição pública, sem fins lucrativos. Fundada no ano de 1965 e sediada no Estado de Santa Catarina, a instituição é composta por 12 unidades localizadas em 10 cidades e 27 polos de apoio presenciais e a distância.

O C2 atua em uma universidade fundada em 1964, caracterizada como autarquia municipal, situada no Estado de Santa Catarina. A instituição é composta por cinco *campus* e mais dois espaços de práticas em duas cidades do estado.

A terceira instituição pesquisada, cujo NIT é coordenado pelo C3, é descrita como uma universidade privada particular. Fundada no ano de 1969, no Estado do Rio



Grande do Sul, a instituição é constituída de 11 unidades, entre presenciais e a distância, localizadas em 10 cidades.

O coordenador 4 atua em uma universidade privada, sem fins lucrativos, fundada em 1931, localizada no Estado do Rio Grande do Sul.

As instituições pesquisadas apresentam 50, 51, 46 e 84 anos, o que reflete em uma semelhança no período de experiência entre as três primeiras, destacando-se o C4 pelo nível de vivência de mercado. Da mesma forma, o C4 sobressai-se com relação ao tempo de atuação dos profissionais do NIT.

4.1 Criação De Conhecimento No NIT

Em meio ao processo de criação e desenvolvimento do Núcleo de Inovação Tecnológica, há a necessidade da formação de colaboradores, assim como a disseminação de saberes pela universidade e pela sociedade, com o objetivo de constituir uma demanda. As ações desenvolvidas pelo NIT também têm a responsabilidade de proteger e disseminar pesquisas científicas.

A criação do conhecimento ocorre principalmente na conversão de conhecimento tácito em explícito e de explícito em tácito. Essa transformação é movimentada na Espiral do Conhecimento. De forma complementar, podem ser utilizadas ferramentas tecnológicas e não tecnológicas (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; TAKEUCHI, NONAKA, 2008; YOUNG, 2010).

O processo de implantação do NIT da instituição de ensino superior, do qual o C1 é colaborador, é relatado como dificultoso devido à circunstância de ser considerado algo novo. O fato de não haver muitos materiais externalizados, como livros e sites, fez com que as informações necessárias para a geração de conhecimento viessem por meio da socialização. Outro fator de dificuldade no período de construção do NIT foi o não entendimento da universidade no que diz respeito à composição de uma equipe, que deveria construir o núcleo, caracterizando um processo individual descrito pelo C1 como sem suporte.

Assim, entre as medidas usadas, está a visita a outros núcleos, com foco em universidades federais que já tinham iniciado o processo de implantação do NIT. Uma parceira forte foi a Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), onde já havia a disponibilidade de um NIT e uma Política da Inovação formalizados, assim a UFMG



participou como palestrante na construção do núcleo. O Instituto Nacional de Pesquisa e Inovação (INPI) também influenciou na construção do Núcleo por meio de curso com a temática *propriedade intelectual*.

O Fórum Nacional de Gestores de Inovação e Transferência de Tecnologia (FORTEC) é relatado pelo C1 como uma forma de troca de conhecimento. A partir do início da participação da associação no Fórum, houve o contato com casos de NITs de todo o Brasil, como os da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio) e da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

A partir de parceiros como o Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI), a Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento das Empresas Inovadoras (Anpei), a Associação Brasileira das Instituições de Pesquisa Tecnológica e Inovação (ABIPTI) e a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimento Inovadores (Anprotec), o FORTEC atua na execução de projetos, bem como de programas e planos de ação. Para isso, utiliza donativos físicos, humanos e financeiros ou prestação de serviços (PORTAL FORTEC, 201-). Todas as instituições abordadas na pesquisa aplicada participam como membro do FORTEC.

A visita a outros Núcleos, assim como a participação em eventos exemplificados pelo FORTEC, possibilita a criação de *networking*. Essas redes, quando bem utilizadas, resultam em trocas de informações relevantes, de cunho prático e teórico, que auxiliam na competitividade, reduzindo o desperdício de tempo (TERRA, 2005).

Além da busca pelo conhecimento advindo do FORTEC e da Anpei, o C1 relata a utilização de cursos e eventos para a criação de conhecimento. Assim, há a atuação conjunta com conhecimentos teóricos, ou seja, já explicitados durante a aplicação dos serviços do NIT. A troca de conhecimento com meios externos à universidade se mantém nesse formato de participação de eventos. Com o público interno à universidade, o foco está na distribuição do conhecimento gerado, e não na captação.

Em outro cenário, encontra-se o C2, que assumiu como segundo coordenador do Núcleo. Ele não tem certeza se realmente está na posição de segundo coordenador do NIT, levando em conta a AGI, que antecede o Núcleo. O C2 diz que:

[...] considerando que ele foi criado em 2012, naquele documento que eu passei para você, eu acho que era a mesma pessoa que estava até o momento na coordenação. Mas o que eu tenho percebido na universidade é que a coordenação tem tentado com professores que são tempo parcial e têm outras



atribuições entre aulas, pesquisa e outros cargos administrativos, então a gestão do núcleo está bastante precarizada, na questão de falta de dedicação dos coordenadores e das pessoas que estão envolvidas (COORDENADOR 2, 2015).

Nesse ambiente, o modo utilizado para a criação do conhecimento descrito pelo C2 fala a respeito da construção de uma resolução para se criar o núcleo, aprovada por instâncias superiores. Dessa forma, o C2 acredita que houve reuniões para a composição das questões burocráticas e para a legislação.

Outro fator relevante para a criação do NIT da segunda instituição foi a visita em outros núcleos nacionais. Um dos maiores apoios veio da Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP), onde foram compartilhados conhecimentos externalizados no formato de resoluções e bases documentais. O Coordenador 2 atua no NIT há um mês, por isso ele conta não ter feito visitas a outros núcleos. Porém, a antiga coordenadora, atuante na área da administração em questões de inovação no Estado de Santa Catarina expunha ter contato com outras universidades.

Com relação ao conhecimento adquirido por meio de saberes já externalizados, no que diz respeito à constituição do NIT, o C2 não pôde dar certeza sobre o uso de materiais formalizados, mas acredita que sim. Hoje, o Coordenador 2 está em um período de reconhecimento e de estabilização, com a organização de pendências e com a criação de um comitê de avaliação de propriedade intelectual.

A constituição do NIT da terceira instituição se deu por meio de um projeto da Comunidade Europeia, em que países como México, Venezuela, El Salvador, Colômbia, Nicarágua e Brasil tiveram a oportunidade de conhecer instituições com tecnologia mais embasada pelo fato de serem mais antigas. A socialização do conhecimento contou com viagens para a universidade de Turim, na Itália, e Valência, na Espanha. Também houve um acréscimo de conhecimento na troca entre as universidades americanas, principalmente da Colômbia e do México, em que a Colômbia apresentou maior experiência.

O conhecimento tácito adquirido nas visitas a campo reflete em um diferencial, considerando-se a dificuldade de se encontrarem colaboradores com experiência na área por se tratar de algo relativamente novo. O Coordenador 3 fala ainda da importância do conhecimento explícito na constituição do Núcleo:



[...] eu sou pesquisadora, então eu não vejo como fazer alguma coisa sem uma pesquisa bibliográfica, sem a literatura, não tem como montar alguma coisa em olhar [...] é superimportante você se embasar [...] (COORDENADOR 3, 2015).

A relevância do embasamento teórico no constructo do conhecimento também é relatado pelo C4, que já apresentava um conhecimento prático da criação de um NIT, visto que no ano de 1997 atuou na formalização do Núcleo de Inovação Tecnológica da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Esse conhecimento é adicionado ao fato de que o tema central da tese de doutorado do C4 também trabalhava a criação de NITs, exigindo um aprofundamento no tema. O conhecimento construído por ele é descrito como “[...] formal, teórico e também o conhecimento prático deste termo [...]” (COORDENADOR 4, 2015).

O crescimento intelectual do Coordenador 4 e de seus colaboradores também se dá com o uso de meios como internet, base de dados e patentes, além de cursos, quando disponibilizados pela instituição. O C4 afirma que são aproveitadas todas as oportunidades que aparecem. O crescimento intelectual com base no conhecimento formalizado pelo NIT, ou seja, estudos publicados pelo próprio setor, é feito quando há a necessidade de inspiração diante da exigência de um conhecimento mais aprofundado.

Um método utilizado para redução do tempo investido na criação de um conhecimento de forma individual é a comercialização de um conhecimento tácito, como ocorre como consultorias e *mentoring*. O *mentoring* é caracterizado como um instrumento de gestão do conhecimento, conforme Young (2010), onde no Quadro 1 é apresentado como a ferramenta 24, denominado Mentor/Mentee. O Quadro 3 expõe o uso dessas ferramentas de acordo com os entrevistados:

Quadro 3 – Uso de Consultoria e *Mentoring*

	Consultoria e <i>Mentoring</i>
C1	Implantação: não utilizou
	Funcionamento: não utiliza
C2	Implantação: não utilizou
	Funcionamento: não utiliza
C3	Implantação: não utilizou
	Funcionamento: utilizam consultoria
C4	Implantação: não esclarece



Funcionamento: utilizam consultoria.

Fonte: dados da pesquisa

O fato de o C1 não utilizar uma consultoria não significa que ele não ache importante. Em contrapartida, a instituição terceiriza a constituição da documentação dos processos.

A instituição de ensino superior cujo NIT é administrado pelo C3 iniciou a consultoria a partir da constituição da Política de Propriedade Intelectual, aprovada em 2014. Essa ação permanece com a atuação de consultores nas questões legais.

A universidade em que o C4 atua utiliza dois escritórios, um na área de patentes e outro na área de marcas. Seu uso é visto como extremamente necessário. O Coordenador 4 (2015) esclarece o porquê desse uso:

[...] por mais que esteja equipado o NIT dentro de uma universidade, dificilmente a gente consegue profissionais técnicos em todas as áreas de conhecimento em que a universidade atua, então por isso que é importante a gente contar com um apoio externo, porque a gente precisa ter um crivo melhor em áreas que às vezes a gente não tem a expertise dentro do escritório.

O C4 expõe que o uso de consultoria não se caracteriza como terceirização, mas a instituição faz a primeira versão da patente e a consultoria assume a partir daí até o depósito no INPI.

A instituição em que o NIT é gerido pelo C2 não utiliza consultoria ou *mentoring*, no entanto conta com ajuda externa no formato de terceirização de etapa do processo. Todas as atividades aplicadas na busca de anterioridade, redação preliminar e depósito inicial são elaboradas por um escritório licenciado na capital de Santa Catarina.

A criação de conhecimento de acordo com o proposto na teoria dos autores é visível entre os NITs com ações como reuniões, visitas a outros NITs, eventos, pesquisa em materiais, no entanto, os métodos utilizados são diversificados entre as instituições. A busca por conhecimento tácito é o método mais procurado devido à sua associação entre o conhecimento explícito associado às incertezas do cenário de aplicação. Ainda assim, é feita a troca de regulamentações e uso da legislação.

A troca de experiências por meio de conversas e observação, de indivíduo para indivíduo, enquadra-se no primeiro quadrante do processo SECI – a socialização –, ocorrendo em visitas técnicas e eventos. No momento em que esse conhecimento



externo entra na organização e começa a ser difundido, os demais quadrantes também demonstram a sua atuação (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; TAKEUCHI, NONAKA, 2008).

5 ANÁLISE DE DADOS

A implantação dos Núcleos de Inovação Tecnológica no Brasil é algo recente, e em virtude disso há pouco conhecimento documentado. A necessidade da inserção de um NIT em uma Instituição Científica e Tecnológica era optativa até a aprovação da Lei de Inovação.

Durante o processo de implantação do Núcleo de Inovação Tecnológica, o C1 não contou com a sua participação na implantação. O relato dele é de acordo com o conhecimento adquirido por conversa e leitura de documentos.

Entre os NITs pesquisados, dois apresentaram a implantação decorrente por demandas antes de a lei ser sancionada, e dois por imposição da lei. Apenas um apresentou o processo iniciado antes da lei, o qual foi finalizado quando ela foi implantada.

O pouco material existente nesse período apresentou certa limitação de aquisição de conhecimento científico externalizado. Esse fato não impediu a consolidação dos NITs, pois, conforme Nonaka e Takeuchi (1997), havia um maior uso do conhecimento empírico que do racional, baseado em conceitos, leis e teorias. Um obstáculo na busca do conhecimento é a pouca valorização deste, o que levou alguns núcleos a não utilizarem um procedimento formal de criação, armazenamento e compartilhamento de conhecimento (TERRA, 2005).

As instituições coordenadas pelo C3 e pelo C4 revelam o uso de conhecimentos explicitados em livros e bibliografias. O C3 afirma que isso faz parte do papel do pesquisador (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

Para a criação do conhecimento, utiliza-se a dimensão ontológica, que trata do conhecimento criado mediante a troca de indivíduo para indivíduo e de indivíduo para grupo. No que tange à dimensão epistemológica, o uso do conhecimento no formato tácito predomina, sendo o conhecimento criado com a troca entre os NITs por todas as instituições pesquisadas, além de elas fazerem parte do FORTEC, caracterizando o uso de eventos para a formação do conhecimento.



Entre os pesquisados, apenas o C4 apresenta experiência anterior sobre Núcleo de Inovação Tecnológica antes de iniciar o processo de implantação do NIT. Também há aquisição de conhecimento por meio da terceirização, utilizado pelo C1 e pelo C2. Com relação ao conhecimento explícito, apenas o C3 e o C4 informaram fazer uso de pesquisa bibliográfica desde o princípio do processo de fundação do núcleo. O C2 relata que, considerando a sua posse como coordenador, busca o nivelamento de conhecimento por meio da revisão de documentos e da legislação. Para a criação do conhecimento, há a interação entre os dois formatos de conhecimento, fortalecendo que o conhecimento explícito é apenas a “ponta do *iceberg*” (CHOO, 2000; NONAKA; TAKEUCHI, 1997; TAKEUCHI; NONAKA, 2008; TONET; PAZ, 2006).

É válido reforçar que as visitas a outros NITs como uma prática comum caracterizam a troca e a propagação do conhecimento em um nível além do organizacional (TERRA, 2005).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo possibilitou a compreensão de que as ações de criação do conhecimento estão em todos os processos praticados nos Núcleos de Inovação Tecnológica das instituições de ensino. Todavia não há uma formalização padrão das ações para apontar como uma única prática defendida por um autor. Este fato pode ser constatado, quando identificou que cada instituição aplica metodologias diferenciadas para a criação do conhecimento, dispondo até mesmo de um aprofundamento distinto entre as mesmas.

As instituições utilizaram de inúmeros métodos para a criação de conhecimento, citadas como parceiras, cursos, projetos, legislação, eventos, reuniões, pesquisas bibliográficas, consultoria, visitas, palestras, trocas de mensagens, treinamentos, entre outros.

É válido ressaltar que o período de experiência pode ser associado com o nível de estruturação no modo de se criar o conhecimento. As instituições geridas pelos C3 e C4 expuseram um nivelamento mais próximo, com uma profundidade maior.

Outra variável que se mostrou relevante é a natureza das instituições. Os NITs administrados pelo C1 e C2, de natureza pública estadual e privada comunitária autarquia municipal respectivamente alegam dificuldades em questões como a formatação da



política de inovação e até mesmo na contratação de pessoal para atuar junto ao NIT, refletindo em um menor desenvolvimento.

As instituições privadas particular e privada comunitária confessional, regidas pela C3 e C4 apresentaram a disponibilidade da criação de conhecimento por meio da troca de experiência com instituições internacionais, seja por meio de projetos como participação de cursos de capacitação. Essa forma de criação de conhecimento torna-se relevante visto o tempo de experiência que a responsável atua no NIT. O Brasil é caracterizado como um país iniciante, onde apenas em dezembro de 2004 foi aprovada a Lei nº 10.973, denominada como Lei da Inovação, utilizada na regência dos NITs.

Sugere-se para futuros estudos a aplicação de uma pesquisa no formato etnográfico, por meio da observação participante ou não participante, afim de conhecer de forma aprofundada como funciona o processo de criação do conhecimento.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Lei nº 10.973**, de 02 de dezembro de 2004. Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.973.htm>. Acesso em: 26 jan. 2016.

BRASIL. **Lei nº 12.881**, de 12 de novembro de 2013. Dispõe sobre a definição, qualificação, prerrogativas e finalidades das Instituições Comunitárias de Educação Superior - ICES, disciplina o Termo de Parceria e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2013/Lei/L12881.htm>. Acesso em: 09 nov. 2014.

BRASIL. **Lei nº 9.394**, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm>. Acesso em: 02 fev. 2014.

CHOO, Chun Wei. Working with knowledge: how information professionals help organisations manage what they know. **Library Management**, v. 21, n. 8, p. 395-403, 2000.

CRESWELL, John W.. **Projeto de pesquisa: Método qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed Bookman, 2007.

FERNANDES, Suélen Rosa Bis; VIEIRA, Adriana Carvalho Pinto; ZILLI, Júlio César Faria. O processo de transferência de tecnologia na relação do Triple Helix. In: KRETSCHMANN, Ângela; SILVA, Ricardo Muniz Muccillo da (Org.). **Propriedade Industrial, Inovação e Sustentabilidade**. Florianópolis: Conceito Editorial, 2016, p. 91-110.



FERNANDEZ, Brena Paula Magno, BÊRNI, Duílio de Avila. (Orgs) **Métodos e Técnicas de Pesquisa**. São Paulo: Saraiva, 2012.

FRIEDE, Reis; SILVA, André Carlos. A importância da lei de inovação. **Revista CEJ**, Brasília, n.50, p. 34-39, jul./set. 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas. 2009.

NONAKA, Ikujiro. La empresa creadora de conocimiento. **Harvard Business Review América Latina**. jul. 2007.

NONAKA, Ikujiro; KONNO, Noboru. The concept of “Ba”: Building foundation for Knowledge Creation. **California Management Review**, v. 40, n. 3, 1998.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa: Como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 20. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

NONAKA, Ikujiro; VON KROGH, Georg; VOELPEL, Sven. Organizational knowledge creation theory: Evolutionary paths and future advances. **Organization Studies**, v. 27, n. 8, p. 1179-1208, 2006.

NORTH, Klaus. **Gestão do conhecimento: um guia prático rumo a empresa inteligente**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

PORTAL FORTEC. **Fórum Nacional de Gestores de Inovação e Transferência de Tecnologia**. 201-. Disponível em: <<http://www.portalfortec.org/>>. Acesso em: 03 dez. 2015.

REY, Fernando Gonzalez. **Pesquisa qualitativa e subjetividade: os processos de criação da informação**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

SANTOS, Jane Lúcia Silva; LEOCÁDIO, Leonardo C. S.; VARVAKIS, Gregorio J.. Gestão do Conhecimento como Processo: relação com tecnologias da informação e comunicação (TIC) e estratégia organizacional. In: KM Brasil, 2007, São Paulo. **Anais do KM Brasil 2007**, 2007.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. 13 ed. São Paulo: Best Seller, 2002.

SFEZ, Lucien. Interdisciplinarity and communication. In: AUDY, Jorge Luis Nicolas; MOROSINI, Marília Costa. **Innovation and interdisciplinarity in the university**, Porto Alegre: EDIPUCRS, 2007. p. 147-166.

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.



TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

TONET, Helena Correa; PAZ, Maria das Graças Torres da. Um Modelo para o Compartilhamento de Conhecimento no Trabalho. **RAC**, v. 10, n. 2, Abr./Jun. 2006: 75-94

VON KROGH, Georg. Care in knowledge creation. **California Management Review**, v. 40, n. 3, p. 132-153, 1998.

VON KROGH, Georg; ICHIJO, Kazuo; NONAKA, Ikujiro. **Enabling knowledge creation: How to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation.** Estados Unidos: Oxford, 2000.

YAMAGUCHI, Cristina Keiko. **Contabilidade Ambiental nas organizações como instrumento de criação do conhecimento.** 2011. 260 f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento) Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

YOUNG, Ronald. **Knowledge Management Tools and Techniques Manual.** APO – ASIAN PRODUCTIVITY ORGANIZATION. 2010.



Trabalho Completo de Pesquisa

13252 - A ADOÇÃO E APLICAÇÃO DA METODOLOGIA LIVING LAB EM PROJETOS EDUCACIONAIS PARA A PROMOÇÃO DA INTERAÇÃO DA UNIVERSIDADE EMPRESA: UM ESTUDO DE CASO SOBRE O ENMODA

Silvio Bitencourt da Silva¹, Charlene Vicente Amâncio Nunes²

¹Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS - Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC

²Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – SENAI DR/SC Unidade Criciúma - Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC

Resumo: O presente estudo explora como ocorre a interação universidade empresa a partir de um olhar pautado na metodologia living lab. Procura-se responder a seguinte questão: como é promovida a interação entre a universidade (alunos e professores) e empresas (por meio de seus representantes: designers e gestores) em torno de um projeto comum de desenvolvimento, denominado de EnModa? O método utilizado segue uma ênfase qualitativa e exploratória. A coleta de dados focou nas percepções dos atores envolvidos no EnModa em uma de suas edições, sendo eles alunos, professores e representantes das empresas envolvidas no projeto. Os dados foram coletados a partir do Formulários Google em que se criou um formulário online a partir do Drive, disponível entre os meses de março a julho de 2016. O estudo contribuiu com a teoria existente ao indicar que a interação universidade empresa pode ser suportada pela metodologia living lab à luz das evidências obtidas a partir dos respondentes. Há neste caso, evidências que demonstram que a interação ocorre através de desenvolvimento colaborativo em situações do cotidiano em um processo de cocriação com os seus usuários. Este tipo de interação torna-se um recurso estratégico a ser gerido pelas empresas e universidade trabalhando cooperação e interdependência entre si. Há, ainda, indicativos de alguns impactos resultantes do Projeto: (a) um tipo de aprendizado diferenciado aos alunos que alia teoria e prática; (b) novas oportunidades de negócios a partir dos produtos desenvolvidos; e (c) inserção e comunicação mais efetiva dos trabalhos desenvolvidos na universidade para a sociedade.

Palavras-chave: interação universidade empresa, living labs, usuários, cocriação, situações do cotidiano.

1. INTRODUÇÃO

Países desenvolvidos tem adotado a inovação como instrumento para o crescimento econômico. O Brasil, entretanto, tem sido identificado em desvantagem neste quesito, pois é o país que mais perdeu posições no ranking mundial de competitividade. Há um baixo índice de Pesquisa & Desenvolvimento (P&D) que seja revertido em aplicações de cunho comercial. Também, identifica-se um pequeno número de cientistas



e engenheiros nas *empresas no Brasil* e reduzido investimento empresarial em *P&D*. Em termos gerais, não há no país um sistema nacional de inovação eficiente, explicado em parte pela "fraca colaboração entre empresas e universidades".

A temática da interação universidade-empresa tem recebido atenção frente aos crescentes desafios para a competitividade das empresas brasileiras (PUFFAL *et al.*, 2012; BERNI *et al.*, 2015; GOMES *et al.*, 2016). A urgência da inovação para a superação dos desafios socioeconômicos demanda soluções cada vez mais complexas e desafiadoras em que as empresas ou a universidade individualmente não tem condições de responder. A alternativa passa pela integração de recursos complementares oriundos de ambas (especialmente o conhecimento aportado e o engajamento de diferentes atores, incluindo os estudantes universitários, professores, clientes e fornecedores e outras partes interessadas). Especialmente as universidades, buscam assumir um papel mais representativo na transferência de conhecimento para a empresas por meio de diferentes projetos em colaboração, incluindo outras partes interessadas, tais como entidades representativas de indústrias, entre outras em situações do cotidiano em uma aproximação com o mundo real.

Como uma nova forma de promoção deste tipo de projetos, universidades em âmbito internacional tem empregado a metodologia denominada de living labs como uma ferramenta educacional como apresentado por Kröse *et al.* (2012) ou como uma ferramenta holística de coprodução de conhecimento (EVANS *et al.*, 2015) que encontra nexo na ideia de criação de uma nova proposta (LEÓN; MARTÍNEZ, 2016).

Um exemplo de esforço nesta direção é identificado a partir de uma Universidade Comunitária situada no Brasil, estado de Santa Catarina, aliás um contexto já explorado em estudos anteriores sobre a relação universidade empresa (LEMONS *et al.*, 2015). Em particular na região sul do estado de Santa Catarina encontra-se um dos pólos da indústria da moda, referência tanto no design com marcas reconhecidas nacionalmente, quando na confecção e na distribuição em diferentes canais que adotam modelos de negócios distintos, tais como a venda em lojas próprias, multimarcas ou centros atacadistas. Assim, este estudo procura resgatar as percepções dos diferentes atores envolvidos em uma modalidade de interação universidade-indústria promovida pela Universidade, em que se desenvolve o processo de desenvolvimento de looks conceituais e comerciais na criação de uma coleção de moda e sua exposição à sociedade e outras partes interessadas no Projeto EnModa (Encontro de Moda). A interação envolve três



grupos de atores. Dois ligados a Universidade, abrangendo os seus professores e os estudantes representados pelos acadêmicos da 6ª fase do Curso. Um ligado as empresas que integram a cadeia produtiva da moda na região.

Nesse contexto, o presente estudo tem por objetivo discutir como ocorre a interação universidade empresa neste contexto específico de estudo a partir de um olhar pautado na metodologia living labs. O artigo, assim, busca responder a seguinte questão: como é promovida a interação entre a universidade (corpo discente e docente) e empresas (designers e gestores) em torno de um projeto comum (EnModa)?

Para lançar luz a esse problema, a pesquisa de campo foi conduzida sobre os atores envolvidos no projeto que, entre si, compartilham recursos de modo colaborativo para o desenvolvimento de um projeto comum o que permite uma associação com a base teórica reconhecida como Visão Baseada em Recursos – VBR apoiada na Visão Relacional – VR da Estratégia.

Para alcançar o objetivo proposto, o artigo está estruturado da seguinte forma: primeiramente, o texto apresenta teorizações em torno da VBR e sobre living labs uma associação considerada como adequada no âmbito da discussão sobre living labs (DEKKERS, 2011). Na sequência, são apresentados os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa. Depois é conduzida a discussão sobre as evidências empíricas encontradas e apresentados os discernimentos obtidos. Por fim, são apresentadas seção são apresentadas as implicações teóricas e gerenciais deste estudo, algumas recomendações, limitações identificadas, bem como a indicação de direções para futuras pesquisas na área a partir dos resultados obtidos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A Visão Baseada em Recursos – VBR é uma lente teórica que se desenvolveu a partir das perspectivas econômicas de Penrose (1959) que via a possibilidade de distinção de uma empresa como algo determinado pela heterogeneidade dos produtos e serviços disponíveis ou potencialmente disponíveis a partir de seus recursos. Tais ideias articulam-se, de certo modo, ao trabalho de Wernerfelt (1984), que destaca que as organizações podem ser vistas como um conjunto de recursos que lhes serve de apoio na concretização da vantagem competitiva. Em seu trabalho, Wernerfelt (1984) define por recurso, “aquilo que pode ser pensado como uma força ou fraqueza de uma determinada



empresa”, sendo que a propriedade de recursos indica um potencial de retornos superiores, uma vez que a empresa terá uma vantagem sobre os concorrentes. E, ainda, convém destacar o trabalho de Barney (1991) que procura estabelecer as relações entre os recursos das empresas e a geração de vantagens competitivas sustentáveis.

Em síntese, a VBR estabelece um modelo para reflexão que considera a possibilidade de distinção de uma empresa como algo determinado pelos seus recursos, sejam eles físicos, humanos, financeiros ou organizacionais e capacidades. Dessa forma, discutir a interação universidade empresa por meio da metodologia living lab sob a perspectiva da VBR, demandou a superação de uma limitação teórica.

Para este fim, buscou-se a complementação da VBR a partir da Visão Relacional – VR voltando o olhar para as relações interorganizacionais e seus recursos relacionais. Dessa maneira, a VR auxilia na reinterpretação da VBR ao considerar, por exemplo, que a rede constituída torna-se um tipo de recurso estratégico (DYER; SINGH, 1998; GULATI, 1999) partindo do pressuposto de que alguns recursos poderão ser acessados somente por meio da cooperação entre organizações (GULATI *et al.*, 2000). A VR contribui, então, complementando a VBR ao apontar que ações coletivas potencializam o acesso e desenvolvimento de recursos e que a colaboração, a modalidade de relação e os parceiros tratam-se de recursos estratégicos nesta perspectiva (BALESTRIN *et al.*, 2014).

Neste estudo, a unidade de análise que contempla a colaboração, a modalidade de relação e os parceiros trata-se da interação universidade empresa apoiada pela noção de living lab. Este termo, para alguns autores (MARKOPOULOS; RAUTERBERG, 2000; ERIKSSON *et al.*, 2005; GALLI, 2010) foi cunhado em 1995 pelo Professor William Mitchell (MediaLab e Faculdade de Arquitetura e Urbanismo, MIT Boston), quando ele montou PlaceLab - um laboratório utilizado para observar os padrões de vida dos usuários de uma casa inteligente. Desde então, o conceito tem sido definido sob diferentes perspectivas e, independente do foco de aplicação do conceito (educação, tecnologia da informação, mídias sociais, saúde, zonas rurais, cidades inteligentes, entre outros) ou de seu direcionamento (inovações tecnológicas ou sociais). Nota-se que é possível distinguir uma variedade de conceitos sobre living labs (WESTERLUND; LEMINEN, 2014; LEMINEN, 2015). Entretanto, de acordo com Silva e Bitencourt (2015) há alguns elementos-chave presentes nas diferentes concepções e que permitem compreender que living labs possibilitam que as partes interessadas formem parcerias



envolvendo desenvolvedores e usuários em um processo de cocriação de acordo com a noção de inovação aberta em situações reais do cotidiano.

A inovação aberta contempla a abertura a vários atores internos e externos que participam de modo colaborativo do processo de inovação dedicando-se a diferentes tipos de parcerias, aquisição de ideias e recursos do ambiente externo (CHESBROUGH, 2003;2006).

A cocriação entre desenvolvedores e usuários é o elo entre a inovação aberta e a participação do usuário, considerando a inovação como um desenvolvimento colaborativo entre duas ou mais partes interessadas (atores), onde por meio de vínculos formais, informais e virtuais, a inovação pode ocorrer de forma sinérgica e concentrada por meio de uma coordenação efetiva, enquanto que em redes de inovação tradicionais as percepções dos usuários são capturados e interpretados por especialistas em interações consideradas complexas. Originada no trabalho seminal de Prahalad e Ramaswamy (2004) sobre “co-criação de valor” e considerado um paradigma emergente nos estudos sobre gestão (RAMASWAMY; OZCAN, 2014), refere-se a um processo ativo, criativo e colaborativo entre uma organização e indivíduos durante o processo de desenvolvimento de um produto/serviço em que os participantes contribuem com a tarefa iniciada e facilitada por uma organização (ROSER *et al.*, 2009).

O termo usuário no âmbito dos living labs se refere aos consumidores, cidadãos, clientes, fornecedores, empregados, comunidades de interesse, empresas, sujeitos ao produto ou serviço em desenvolvimento. Podem se apresentar por meio de quatro tipos diferentes, categorizados pelo ator que dirige as atividades: (1) empresas que lançam e promovem living labs para desenvolver seus negócios; (2) atores do setor público, organizações não-governamentais e financiadores, tais como cidades, municípios ou organizações da área do desenvolvimento; (3) provedores, tais como organizações de desenvolvedores, instituições de ensino, universidades ou consultores; e (4) comunidades de usuários (LEMNEN *et al.*, 2012).

Para os fins deste estudo, toma-se o conceito de living lab como uma metodologia voltada a cocriação de inovações através do envolvimento de usuários em situações reais do cotidiano (ERIKSSON *et al.*, 2005; MULDER; STAPPER, 2009; BERGVALL-KÅREBORN *et al.*, 2009; ALMIRALL *et al.*, 2012; DELL’ERA; LANDONI, 2014).



Especificamente, essa metodologia é uma escolha adequada onde o ajuste de uma determinada tecnologia ou conjunto de tecnologias a um contexto preciso é mais significativo e quando é exclusivo para um determinado conjunto de usuários (ALMIRALL *et al.*, 2012).

Percebida como uma metodologia entre design centrado no usuário e design participativo (DELL'ERA; LANDONI, 2014), aqui a metodologia é discutida quanto a sua adoção e aplicação em contextos educacionais com vistas a promoção da interação universidade empresa. Dessa maneira, ao se investigar esta interação em torno de um projeto comum, toma-se como categorias de análise os elementos essenciais que integram o conceito de living lab: como descrito anteriormente: cocriação de inovações, envolvimento de usuários e situações reais do cotidiano.

A interação universidade empresa neste trabalho representa a concepção de uma hélice no modelo criado por Henry Etzkovitz nos anos 90 com o objetivo de descrever o modelo de inovação com base na relação entre as instituições Governo-Universidade-Empresa (ETZKOWITZ, 1994). Universidade e Empresas representam esferas institucionais independentes, trabalhando em cooperação e interdependência entre si (STAL; FUJINO, 2005).

Na próxima seção será apresentada e aprofundada a metodologia adotada neste estudo, bem como, os procedimentos de coleta e análise das evidências empíricas.

3. METODOLOGIA

O método utilizado para investigar a interação universidade-empresa promovida através do EnModa segue uma ênfase qualitativa e exploratória, onde a opção pelo estudo de caso demonstra ser apropriada.

A seleção do caso de estudo pautou-se na sua representatividade no contexto regional da indústria e da academia, considerando seu porte, repercussão e histórico.

O Projeto EnModa (Encontro de Moda) caracteriza-se com um projeto integrador, desenvolvido no Curso Superior de Tecnologia (CST) em Design de Moda. O curso está localizado na cidade de Criciúma em Santa Catarina, oferecido pela Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC em parceria com o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – SENAI.



A coleta de dados focou nas percepções dos atores envolvidos no EnModa em uma de suas edições, sendo eles alunos, professores e representantes das empresas envolvidas no projeto. Foram desenvolvidas 31 propostas de coleção de moda outono-inverno 2017, contendo dez *looks*, sendo três conceituais e sete comerciais e, posteriormente, confeccionados, dois *looks* comerciais e um conceitual.

Os dados foram coletados a partir do Formulários Google em que se criou um formulário online a partir do Drive, disponível entre os meses de março a julho de 2016, e nele foram registradas as respostas de forma organizada e automática, com informações e gráficos em tempo real, sendo as interpretações das respostas realizadas por meio da técnica de análise de conteúdo.

As evidências encontradas foram qualificadas de acordo com as características do referencial adotado sobre interação universidade-empresa pautada em projetos apoiados na metodologia living lab análise os elementos essenciais que integram o conceito proposto neste estudo: cocriação de inovações, envolvimento de usuários e situações reais do cotidiano. Por questões de confidencialidade acordadas com os respondentes, especialmente os alunos, as citações serão referidas por números (Aluno 1, 2, 3, n; Representante da Empresa 1, 2, 3, n; e Professor 1, 2, 3, n).

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A partir da análise aderentes atores envolvidos no Projeto EnModa foram observadas evidências que permitem agregar o conceito de living lab a noção de interação universidade empresa, conforme preconizado pela proposta teórica deste artigo. Nas seções que seguem, primeiramente se descreve o Projeto EnModa e, na sequência, se apresentam e discutem os resultados obtidos organizados de acordo com os três elementos essenciais que integram o conceito de living lab proposto.

4.1 Descrição do Projeto EnModa

O Projeto EnModa (Encontro de Moda) caracteriza-se com um projeto desenvolvido no Curso Superior de Tecnologia (CST) em Design de Moda.

O CST em Design de Moda surgiu no ano de 2000 com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento econômico das indústrias de confecção do vestuário da cidade de



Criciúma e região. Voltado às demandas industriais, o curso forma tecnólogos (uma modalidade de graduação que visa formar especialistas para atender campos específicos do mercado de trabalho) em Design de Moda para atuar na criação, desenvolvimento e gerenciamento de projetos de coleção de moda. Com duração de três anos e meio, é constituído por sete fases, correspondendo a uma fase por semestre. São ofertadas, anualmente, 44 vagas por meio do vestibular ACAFE (Associação Catarinense das Fundações Educacionais).

O currículo do curso está estruturado a partir de demandas voltadas a criação e desenvolvimento de produtos e integra as diferentes áreas do conhecimento, contemplando aspectos históricos, sociológicos, econômicos e produtivos. Para o desenvolvimento destes conhecimentos, das habilidades e atitudes profissionais, são realizados projetos integradores, ao longo do curso, que visam à aproximação do contexto profissional. Um destes projetos é o EnModa. Um projeto integrador visa sistematizar os conhecimentos adquiridos pelos estudantes durante o decorrer do curso, oferecendo vivência prática-profissional através da aplicação dos conhecimentos obtidos e do exercício de habilidades e atitudes em situações reais.

O projeto EnModa foi implementado no curso no ano de 2003 com os objetivos de apresentar à sociedade os trabalhos acadêmicos dos alunos do CST em Design de Moda; estimular a integração entre universidade e indústria; desenvolver o potencial criativo e possibilitar o contato com a realidade profissional. O EnModa consiste na elaboração de trabalhos interdisciplinares, realizados pelos alunos, e apresentados à sociedade por meio de um evento de moda.

As orientações para o desenvolvimento dos trabalhos como: temáticas, etapas, prazos de entrega, entre outros, são discutidas em colegiado e estabelecidas em forma de editais direcionados a cada fase do curso. A segunda fase cria e desenvolve um projeto de coleção de moda para bonecas com a elaboração de um cenário que são apresentados no evento em forma de vitrinas. A quarta fase participa com a organização do evento, como: definição de *casting* de modelos, organização de camarim, sequência do desfile e, também, a elaboração de um editorial de moda e sua exposição no evento, por meio de fotografias de moda. A sexta fase cria e desenvolve uma coleção de moda e apresenta no evento por meio de desfile.

Entre os anos de 2003 e 2007, o evento EnModa era apresentado à sociedade em Shoppings da região e na Universidade, por exemplo. As empresas participavam



como convidadas e palestrantes do evento. A partir do ano de 2008 o evento tomou proporções maiores em termos de reconhecimento, participação da sociedade e das indústrias de confecção do vestuário. Sua apresentação passou a ser em local maior, com a presença de cerca de 2 mil pessoas.

No ano de 2015 o projeto de criação e desenvolvimento de coleção de moda, elaborado pela sexta fase do curso, teve outro direcionamento, pois até então, as criações eram conduzidas às marcas fictícias idealizadas pelos alunos. O projeto passou a ser desenvolvido num processo de design co-criativo, envolvendo atores da universidade e empresas.

O EnModa contou com a participação de 23 indústrias de confecção do vestuário e 31 alunos. Foram desenvolvidas 31 propostas de coleção de moda outono-inverno 2017, contendo dez *looks*, sendo três conceituais e sete comerciais e, posteriormente, confeccionados, dois *looks* comerciais e um conceitual.

A orientação para as atividades do projeto foi definida com editais específicos às indústrias e alunos, constituindo três fases: planejamento, criação e desenvolvimento. Cada fase foi desenvolvida de forma interdisciplinar durante as disciplinas de: Projeto de Coleção de moda II, Desenvolvimento de Coleção de Moda II, Modelagem do Vestuário IV e Laboratório de Confecção de Protótipos II.

Na fase do planejamento, os alunos tiveram a primeira interação com as indústrias, conheceram os processos de criação, produção, direção mercadológica, perfil e identidade da marca. De posse a estas informações, durante as aulas na instituição, foram definidos os parâmetros e dimensionamento da coleção, com o *mix* de produto que envolve a quantidade de peças e modelos que terá uma coleção de moda e o *mix* de moda que abrange a distribuição dos modelos na coleção moda, iniciada a pesquisa de tendências com a elaboração dos painéis de inspiração, *briefing* escrito, cartela de materiais, cores, formas e superfícies. Na segunda fase, os alunos criaram a coleção.

Com a finalização das fases de planejamento e criação, foi realizada a primeira avaliação. Os alunos apresentaram suas propostas para a banca avaliadora composta por professores, coordenação do curso e representantes das indústrias. Neste momento os representantes das indústrias colaboraram com os projetos no alinhamento da proposta à identidade da marca e perfil do consumidor final e participaram da seleção dos três *looks* para o desenvolvimento.



Na fase do desenvolvimento, os alunos elaboraram as fichas técnicas, modelagens, confeccionaram as peças protótipos e, posteriormente os *looks* finais.

A conclusão do projeto ocorreu em dezembro de 2015 com o desfile de moda das coleções, contando com a presença das indústrias participantes, comunidade acadêmica e da sociedade em geral.

4.2. Evidências da cocriação de inovações

A cocriação no contexto do Projeto EnModa se deu por meio da sistematização de dois momentos específicos e uma proposta de abertura para comunicação. O primeiro na fase de pesquisa onde os alunos puderam interagir colaborativamente com a empresa destacada para desenvolvimento e investigar as características específicas da empresa, mercado e seus clientes para delimitação do escopo de trabalhos e alinhamento da proposta. O segundo no momento da realização de um tipo de banca em que alunos, professores e representantes das empresas trabalharam na validação do desenvolvimento, incluindo as produções conceituais e as comerciais. Adicionalmente, interações adicionais eram estimuladas para assegurar o refinamento das propostas e, com isso, a eficiência no desenvolvimento.

Quanto ao desenvolvimento o Professor 1 entende que o Projeto EnModa "(...) *deu conta de sua proposta inicial: integrar alunas, empresas e a instituição de ensino*" sendo que, de acordo com o Representante da Empresa 3 "(...) *os produtos exibidos foram criados mais a fim de atingir diretamente o mercado industrial, isso automaticamente resulta em uma ligação direta com o aluno e o curso, e também a aluno e a indústria*". Nesta direção, o Estudante 7 destaca que "(...) *o EnModa favoreceu o aprendizado e estabeleceu uma conexão entre teoria e prática*". Neste mesma direção o Estudante 13 faz a seguinte afirmação "(...) *Nós tivemos o contato com a empresa, tendo apoio, patrocínio, e pessoas com maior experiência que nos auxiliaram, por isso foi tão importante esse contato com as empresas, fazendo com que conhecêssemos um pouco mais sobre indústria*" que se aproxima da percepção do Estudante 17 "(...) *Sim, foi uma experiência que possibilitou maior proximidade entre as empresas e alunos, pelo fato de exigir envolvimento entre ambos*".

4.3. Evidências do envolvimento de usuários



O envolvimento dos usuários, neste caso as empresas, sujeitas ao desenvolvimento de uma coleção de moda foi estimulada pela definição de momentos de interação sistematizados no Projeto. Para o Professor 1 “(...) as empresas, em sua maioria, participaram das etapas do projeto e apoiaram os acadêmicos na concepção e execução dos looks” e de acordo com a constatação do Professor 3 “(...) por proporcionar que as empresas avaliassem os desenvolvimentos dos alunos e até mesmo ajudassem na escolha dos mesmos”. O Aluno 2 descreve que “(...) as empresas participaram no sentido de dar às acadêmicas um público alvo e um segmento para realizar sua coleção. Algumas também contribuíram para o desenvolvimento da coleção”. O aluno 12 observa que “(...) nossos looks foram todos baseados em público alvo da empresa, peças mais vendidas, entre outros. Por isso a participação da empresa”. O Aluno 13 afirma que “(...) sim, pois quando foi apresentando na instituição de ensino, tive o acompanhamento de uma estilista da empresa, e foi possível conversar sobre tudo. Após esse primeiro contato com o projeto, sempre que tive questões que precisavam de um olhar mais apurado da empresa, o acesso a estilista foi sempre muito fácil, o que me ajudou muito a alinhar minhas vontades com que o projeto precisava”.

De modo contraditório, sob outro ponto de vista o Professor 2 observa que o “(...) o EnModa permite, embora nem sempre as empresas se envolvam” e do Professor 4 em que “(...) algumas participaram, outras nem tanto assim, considero principalmente a participação na apresentação dos projetos para a banca e assim como a apresentação do EnModa”. Para as empresas, de modo geral, as interações foram limitadas segundo o Representante da Empresa 1 “(...) apenas na entrevista” ou por meio de contatos pontuais, como destacado pelo Representante da Empresa 2 em que “(...) a empresa sugeriu, acabamentos e pontos para as peças” ou pelo Representante da Empresa 4 em que “(...) modelos foram apresentados e aprovados”. Por outro lado, o Representante da Empresa 8 observa que “(...) faltou mais dedicação nossa (aqui na empresa) em nos colocarmos mais a disposição da aluna”. Para o Aluno 6 “(...) as mesmas tem que dar mais apoio e credibilidade ao alunos que esta fazendo projeto” o que é complementado pela constatação do Aluno 17 “(...)Ao meu saber, algumas foram mais receptivas, outras menos”. O Aluno 18 reforça que “(...) as empresas não se envolveram tanto quanto foi proposto pelo projeto”.



As evidências demonstram que nem todas as empresas, de fato, atenderam as expectativas, particularmente de alunos e professores quanto ao seu engajamento no desenvolvimento do Projeto dirigido pela Universidade. O Engajamento, aqui, pode ser entendido como o exercício dos papéis e relacionamentos previstos e de, ao estar inserido em um grupo, interagir de forma construtiva com os outros membros.

4.4. Evidências sobre as situações reais do cotidiano

As situações do cotidiano previstas no Projeto estavam relacionadas ao desenvolvimento de uma coleção percorrendo todas as etapas que uma empresa conduz na rotina do seu dia a dia.

As respostas ilustram o escopo do Projeto EnModa que possibilitam compreender como as situações reais do cotidiano são abordadas. O Professor 1 comenta que “(...) *abrange todas as etapas do desenvolvimento de produto que ocorre em uma indústria (...) é uma atividade que traz para o ambiente acadêmico a realidade da indústria*”. Na mesma direção o Professor 2 destaca que “(...) *o projeto busca se aproximar ao máximo da experiência do mercado de trabalho*” e a Representante da Empresa 7 ilustra que “(...) *todos com alguma pegada conceitual, mas em si, achei as peças mais apropriadas para o mercado industrial*”. De modo complementar o Aluno 1 afirma que “(...) *Sim, o EnModa, possibilitou um entendimento prático, do que era passado em sala de aula. A oportunidade de desenvolver uma coleção desde os primeiros passos, iniciando na pesquisas de tendências, briefing, cartelas de cores, estampas, escolha de tecidos, aviamentos, texturas, até a modelagem, costuras, finalizando com acabamentos e customizações*”. Em termos práticos, o Aluno 3 exemplifica que “(...) *a modelagem, costura e ficha técnica foi condizente com os métodos da empresa pois temos também um tempo limite e acelerado nas fábricas para entregar uma coleção com tudo pronto*” corroborando com a percepção do Aluno 4 descreve que “(...) *as atividades que fizemos no EnModa, cada uma foi feita por etapas como seria feito na indústria*” e também com o Aluno 8 “(...) *Sim, pois no projeto foi possível realizar todo o processo realizado em uma empresa, quando a questão é o desenvolvimento de uma coleção. Desde pesquisa, elaboração de ideias, modelagem, costura, aprovação e apresentação das peças para o público*”.



Porém, o Professor 4 observa que “(...) *ainda precisa de mais interação entre alunos e empresas*”. De forma similar a Representante da Empresa 4 destaca “(...) *que os alunos deveriam passar mais tempo na empresa e talvez no ponto de venda para conhecer melhor o cliente*”. Contudo, para a Representante da Empresa 7 “(...) *todos com alguma pegada conceitual, mas em si, achei as peças mais apropriadas para o mercado industrial*”. Ainda, a opinião do Aluno 5 é de que “(...) *seria melhor ainda se as empresas pudessem receber os alunos mais vezes na indústria durante o projeto e apoiar, o conhecimento seria muito maior*”. Da mesma forma, o Aluno 7 “(...) *acredita que para se assemelhar a indústria faltaria muita coisa, o ambiente de trabalho deveria ter sido na indústria, pelo menos uma semana, para acompanhar a rotina e a realidade da empresa, isso ficou muito a desejar*”.

Observa-se que há neste elemento, também, uma discordância em parte dos entrevistados quanto a perspectiva de contemplação do mundo real no projeto. As evidências indicam que além de percorrer as etapas e interagir em momentos pontuais, participar de maneira continuada da rotina da empresa seria uma oportunidade de refinamento ao projeto.

Em linhas gerais é possível observar nas evidências obtidas a sustentação dos três elementos essenciais que integram o conceito de living lab proposto neste artigo, porém com a emergência de dois aspectos que mereceriam um olhar diferente. O primeiro relacionado a percepção quanto ao engajamento dos usuários no processo de desenvolvimento. O segundo em relação ao equacionamento das perspectivas em relação a definição de situações do cotidiano e seu *locus* de realização.

Tais achados encontram similaridade no estudo de Mulder e Stapper (2009) que ao avaliar a cocriação em prática a partir da experiência em todo de living labs mostrou que há uma ênfase na parte Lab, isto é, um uso predominante de métodos tradicionais, mas nem tanto na parte Living, isto é, métodos de participação e co-criação.

Três aspectos, adicionalmente, merecem atenção e dizem respeito aos impactos gerados pelo Projeto. Um que diz respeito ao aprendizado gerado para os alunos que integram o Projeto. O segundo quanto as contribuições ao aumento da competitividade das empresas. O terceiro sobre a aproximação com a sociedade.

O aprendizado gerado é reconhecido pelos alunos, como é possível perceber na declaração do Aluno 09 “(...) *Sim, o Enmoda junto com as empresas proporcionou benefícios principalmente para quem ainda não atua na área da indústria de confecção. A*



conexão entre os alunos e as empresas fez com que o entendimento sobre o ciclo da indústria se concretizassem, que tudo que aprendemos na teoria foi feito na prática. Possibilitou a experiência de não somente criar, mas ver o produto finalizado. Durante o seu processo de desenvolvimento me deparei com várias situações em que houve a necessidade de adaptação do produto, assim como, imprevistos com estamperia, corte e montagem da peça”. Também o Aluno 13 reforça esta percepção ao descrever que “(...) a prática do desenvolvimento de uma coleção, do início ao fim, abrangendo todos os aspectos, proporcionou maior entendimento acerca de todo o processo de forma prática, complementando os conhecimentos em sala de aula”.

A contribuições para o aumento da competitividade das empresas se dão por meio da revisão de seus processos e pela geração de novas coleções comercializáveis. Para o Aluno 11 “(...) muitas peças apresentadas poderiam ir para alinha de produção” e segundo ao Aluno14 “(...) foram comercializadas duas peças da coleção patrocinada pela empresa”. De como complementar o Professor 3 ilustra que “(...) muitos dos produtos têm sim essas condições, uma vez que as coleções são desenvolvidas levando em conta o perfil dos consumidores das marcas/empresas parceiras do projeto”. A Representa da Empresa 3 ilustra que “(...) foram comercializadas duas peças da coleção patrocinada pela empresa”.

A aproximação com a sociedade é relatada, especialmente, a partir do evento final em que são apresentados os resultados do desenvolvimento, bem como nas fases anteriores em que familiares e outras pessoas acabam acompanhando os trabalhos. A Professora 2 ilustra esta consideração “(...) com o Enmoda a sociedade tem a oportunidade de conhecer os talentos da região. O que muitas vezes fica oculto para um público grande como o presente na noite do evento. Além de muitas pessoas ao redor do curso e dos acadêmicos viverem o período antecedente ao evento também, acompanhando as criações, o desenvolvimento e toda a emoção que o projeto proporciona”. O Representante da Empresa 1 corrobora com esta ideia ao destacar que “(...) o desenvolvimento da empresa e dos alunos promove o desenvolvimento da sociedade” assim como o Aluno 11 ao ilustrar que “(...) o evento aproxima, estudantes, família, empresas e a sociedade como um todo”.

Tais constatações elucidam como ações coletivas potencializam o acesso e desenvolvimento de recursos e que a colaboração, a modalidade de relação e os parceiros tratam-se de recursos estratégicos. Aqui, o Projeto EnModa representa uma



ação coletiva em que os atores envolvidos oriundos da universidade (alunos e professores) e de empresas (designers e gestores) potencializam o acesso a recursos que se traduzem no conhecimento acadêmico e o domínio tecnológico de rotinas e do mercado. A modalidade de interação é pautada na metodologia living lab onde se buscou assegurar um processo de cocriação com a participação dos parceiros (empresa, usuárias do desenvolvimento) em situações do cotidiano. Ou seja, o Projeto EnModa, a metodologia living lab adotada e os atores envolvidos constituem-se em recursos estratégicos, especialmente capazes de gerar vantagem competitiva tanto para a Universidade quanto para as empresas participantes. Neste contexto a interação universidade empresa possibilita ganhos mútuos oriundos da colaboração mútua, percebidos nos impactos que foram evidenciados.

Na próxima seção são apresentadas as implicações teóricas e gerenciais deste estudo, algumas recomendações, limitações identificadas, bem como a indicação de direções para futuras pesquisas na área a partir dos resultados obtidos.

5. IMPLICAÇÕES, RECOMENDAÇÕES, LIMITAÇÕES E FUTURAS PESQUISAS

O estudo contribuiu com a teoria existente ao indicar que a interação universidade empresa pode ser suportada pela metodologia living lab à luz das evidências obtidas em torno de um projeto em particular. Neste caso, o EnModa promovido pela UNESC. Há neste caso, evidências que demonstram que a interação ocorre através de desenvolvimento colaborativo em situações do cotidiano em um processo de cocriação com os seus usuários. Este tipo de interação torna-se um recurso estratégico a ser gerido pelas empresas e universidade trabalhando cooperação e interdependência entre si. Novos discernimentos emergem ao se destacar que a metodologia potencializa o acesso e desenvolvimento de conhecimentos diferenciados e que a colaboração, a modalidade de relação a relação constituída e os parceiros envolvidos podem ser encarados como recursos estratégicos à serem também geridos pelas empresas e universidade.

Em termos gerenciais, há indicativos para a gestão efetiva de alguns objetivos à serem alcançados em interações universidade empresas com a metodologia living lab: (a) um tipo de aprendizado diferenciado aos alunos que alia teoria e prática; (b) novas oportunidades de negócios a partir de novos produtos criados; e (c) inserção e comunicação mais efetiva dos trabalhos desenvolvidos na universidade para a sociedade.



Em termos práticos, a ampliação do escopo dos atores envolvidos, em especial, quanto aos usuários indo além dos beneficiários do desenvolvimento, contemplando outros elos da cadeia produtiva da moda, como por exemplo fornecedores, distribuidores e consumidores finais que criariam novos e estimulantes insights em um processo de cocriação. Aliás, o próprio processo poderia estar mais sistematizado além da definição de alguns momentos de interação. A ampliação da quantidade destes momentos de interação em que há a comunicação nos dois sentidos e outras iniciativas que assegurassem o engajamento dos atores e, especialmente dos usuários mereceria uma reconsideração talvez buscando a efetivação de sucessivas repetições, representadas pela noção de iteração.

A principal limitação refere-se a amplitude do objeto de pesquisa adotado para este estudo, neste caso um projeto de desenvolvimento oriundo de uma forma de interação universidade empresa, suscitando futuras pesquisas teórico-empíricas em outros tipos de projetos suportados pela metodologia living lab. Atenção adicional poderá ser dado ao estudo sobre cada um dos elementos da metodologia destacados neste artigo e, em particular os que apresentar dissonância na percepção dos atores, como o engajamento dos usuários.

Futuras pesquisas poderão ser conduzidas em cinco direções apoiadas pelo referencial teórico adotado, considerando a relação universidade empresa, VBR e sua complementação por meio da VR e living labs. A primeira no contexto educacional quanto aos reflexos da metodologia living lab no aprimoramento das competências dos alunos, suas implicações no processo de avaliação do aprendizado e ganhos quanto a manutenção e atração de alunos que observam neste tipo de interação um tipo de diferenciação da universidade. A segunda na perspectiva das empresas frente aos ganhos de competitividade obtidos a partir deste tipo de interação aproximando alunos das rotinas do dia a dia e contando com a sua presença no desenvolvimento de inovações. A terceira tendo como referência a interação universidade empresa e os meios de estímulo a cooperação mútua e gestão de sua interdependência através de metodologias específicas como no caso a living lab.

REFERÊNCIAS



- ALMIRALL, E.; LEE, M.; WAREHAM, J. Mapping Living Labs in the Landscape of Innovation Methodologies. *Technology Innovation Management Review*, September. 12-18, 2012.
- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J.R.; PERUCIA, A. A Visão Relacional da Estratégia: Evidências Empíricas em Redes de Cooperação Empresarial. *BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 11(1):47-58, janeiro/março 2014.
- BARNEY, J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120, 1991.
- BERGVALL-KÅREBORN, B., & STÅHLBRÖST, A. Living Lab : an open and citizen-centric approach for innovation. [*International Journal of Innovation and Regional Development \(IJIRD\)*](#), 1(4), 356–370, 2009.
- BERNI, J. C.A.; GOMES, C.M.; PERLIN, A.P.; KNEIPP, J. M.; FRIZZO, K. Interação Universidade-Empresa para a Inovação e a Transferência de Tecnologia. *Revista GUAL*, Florianópolis, v. 8, n. 2, p. 258-277, 2015.
- CHESBROUGH, H. *Open Business models*. How to thrive in the new innovation landscape. Harvard Business School Press, 2006.
- CHESBROUGH, H. *Open Innovation. The New Imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business School Press, 2003.
- DEKKERS, R. **Perspectives on Living Labs as innovation networks**. *International Journal of Networking & Virtual Organisations*, 8 (1), 58-85, 2011.
- DELL'ERA, C.; LANDONI, P. Living Lab: A Methodology between User-Centred Design and Participatory Design. *Creative and Innovation Management*, 23 (2), 137-154, 2014.
- DYER, J. H.; SINGH, H. The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660–679, 1998.
- ERIKSSON, M.; V. P. NIITAMO; S. KULKKI. State-of-the-Art in Utilizing Living Labs Approach to User-centric ICT innovation – a European approach. *CDT at Luleå University of Technology, Sweden, Nokia Oy, Centre for Knowledge and Innovation Research at Helsinki School of Economics, Finland*, 1(13), 1–13, 2005.
- ETZKOWITZ, H. Academic-industry relations: a sociological paradigm for economic development. In: LEYDERSDORFF, L.; VAN DEN BESSLAAR, P., *Evolutionary economics and chaos theory: new directions in technology studies*. London: Pinter Publishers, p. 139-151, 1994.
- EVANS, J. JONES, R. KARVONEN, A.; MILLARD, L. WENDLER, J. Living Labs and co-production: university campuses as platforms for sustainability Science. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 16: 1-6, 2015.



GALLI, L. In memoriam: William Mitchell. (2010) Disponível em <<http://www.lgalli.it/in-memori-am-william-mitchell>> Acesso em 07/09/2016.

GOMES, M. A. S.; COELHO, T. T.; GONÇALO, C. R. Tríplice Hélice: a Relação Universidade-Empresa em Busca da Inovação. *Revista Gestão.Org*, v. 12, n. 1, 2016.

GULATI, R. Network location and learning: the influence of network resources and firm capabilities on alliance formation. *Strategic Management Journal*, n. 20, 397-420, 1999.

GULATI, R.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. Strategic networks. *Strategic Management Journal*, v.21, n.3, 203-215, 2000.

KRÖSE, B.; VEENSTRA, M. ROBBEN, S. KANIS, M. Living Labs as Educational Tool for Ambient Intelligence. Ambient Intelligence: Third International Joint Conference, Aml 2012, Pisa, Italy, November 13-15, 2012. Proceedings by F. Paternò & B. de Ruyter & P. Markopoulos & C. Santoro & E. van Loenen & K. Luyten. Disponível em <http://link.springer.com/chapter/10.1007%2F978-3-642-34898-3_27#page-1> Acesso em 07/09/2016.

LEMENEN, S. What are living labs? *Technology Innovation Management Review*, 5 (9), 2015.

LEMENEN, S.; WESTERLUND, M.; NYSTRÖM, A. Living Labs as Open-Innovation Networks. *Technology Innovation Management Review*, September, 6–11, 2012.

LEMONS, D.C.; CÁRIO, S.A.F.; MELO, P.A. Processo de Interação Universidade-Empresa em Santa Catarina para o Desenvolvimento Inovativo: o caso da UFSC, FURB, UDESC e UNIVALI. *Revista de Ciências da Administração*, v. 17, n. 43, p. 37-54, 2015.

LEÓN, G.; MARTÍNEZ, R. How Can a University Drive an Open Innovation Ecosystem? *Technology Innovation Management Review*, 6 (7), 2016.

MARKOPOULOS, P.; RAUTERBERG, M. Living Lab - A White Paper, IPO - Annual Progress Report, 35, 2000.

MULDER, I.; STAPPERS, P. J. Co-creating in Practice: Results and Challenges. Paper presented at the 15th International Conference on Concurrent Engineering (ICE 2009), Leiden, The Netherlands, 22-24, June, 2009. Disponível em <<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.548.203&rep=rep1&type=pdf>> Acesso em 07/09/2016.

PENROSE, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Basil Blackwell.

PUFFAL, D. P.; RUFFONI, J.; SCHAEFFER, P. R. Características da interação universidade-empresa no Brasil: motivações e resultados sob a ótica dos envolvidos. *Gestão Contemporânea*, edição especial, 2012.

RAMASWAMY, V.; OZCAN, K. *The co-creation paradigm*. Stanford (CA): Stanford University Press, 2014.



ROSER, T.; SAMSON, A.; HUMPHREYS, P.; CRUZ-VALDIVIESO, E. *Co-creation: new pathways to value - an overview*. London, UK, 2009.

SILVA, S. B.; BITENCOURT, C.C. Living Labs: Rumo a um Quadro Conceitual. In: XVI Congresso Latino Ibero-Americano de Gestão da Tecnologia (inovação para além da tecnologia), Porto Alegre/RS, 19-22, outubro, 2015. Disponível em <<http://www.altec2015.org/anais/altec/papers/833.pdf>> Acesso em 07/09/2016.

STAL, E.; FUJINO, A. As relações universidade-empresa no Brasil sob a ótica da Lei de Inovação. *Revista de Administração e Inovação*, v. 2, n. 1, p. 5-19, 2005.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180, 1984.

WESTERLUND, M.; LEMINEN, S. The Multiplicity of Research on Innovation through Living Labs. Paper presented at the XXV ISPIM Conference, Dublin, Ireland, June 8-10, 2014. Disponível em <http://www.ispim.org/members/proceedings/ISPIM2014/commonfiles/files//597822355_Paper.pdf> Acesso em 07/09/2016.



Trabalho Completo de Pesquisa

14415 - UMA REVISÃO INTEGRATIVA SOBRE OS MODELOS DE NEGÓCIOS INOVADORES

Yuri Borba Vefago¹, Thiago Henrique Almino Francisco²

¹Graduando em Administração de Empresas/ UNESC

²Doutorando em Engenharia e Gestão do Conhecimento/ UNESC

Resumo: O estudo busca solucionar questões relacionadas aos desafios gerados em uma sociedade baseada no conhecimento, que apresenta contextos de alta competição e cobra pontualidade e maturidade, no que se refere a abordagem, pelos diversos atores envolvidos no processo de inovação. Neste sentido, os modelos de negócios surgem como instrumentos capazes de criar valor e mudar contextos a partir de suas abordagens diferenciadas. Para tanto, faz-se necessário entender o contexto desta nova sociedade baseada no conhecimento, conhecendo alguns conceitos e perspectivas. Sobretudo entender também, o que a literatura fala sobre os modelos de negócios inovadores, que colocam-se como objeto de estudo desta pesquisa. A pesquisa utiliza-se de uma abordagem qualitativa, fez uso do estudo bibliográfico e da revisão integrativa como formas de coleta e análise de dados. Aos resultados, cabe ressaltar as contribuições geradas a partir das visões da literatura que contribuem para o fortalecimento dos modelos de negócios como instrumentos inovadores e com papel fundamental dentro de cenários que exigem pontualidade e muita atenção para com o contexto.

Palavras-chave: Modelos de negócio. Criação de valor. Sociedade baseada no conhecimento.

1 INTRODUÇÃO

Na sociedade do conhecimento, a gestão eficiente do capital intelectual passa a ser essencial e é um pré-requisito para organizações que buscam sobreviver em mercados competitivos. Apegar-se a estudos constantes e rever constantemente a mecânica de seus negócios são práticos fundamentais para as organizações. Nesse contexto os modelos de negócios colocam-se como instrumentos capazes de auxiliar os gestores e os diversos atores envolvidos no processo de inovação na busca do equilíbrio, para que este procedimento possa ser feito de maneira sistemática e coesa, criando valor para organizações e fundamentalmente para sociedade.

Contudo, inovar em modelos de negócios ou produzir modelos de negócios inovadores não é um processo simples, mas complexo, que depende diretamente da influência de diversos pilares envolvidos direta e indiretamente com o processo de inovação. Neste sentido fica claro que entender a sua importância e o seu papel dentro do



processo é tarefa destes atores, para que eles possam contribuir positivamente para com o processo. Cabe ressaltar também a especificidade verificada nesses modelos de negócios inovadores que apresentam características únicas inerentes as suas abordagens.

Neste sentido, a partir do fundo apresentado, o presente artigo busca num primeiro momento sanar questões relacionadas aos modelos de negócios e verificar a sua importância como ferramenta estratégica nas organizações. O presente artigo tem como objetivo geral, a partir da visão da literatura, conhecer os principais estudos relacionados aos modelos de negócios inovadores e a partir da ótica da revisão integrativa, chegar a um consenso sobre o tema.

No sentido de apresentar as contribuições deste artigo, a pesquisa foi estruturada em cinco seções. A primeira seção, introdutória, busca elucidar os principais assuntos a serem abordados nesta pesquisa. Na segunda, a fundamentação teórica, que dá sustentação para todo estudo a partir do acréscimo dos principais conceitos diretamente ligado com o objeto de estudo. Por terceiro, os procedimentos metodológicos, que representam todo o planejamento previamente executado para o desenvolvimento eficiente e coeso desta pesquisa, dando ênfase na utilização da revisão integrativa. Na seção quatro são apresentados os resultados deste artigo, com a contribuição gerada a partir da literatura. Na seção cinco são apresentadas as considerações finais, contendo as percepções geradas a partir dos resultados gerados ao final da pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A Gestão Do Conhecimento Organizacional

O conceito de gestão do conhecimento relaciona-se diretamente com um momento divisor de águas, onde existe uma mudança de foco, anterior inclinada para a simples otimização do sistema produtivo como ganho de vantagem competitiva, para um foco mais macro, onde o capital intelectual passa a entrar em evidencia como peça fundamental na consecução de vantagem competitiva pelas organizações. Takeuchi e Nonaka (2008) chamam este momento de “elevação do paradoxo”, a passagem de uma sociedade industrial para uma sociedade do conhecimento.



O que se relaciona com o que é exposto por Trierveiler (2015), que destaca que a gestão do conhecimento pode ser entendida como o processo de tornar o conhecimento horizontal e usual e, desta forma, torna-lo acessível para quaisquer atores que estejam envolvidos direta e indiretamente com o processo de inovação. O que acaba colocando o capital intelectual em evidência, pois entende-se que ele é a chave para a consecução de vantagens competitivas e torna-lo acessível e disseminável para todos torna-se fundamental para que se tenha uma organização equilibrada.

Além de tornar o conhecimento usual, um dos grandes desafios dessa nova sociedade é saber como trabalhar com este conhecimento. Davenport e Prusak (1998) destacam que saber diferir dado, informação e conhecimento é muito importante, visto que utilizar o certo em algum momento pode representar uma importante decisão em uma organização.

Ligado a isto, nesta nova sociedade baseada no conhecimento, está a importância entre a organização, a economia e o trabalhador do conhecimento. A organização com o desafio de gerenciar todos os seus ativos na busca de vantagens competitivas e, para isto, torna-se fundamental o entendimento de todas as frentes que impactam direta e indiretamente a organização. Em uma economia mais conectada, como colocado por Pires (2015), cobra-se constantes e melhores desempenhos das organizações, que devem constantemente olhar para os seus modelos de negócios como forma de se manterem competitivas em um mercado extremamente competitivo. A menor das decisões erradas pode culminar na perda de competitividade.

Neste meio, o trabalhador do conhecimento desempenha um papel fundamental, Drucker (1997) destaca a inversão de papéis entre o trabalhador como força produtiva para um trabalhador com capital intelectual, o que colabora com as visões de Davenport e Prusak (1998), com esta passagem como mais uma mudança de foco intrínseca, com a passagem de uma sociedade industrial para uma sociedade do conhecimento, busca-se encontrar quem são os detentores deste conhecimento e, nesta nova sociedade, um dos relevantes detentores do conhecimento que podem ser classificados aqui como importantes agentes/atores do processo de inovação são as pessoas. As pessoas com a sua singularidade e variabilidade são ativos de extrema importância para a criação de valor em uma organização e, manter este conhecimento na organização é um desafio nesta nova sociedade do conhecimento.



A visão de Tschumi (2015) vai mais além, colaborando com o que foi apresentado por Drucker (1997) e Davenport e Prusak (1998) sobre a importância do trabalhador do conhecimento, mas também chamando foco para o cliente, para esta relação. O trabalhador do conhecimento como ativo fundamental, que agrega valor, como ser pensante, capaz de utilizar e ampliar o seu capital intelectual em prol da criação de valor que será gerado a partir dos problemas trazidos pelos clientes, por que serão a partir deles que as organizações irão criar mais valor.

Portanto, a visão da literatura sobre a gestão do conhecimento destaca uma passagem de uma sociedade de certa forma desconectada, para uma sociedade baseada no conhecimento, onde o capital intelectual entra em evidência e passa a desempenhar um papel fundamental na criação de valor para as organizações. Neste sentido, o trabalhador do conhecimento, como um dos atores do processo de inovação, é peça chave para o processo. Como gerir os diversos atores e os diversos conhecimentos passa a ser o grande desafio das organizações.

2.2 Os Conceitos De Inovação E A Importancia Do Processo De Gestão Da Inovação Para A Criação De Valor Nas Organizações

Conectado ao que fora apresentado no capítulo anterior, a inovação coloca-se como cerne desta questão. Sendo a consecução de vantagem competitiva o grande objetivo das organizações, ser uma organização inovadora está atrelada diretamente com o cumprimento deste objetivo e, saber gerir bem o processo de inovação nas organizações torna-se fundamental, como destacado por Palombo (2006). Portanto, entender os principais conceitos de inovação e gestão da inovação são os principais objetivos desta seção.

O termo inovação, nas perspectivas de Tidd e Bessant (2015) vem sendo amplamente discutido, facilmente associada a organizações com ampla vantagem competitiva. Anteriormente atrelado ao patrimônio, a vantagem competitiva requer hoje, mais engajamento e uma abordagem diferenciada, requer um melhor aproveitamento dos diferentes atores que participam direta e indiretamente do processo de inovação. O novo cenário corporativo, cobra das organizações mais atenção para com as necessidades dos clientes, cobra soluções mais rápidas e eficientes, cobra respostas mais rápidas com as nuances do mercado.



Na perspectiva de Varvakis (2014), o termo inovação pode ser entendido como ultrapassar barreiras, quaisquer que sejam a inovação, inovar é apresentar o novo, o diferenciado, o fora do comum. É produzir valor, é gerar vantagem competitiva para organização, do contrário não existe sentido inovar. Portanto, se não produzir um ganho para a sociedade ou para a organização, não é inovação.

Oslo (1997) acrescenta ainda que as inovações podem surgir de muitas necessidades, desde o aumento na qualidade de um produto ou o incremento de um processo. Mesmo assim, uma inovação tem uma característica única, ela existe para criar valor. O que colabora com o que foi apresentado por Varvakis (2014) acerca do objetivo de inovar e, reforça, atenção das organizações, que muitas vezes se apropriam do termo inovação como um estereótipo, objetivando segundas intenções e não produzindo real valor.

Tidd e Bressant (2015) chama atenção para com os fins da inovação para algumas organizações, o que complementa o que foi exposto por Oslo (1997). Eles afirmam que muitas organizações se apegam a inovação como a salvação e não como uma cultura, o que prejudica o processo e pode produzir um resultado negativo para organização. A inovação enquanto inovação deve estar intrínseca na cultura da organização, deve estar claro para todos os atores envolvidos a importância da prática e do seu papel dentro do processo e, desta forma, resgata-se o que foi abordado por Davenport e Prusak (1998) na seção anterior acerca do trabalhador do conhecimento e da sua importância dentro do processo de inovação.

Nessa perspectiva, um bom gerenciamento da gestão da inovação é essencial. Na perspectiva de Dorow (2013), o processo de gestão da inovação é um grande alicerce do processo de inovação, atuantes nas diferentes frentes e sendo o responsável pela captação de novas ideias, sejam elas internas ou externas e, produzir um resultado efetivo para a sociedade e/ou para organização.

Coelho (2013) faz uma ressalva e acrescenta que ao decidir-se tornar-se uma organização inovadora, esta empresa deve estar atenta as diversas frentes que se envolvem no processo, como políticas e a estratégia da empresa. O que reforça a importância e o papel do processo de gestão da inovação, atuando como catalisador no processo de inovação.

Na perspectiva de Palombo (2006), o processo de gestão da inovação é singular. É um processo único de cada organização e o que pode funcionar para uma,

pode não funcionar para outra, logo, as organizações devem estar atentas e ter uma abordagem diferenciada com as diversas práticas e avaliar e moldar o melhor modelo para sua realidade.

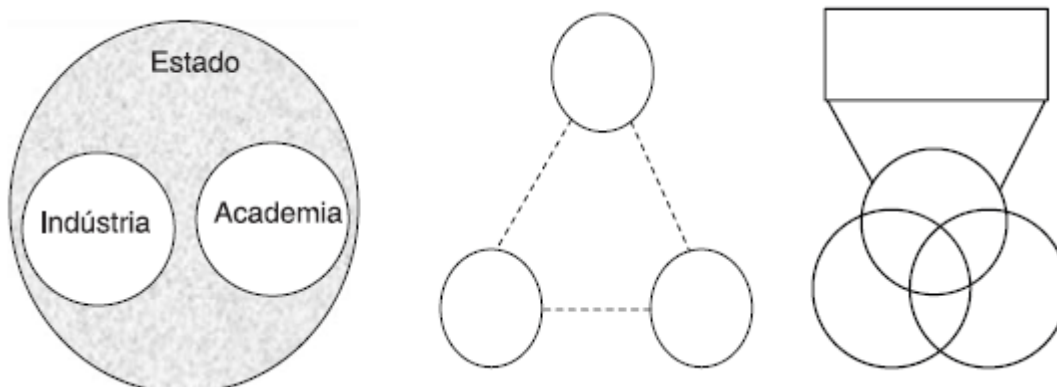
Portanto, inovar pode ser considerado como um conceito complexo, variável e adaptável, indispensável no atual cenário corporativo, de intensa competição, que cobra das organizações respostas rápidas. Entretanto, não pode ser considerado como um fator isolado, é fruto de um processo e naturalmente deve ser bem gerenciado para que produza bons resultados, para que gere lucro e sobretudo para que produza valor, para organização e, principalmente, para sociedade (PEREIRA-MATIAS; KRUGLIANSKAS, 2005).

2.3 A Importância Da Tríplice Hélice Dentro No Ambiente Inovativo

Ligado a importância dos diversos atores dentro do processo de inovação, discute-se a importância de abordagens que acelerem e produzam um resultado significativo e, desta forma, surge o conceito da tríplice hélice.

Este conceito traduz a interação de três pilares fundamentais para a inovação: a **universidade**, as **empresas** e o **governo**. Etzkowitz e Leydesdorff (2000) afirmam que a interação efetiva destas três esferas produz um resultado positivo para o processo de inovação. A evolução do modelo tríplice hélice pode ser melhor visualizado na figura 1.

Figura 1 - Evolução da Tríplice Hélice.



Fonte: Adaptado de Etzkowitz e Leydesdorff (2000, p.4).

Na perspectiva de Costa (2010), existem três estágios que compõem o modelo da tríplice hélice. Primeiramente com a definição dos papéis institucionais e transferências



de tecnologias, o segundo ponto é caracterizado pelo surgimento de novas formas de comunicação e interação com o mercado ocorre a transferência de tecnologias mais facilmente e, por último, a apropriação dos papéis uns dos outros dentro do processo de inovação.

Na perspectiva de Vaccaro et al. (2011), este modelo traz consigo uma abordagem diferente por parte das três esferas. A universidade assume um papel extensionista, utilizando o seu capital intelectual para resolução de problemas recorrentes e exercendo o papel de articulador. O governo, trabalhando para a otimização e desburocratização (por vezes se apegando a modelos globais, o que desmistifica muitos paradigmas ligados a máquina pública) e, por último, as organizações, com uma perspectiva menos “capitalista” ou voltada para o puro lucro e uma abordagem voltada para criação de valor também, para sociedade.

2.4 Os Modelos De Negócios Inovadores: Um Resultado Do Processo De Inovação

Atrelado a tudo que vem sendo discutido nas seções anteriores está a importância e utilização dos modelos de negócios como ferramentas inovadoras dentro do processo de inovação. Os modelos de negócios estão ligados diretamente com o processo de inovação, com o processo de gestão da inovação, com este novo cenário corporativo de alta competição, pois segundo Osterwalder e Pigneur (2011), eles geram um resultado rápido e eficiente dentro de um cenário que cobra isto das organizações. Os modelos de negócios, relacionam-se com método, com criação de valor, com facilitação, eles são capazes de gerar resultados positivos muito facilmente e são extremamente adaptáveis. Está ligado a concepção e manutenção de negócios, tendo um papel de organizador.

O termo modelos de negócios tomou uma proporção muito maior, no que concerne à perspectiva dos negócios, a partir dos anos 90, com o advento da internet e com a experimentação de um mundo mais conectado, as organizações foram forçadas a rever seus modelos e suas estratégias para manter a competitividade. E a busca acerca dos modelos de negócio é marcada por momentos, primeiramente com um entendimento, a criação de conceitos e classificação dos modelos de negócio, posteriormente com a complementação e acréscimo com novas proposições, a terceira fase é marcada pela



combinação de conceitos e sugestão de modelos e, a quarta e última fase é marcada pela aplicação destes modelos (ROJAS, 2014).

Tidd e Bressant (2015) afirmam que a inovação está ligada com a identificação de oportunidades, o que colabora com o que é apresentado por Osterwalder e Pigneur (2011) sobre os epicentros de inovação em modelos de negócios, componentes dos modelos de negócios, que se colocam como oportunidades, oferecidas e identificáveis, capazes de modificar toda a estrutura de um modelo de negócios e criar valor.

Nas perspectivas de Osterwalder e Pigneur (2011), inovar em modelos de negócios não é algo fácil, é quebrar paradigmas e superar modelos antigos, está ligado diretamente à cultura organizacional, o que confirma o que foi exposto por Tidd e Bressant (2015) acerca da cultura organizacional. Inovar não é algo simples, organizações que querer se tornar inovadoras devem modificar seus modelos e ressaltar a importância dos diversos atores envolvidos no processo de inovação.

No entendimento de Junior (2006), um modelo de negócio expressa a ideia de um negócio, é sua estrutura, são os principais fatores que afetam direta ou indiretamente a estrutura do negócio e como é realizada a entrega de valor. Nos modelos de negócios, é possível fazer a leitura e entender todo o fluxo originado na interação dos diversos atores que fazem parte do modelo, logo, durante o processo de inovação em modelo de negócios se faz essencial uma percepção geral e não uma análise isolada de cada variável, pois, cada epicentro é ligado e afetado de alguma forma pelos outros epicentros.

A partir das contribuições da literatura percebe-se que o processo de inovação é complexo, carece de técnicas, de métodos de gerenciamentos, de ferramentas e sobretudo de uma leitura correta por parte de todos os atores que estão envolvidos direta e indiretamente com o processo de inovação. Os modelos de negócios se caracterizam como resultado deste processo de inovação, com uma abordagem diferenciada capaz de mudar cenários e desempenhar papel importante dentro de um contexto de alta competição.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.2 O Processo De Revisão Integrativa



O processo de revisão integrativa coloca-se como um dos grandes pilares desta pesquisa, contribuindo para o fornecimento de insumos que propiciaram no planejamento eficiente.

O processo de revisão integrativa é comumente utilizado para análise de um grande volume de trabalhos pela busca, análise e síntese deste grupo de pesquisas relacionados ao objeto de estudo. Com uma metodologia eficiente, o método possibilita uma revisão sistemática e consistente, culminando em resultados positivos (MENDES; SILVEIRA; GALVÃO, 2008).

O processo é firmado na busca, avaliação crítica dos trabalhos levantados, pela implantação e avaliação dos resultados gerados a partir da revisão (POMPEO, ROSSI; GALVÃO, 2009). Mendes, Silveira e Galvão (2008, p. 761-762-763) complementam Pompeo, Rossi e Galvão (2009) destacando as seis etapas da revisão integrativa, no quadro 1.

Quadro 1 – Etapas da revisão integrativa.

1. Primeira etapa: identificação do tema e seleção da hipótese ou questão de pesquisa para a elaboração da revisão integrativa;
2. Segunda etapa: estabelecimento de critérios para inclusão e exclusão de estudos/ amostragem ou busca na literatura;
3. Terceira etapa: definição das informações a serem extraídas dos estudos selecionados/ categorização dos estudos;
4. Quarta etapa: avaliação dos estudos incluídos na revisão integrativa;
5. Quinta etapa: interpretação dos resultados;
6. Sexta etapa: apresentação da revisão/síntese do conhecimento.

Fonte: Adaptado de (MENDES; SILVEIRA; GALVÃO, 2008, p. 761-762-763).

Nas visões de De Souza e Da Silva (2010), o método de revisão integrativa é o mais completo dentre os métodos de revisão. Sendo adaptável e usual a quaisquer assuntos, com um planejamento sólido e contribuindo com resultados significativos a partir da sua abordagem diferenciada e permitindo também a combinação efetiva dos dados teóricos e empíricos. Por outro lado, a revisão integrativa cobra muito do usuário, precisando de muito engajamento durante todo o processo e sobretudo durante o planejamento que norteará todo o procedimento.



Nas visões de Mendes, Silveira e Galvão (2008), apesar do reconhecimento mundial, no Brasil, ela ainda é pouco utilizada. Reforça os seus benefícios incentivando os autores a utilizarem a técnica pelos benefícios gerados.

Desta forma, encerra-se esta seção com a confirmação da revisão integrativa como método singular, capaz de gerar resultados efetivos ao final do processo de pesquisa. Nas seções seguintes serão explanados os resultados.

4 A CARACTERIZAÇÃO DO PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DE MODELOS DE NEGÓCIO: UMA VISÃO A PARTIR DA LITERATURA

Nas seções que seguem serão apresentados os resultados acerca do objeto de estudo a partir da análise dos trabalhos pesquisados.

É consenso que o objeto de estudo pesquisado ainda é insipiente e não existe uma máxima acerca do tema, logo, apoiar-se na literatura torna-se fundamental para formação de uma base sólida. A partir do levantamento de questionamentos, monta-se então um planejamento pautado em alguns pilares essenciais que centram-se na caracterização dos trabalhos pesquisados e na construção de uma percepção a partir da revisão sistemática realizada a partir das visões dos diversos entendedores acerca do objeto de estudo.

Portanto, a partir dos questionamentos levantados, na seção que segue será realizada a caracterização dos trabalhos pesquisados.

4.1 A Caracterização Dos Trabalhos Pesquisados: Uma Visão Geral Dos Estudos Acerca Dos Modelos De Negócios Inovadores

Esta seção busca caracterizar os estudos pesquisados e utilizados neste artigo a fim de dar mais transparência e exemplificar o que foi base sólida para construção deste estudo. Primeiramente com a definição dos critérios de busca, relacionados ao objeto de estudo e que contribuem para que fosse possível encontrar trabalhos de interesse.

A busca foi conduzida nas da BDTD (todas as bases), Spell (todas as bases), Doaj (todas as bases), Anpad (todas as bases) e Scopus (todas as bases).

Os critérios de busca foram:

1. “Inovação AND Modelo de Negócio” em português e em inglês;



2. “Ideação AND Inovação” em português e em inglês;
3. “Ideação AND Modelo de Negócio” em português e em inglês.

Quanto aos critérios de inclusão, este foram:

1. Ambos os termos no título e ou no resumo;
2. Tese;
3. Que não se limitem a um estudo bibliográfico;
4. Trabalhos que apresentem qualquer um dos termos que sejam interessantes

e que abordem um dos termos da pesquisa serão eventualmente utilizados.

Durante a pesquisa, alguns aspectos foram percebidos durante o processo. O ano com maior incidência nas publicações foi 2014, com 5 trabalhos.

A Universidade com mais publicações é a Universidade de São Paulo, com 10 publicações, entre os anos de 2005 e 2015, seguidos pela Fundação Getúlio Vargas e Universidade Federal de Santa Catarina, com duas publicações.

Todos os trabalhos analisados, dentro de um dos critérios de inclusão, são teses e, logo, todos os trabalhos contaram com a orientação de um doutor. Foi um total de 57 trabalhos, destes, 21 são teses e, 20 enquadravam-se nos critérios.

Por fim, percebe-se também que os métodos mais encontrados na realização dos trabalhos são os estudos bibliográficos, estudos de caso e investigações experimentais. Os estudos de caso apresentação 10 ocorrências.

4.2 O Estudo Dos Modelos De Negócio

Sendo os modelos de negócio o objeto de estudo desta pesquisa, a sua caracterização se faz essencial. A seção que segue busca apoiar-se na literatura para o que a mesma expõe sobre os modelos de negócios inovadores.

4. 2.1 As contribuições da literatura empírica sobre modelos de negócio

A discussão de oportunidades para criação de valor e a caracterização do ambiente inovativo são fatores considerados como fundamentais na perspectiva de Gomes (2013). Desta forma, cria-se base sólida para a consolidação das etapas inerentes ao processo de construção de modelos de negócios inovadores e fortalece as competências para o desenvolvimento de estratégias competitivas, o que vai de encontro



com o que é exposto por Osterwalder e Pigneur (2011) na descrição das etapas para construção dos modelos de negócios: seguimentos de clientes, proposta de valor, canais, relacionamento com clientes, fontes de receita, recursos principais, atividades-chave, parcerias principais e estrutura de custo.

A perspectiva de Gomes (2013) vai de encontro com a visão de Santos (2008), que destaca a importância dos diversos atores envolvidos no processo de construção de modelos de negócios inovadores. Desta forma contribui-se para um acréscimo de novas perspectivas que combinadas com o material já assimilado, pode indicar para melhores resultados.

Essas perspectivas são reforçadas por Figueiredo (2005), que relata a dificuldade na construção de modelos de negócios, encontrando ambiente pouco preparados ou inclinados para um ambiente de inovação, o que colabora com os conceitos trazidos por Takeuchi e Nonaka (2008) acerca da gestão do conhecimento do seu papel nesta nova sociedade baseada no conhecimento.

A visão de Figlioli (2013) também destaca este ambiente pouco inclinado para inovação e afirma que este é um pilar essencial para a consecução de bons resultados ao final do processo de inovação. A autora classifica o processo como moroso e que carece de políticas, que são decisivos, pois desta forma, somente minimiza estes impactos e obtém-se bons resultados com estratégias extremamente pontuais.

Ades (2013) compartilha da visão de Figlioli (2013) e destaca também que a comunicação é um fator limitante neste processo, incidindo nos diversos atores envolvidos no processo de inovação, o que colabora para confirmação de um ambiente classificado como moroso e reforça a utilização dos modelos de negócios como instrumentos facilitadores que contemplem as diversas perspectivas dos atores envolvidos.

As visões de Ades (2013) e Figlioli (2013) são confirmadas a partir da perspectiva de Watanabe e Silva (2015) que tratam do conceito Tríplice Hélice (TH) que explica a interação entre **governo-empresa-universidade** como fator fundamental dentro do processo de inovação em uma sociedade baseada no conhecimento. Benedetti (2011) complementa também acerca da TH e sua importância dentro de um ambiente inovativo e destaca o amadurecimento desta relação que tem a Universidade como interlocutor desta relação que busca conseqüentemente a criação de valor dentro de um resultado mais eficiente do processo de inovação.



Nas perspectivas de Chang (2014) e Sobrinho (2009), a resiliência e capacidade inovativa são fatores fundamentais e são partes fundamentais em uma organização inovadora e acima de tudo empreendedora, dentro de uma nova sociedade baseada no conhecimento. Cada vez mais, torna-se indispensável este tipo de abordagem dentro de mercados cada vez mais competitivos, que dentro de pouco tempo pode não ser mais nem um diferencial, mas um qualificador para a entrada ou permanência nestes mercados. As organizações devem assimilar que nestes novos ambientes extremamente conectados, a pontualidade e o entendimento do papel dos diversos atores envolvidos no processo de inovação (destarte, a criação de uma cultura organizacional sólida) é indispensável e o primeiro passo para a consolidação destas organizações neste novo cenário.

A visão de Vicentin (2015) complementa as visões de Chang (2014) e Sobrinho (2009) e destaca a importância da tomada de decisão dentro do contexto organizacional, sendo este um processo que deve ser pontual. É destacada também a importância de parcerias estratégicas, em mercados com muitas especificidades, o que reforça a relevância e o papel dos modelos de negócios inovadores e singulares, que permitem uma abordagem diferenciada dentro dos mais diferentes mercados.

Schmitt (2012) chama atenção para o epicentro baseado na perspectiva do cliente, como uma das ações muitas vezes ignoradas pelas organizações e que cada vez mais são indispensáveis e podem impactar seriamente no resultado final. As organizações precisam seriamente rever os seus conceitos e buscar criar valor para os clientes e para a sociedade e não simplesmente criar um novo produto ou inovar um processo.

Na visão de Spers (2007), a realização de estudos pontuais pode credenciar-se como grande saída em ambientes competitivos. Destaca que este tipo de prática pode contribuir para o surgimento de oportunidades inéditas ou anteriormente pouco exploradas, o que confirma o que é exposto por Oslo (1997) sobre os tipos e modelos de inovação e a sua importância como pilares para a discussão sobre inovação.

Rostock (2011) complementa Spers (2007) e reforça a capacidade de renovação das empresas, que precisam constantemente olhar para seus modelos de negócios e para o ambiente em que estão inseridas buscando oportunidades. As organizações precisam aproveitar melhor os insumos e as possibilidades que tem à



disposição e precisam estar cientes que, o que pode ser a solução hoje, pode tornar-se obsoleto em outro momento.

Na perspectiva de Santos (2014), a criação de uma cultura empreendedora e o senso de empoderamento são fundamentais em organizações inovadoras, o que confirma o que foi exposto por Ades (2013) e Figlioli (2013) sobre o entendimento dos diversos atores envolvidos no processo de inovação sobre o seu papel dentro deste processo. A inovação precisa ser entendida como um processo e como um processo, ele precisa ser pautado em etapas, com muito engajamento, além da assimilação e cooperação dos atores envolvidos.

A visão de Leonel (2014) complementa o que foi exposto por Spers (2007) e destaca a dificuldade na busca por investidores dentro deste novo paradigma, que cobra cada vez mais das organizações posturas responsáveis e pontuais dentro de seus mercados. Cobra uma abordagem profissional, de empresas que sabem exatamente o que está acontecendo e os caminhos a serem tomados.

Breternitz (2009) reforça a visão de Leonel (2014) sobre o estudo pontual das diferentes situações colocadas para as organizações. Estes estudos podem gerar novas oportunidades que podem contribuir para a criação de valor para as organizações e para a sociedade, o que confirma o que foi exposto por Vicentin (2015), Chang (2014) e Sobrinho (2009) sobre os ambientes competitivos.

A percepção de Rojas (2014) complementa as contribuições sobre a importância do entendimento dos diversos atores envolvidos no processo de inovação e dos seus papéis dentro deste processo e sobre a alta competitividade dos mercados que cobram abordagens mais responsáveis e pontuais das organizações. Estes diversos agentes precisam de uma visão mais holística e crítica do processo de inovação e sobretudo uma maior sensibilidade para com as diversas instancias envolvidas.

Frontini (2008) destaca a falta de métodos ou a falta de metodologia dentro do processo de inovação, o que confirma o que foi exposto por Rojas (2014). As organizações carecem de um planejamento estratégico mais adequado, que seja voltado para as demandas inovativas e contribuam positivamente no resultado final.

A visão de Barquet (2015) vai de encontro com a visão de Figlioli (2013) sobre os ambientes pouco propícios para inovação e também classifica-os como árduo, como pouco favorável para o trabalho em rede e com uma abordagem ainda insipiente acerca do trabalho com o conceito *business model*.



Figueira (2014) desdobra acerca dos modelos de negócios e destaca a sua singularidade e capacidade de abordagens dos problemas, diferenciadas e diretas, o que confirma o que foi exposto por Osterwalder e Pigneur (2011) sobre a modelagem de negócios e o seu papel dentro de um ambiente de inovação.

Portanto, a partir do que foi exposto pela literatura, percebe-se que o contexto de inovação momentâneo é caótico, ainda é insipiente e pouco favorável para a prática de inovação. Os diversos atores precisam entender os seus papéis dentro do processo e contribuir positivamente dentro do processo de inovação, assimilar e criar valor. Os modelos de negócios, por sua vez, colocam-se como facilitadores dentro desse ambiente pouco propício, porém, moldável, que cobra mais engajamento e pontualidade das organizações.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A sociedade do conhecimento cobra dos diversos atores envolvidos no processo de inovação uma abordagem diferenciada. O contexto é de extrema competição e permite o acesso facilitado a informação, o que potencializa os mercados tornando-os extremamente competitivos. Portanto, localizar-se neste contexto se faz essencial para a competitividade das organizações.

E entender o contexto, representa conhecer os insumos que se tem à disposição e saber como utilizados de maneira eficiente, atacando diretamente os problemas ou as oportunidades. Portanto, o entendimento por parte dos diversos atores acerca do seu papel dentro do contexto é fundamental para a geração de valor nestas organizações e para sociedade.

As contribuições geradas a partir da literatura, com a revisão integrativa, propiciaram uma revisão sistemática e consistente, que aponta para a efetividade dos modelos de negócios que, utilizados dentro do contexto certo, podem contribuir de maneira significativa no ambiente inovativo.

Foi possível também, conhecer as principais pontos destacados pela literatura sobre os modelos de negócios inovadores e verificar uma série de carências existentes no ambiente inovativo brasileiro, promissor, mas carente de abordagens diferenciadas pelas diversas instâncias envolvidas, fundamentalmente governo, propiciando políticas favoráveis para a otimização do fluxo, a universidade, detentora do conhecimento,



podendo incorporar qualidade ao processo, atuando como interlocutora e as empresas, que são as protagonistas do processo, capazes de girar este fluxo e gerar valor para a sociedade.

A partir da visão geral dos trabalhos sobre os modelos de negócio, pode-se concluir que estes instrumentos tornaram-se indispensáveis em uma nova sociedade baseada no conhecimento. São instrumentos que apresentam aderência e agilidade em ambientes de extrema competição que precisam de uma abordagem mais pontual e rápida. Sobretudo, os modelos de negócio representam uma nova forma de se pensar no negócio, os novos mercados via de regra não aceitam mais antigos paradigmas, estes novos mercados são amparados por conceitos inovadores e, desta forma, ao inovar, as empresas devem estar comprometidas em criar valor em suas ações.

Portanto, a partir dos estudos gerados, pode-se concluir que este novo ambiente, baseado no gerenciamento eficiente do conhecimento coloca-se como desafiador, mas propenso a muitas oportunidades para aqueles que souberem aproveitar. E, dentro desta reflexão, o contexto inovativo apresenta-se como deficitário, carente de uma nova abordagem facilitadora, que otimize o fluxo e gere valor mais rapidamente. Neste contexto, os modelos de negócio, surgem, com suas abordagens diferenciadas, capazes de elucidar e contribuir positivamente para a resolução de problemas/oportunidades geradas a partir deste ambiente caótico.

REFERÊNCIAS

ADES, Cely. **Modelo de difusão da inovação para instituto de pesquisa no Brasil**. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, 2013.

BARQUET, Ana Paula Bezerra. **Creation of product-service systems (PSS) proposals in the fuzzy front-end**. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, 2015.

BENEDETTI, Mauricio Henrique. **A construção das universidades para empresas que adotam modelo de inovação aberta**. Tese de Doutorado. Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2011.

BRETERNITZ, Vivaldo José. **Contribuições ao processo de construção de estratégias para a bancarização da população de baixa renda com o uso de dispositivos móveis**. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, 2009.

CHANG, Chuan Teh. **A influência das tensões ambidestras na arquitetura organizacional para inovação: estudo de casos em empresas brasileiras da indústria de transformação**. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, 2014.



COELHO, Diego Bonaldo. Franquias brasileiras: estratégia, empreendedorismo, inovação e internacionalização. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 17, n. 1, p. 126-130, 2013.

COSTA, Alessandra de Sá Mello da. **Convergências, divergências e silêncios: o discurso contemporâneo sobre o empreendedorismo nas empresas juniores e na mídia de negócios**. Tese de Doutorado. Fundação Getúlio Vargas, 2010.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. 2.ed Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1998. 237 p.

DE SOUZA, Marcela Tavares; DA SILVA, Michelly Dias; DE CARVALHO, Rachel. Revisão integrativa: o que é e como fazer. **Einstein (São Paulo)**, v. 8, p. 102-106, 2010.

DOROW, Patrícia Fernanda. **O Processo de Geração de Ideias para Inovação: Estudo De Caso Em Uma Empresa Náutica**. Tese de Doutorado. Universidade Federal de Santa Catarina, 2013.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Sociedade pós-capitalista**. 6. ed. São Paulo: Ed. Pioneira, 1997. 186 p.

Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000, February). The dynamics of innovation: from national systems and "mode 2" to a triple helix of university-industry-government relations. *Research Policy*, 29(2), 411-424.

FIGUEIREDO, Liana Almeida de. **A indústria de prestação de serviços logísticos e o modelo de negócio ASP: perspectivas e tendências no mercado brasileiro**. 2005. 231 f. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia e Produção de Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

FIGLIOLI, Aline. **Em busca da sustentabilidade econômico-financeira de organizações gestoras de parques tecnológicos: proposta de modelo de negócio no contexto brasileiro**. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, 2013.

FIGUEIRA, Mariane. **Innovation management in the genetically modified seed industry: a business platform dynamic approach**. 2013. 200 f. Tese (Doutorado) - Curso de Organizações, Estratégias e Gestão, Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2013.

FRONTINI, Maria Alice Braga. **Convergência digital e a telefonia móvel: implicações à gestão estratégica e à inovação**. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, 2008.

GOMES, Leonardo Augusto de Vasconcelos. **Corrida maluca em territórios desconhecidos: como empreendedores gerenciam incertezas individuais e coletivas em ecossistemas empreendedores**. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, 2013.



KARAM JUNIOR, Dib. **Modelo de negócio para mobilidade e interatividade em ambientes convergentes heterogêneos**. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, 2006.

LEONEL, Solange Gomes. **Mitos e verdades sobre a indústria de venture capital**. 2014. 186 f. Tese (Doutorado) - Curso de Economia, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2014.

MATIAS-PEREIRA, José; KRUGLIANSKAS, Isak. **Gestão de inovação: a lei de inovação tecnológica como ferramenta de apoio às políticas industrial e tecnológica do Brasil**, 2005.

MENDES, Karina dal Sasso; SILVEIRA, Renata Cristina de Campos Pereira; GALVÃO, Cristina Maria. **Revisão integrativa: método de pesquisa para a incorporação de evidências na saúde e na enfermagem**, 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/tce/v17n4/18.pdf>>. Acesso em: 11 mai. 2016.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business model generation: inovação em modelos de negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011. 278 p.

ORGANIZAÇÃO para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Manual de Oslo: Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 3. ed. Brasil: OCDE, 1997. Disponível em: <<http://www.uesc.br/nucleos/nit/manualoslo.pdf>>. Acesso em 25 mai. 2016.

PALOMBO, Luciana Franco da Rocha. **Processos de gestão da inovação na Sociedade em Rede: Uma abordagem de Engenharia Ontológica**. 2006.

PIRES, Cândido. **O novo contexto econômico e a responsabilidade social das empresas**, 2015. Disponível em: <<http://www.acice.pt/1seminario/Seminario.Doc1.pdf>>. Acesso em: 21 jun. 2016.

POMPEO, Daniele Alcalá et al. **Revisão integrativa: etapa inicial do processo de validação de diagnóstico de enfermagem**. *Acta paul enferm*, v. 22, n. 4, p. 434-8, 2009.

ROJAS, Evelyn Paola Soto. **Elementos de Suporte à Elaboração de Modelos de Negócios para Rede de Empresas**. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia Mecânica, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2014.

ROSTOCK, Fernando Luiz Pires. **O impacto da tecnologia da informação na geração de recursos competitivos nas empresas: Uma abordagem baseada em estudos de casos**. Tese (Doutorado) - Curso de Administração de Empresas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, 2011.

SANTOS, Virgílio Ferreira Marques dos. **Proposta de Metodologia para à Transferência de Tecnologia por meio de Spin offs Acadêmicos**. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia Mecânica, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2014.



SCHMITT, Valdenise. **Tendências dos jornais on-line na disseminação personalizada do conhecimento**. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

SCHVARZ SOBRINHO, Romeu. **Proposta de estrutura para análise da natureza das inovações em organizações**: uma aplicação em cooperativas agropecuárias paranaenses. Tese (Doutorado) - Curso de Agronegócios, Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.

SPERS, Renata Giovinazzo. **Proposição de um modelo de internacionalização para atuação de empresas brasileiras nos mercados populares internacionais**. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, 2007.

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008. 319p.

TIDD, Joseph; BESSANT, J. R. **Gestão da inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2015.

TRIERVEILER, Heron Jader. **Orientações para a Aplicação do Conhecimento Organizacional no Contexto de Iniciativas de Inovação no Modelo de Negócio**. 2015. 180 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015. Disponível em: <<http://btd.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2015/10/Heron-Jader-Trierveiler.pdf>>. Acesso em: 26 jul. 2016.

TSCHUMI, Henrique de Sá. **Fluxo do conhecimento sobre plantas medicinais em uma rede de atores da grande Florianópolis**. Dissertação (Mestrado) - Curso de Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015. Disponível em: <<http://btd.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2015/09/Henrique-de-Sá-Tschumi.pdf>>. Acesso em: 15 jul. 2016.

VACCARO, Guilherme Luís Roehe et al. **O Processo de Inovação em Tríplice Hélice**: uma Análise de Casos da Coréia do Sul, 2011. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cbgdp2011/downloads/9993.pdf>>. Acesso em: 11 jul. 2016.

VARVAKIS, Gregório; DIAS, Paulo. **Introdução à Gestão da Inovação**. 2014. Disponível em: <http://www.egc.ufsc.br/enovaipdmaq/arquivos/introducao_a_gestao_da_inovacao_AMOS_TRA.pdf>. Acesso em: 14 mai. 2016.

VICENTIN, Flavia Oliveira do Prado. **Alianças e a sua contribuição no desenvolvimento da capacidade de absorção e no desempenho inovador das empresas dedicadas à biotecnologia**. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, 2015.

WATANABE, Melissa; SILVA, Michel Alisson da. **APROXIMAÇÃO DA ACADEMIA-INDÚSTRIA-GOVERNO: UMA CONSTRUÇÃO PARA DINAMIZAR A INOVAÇÃO**. 2015. Disponível em:



<<http://online.unisc.br/acadnet/anais/index.php/sidspp/article/viewFile/13151/2339>>.
Acesso em: 12 jun. 2016.



Trabalho Completo de Pesquisa

14512 - COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS E INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Thatielly da Silva Cunha¹

¹UNESC – Universidade do Extremo Sul Catarinense

1. INTRODUÇÃO

A terminologia competência começou a ser refletida na década de 1950 por Edith Penrose (1957) e desenvolvida ao longo do tempo para o reconhecimento social do indivíduo em relação à capacidade de resposta num determinado assunto (DUTRA, 2002). O tema tem sido difundido na literatura por alguns autores (PARRY, 1996; RESNIK, 1997; LAWLER, 1998; LE BOFERT, 2003; FLEURY, FLEURY, 2004; D'AMELIO, GODOY, 2009) com diferentes enfoques que norteiam para a reflexão voltada à *performance* no trabalho (PARRY, 1996, RESNIK, 1997; LAWLER, 1998), ao reconhecimento de recursos no desenvolvimento do saber-fazer (LE BOFERT, 2003), à agregação do valor econômico à empresa e o valor social ao indivíduo (FLEURY; FLEURY, 2004) e na solução dos problemas e desafios inerentes ao ambiente organizacional (D'AMÉLIO; GODOY, 2009).

Para Perry (1996), as competências são um conjunto de conhecimento, atitudes e habilidades que interferem na execução de determinada atividade. Lawler (1998) e Le Bofert (2003) afirmam que as competências estão relacionadas ao saber fazer, no que se aplica ao desempenho de uma função produtiva realizada individualmente. Fleury e Fleury (2004) definem que as competências transferem conhecimento e habilidade agregando valor social ao indivíduo e valor econômico à organização. Diante da perspectiva de que as competências estão relacionadas a capacidade do indivíduo em executar com maestria seus conhecimentos, habilidades e atitudes, convém a reflexão do quanto o mesmo consegue equilibrar suas emoções para lidar com situações conflituosas no exercício profissional. Neste sentido, Goleman (1995) traz à tónica a inteligência emocional como um aspecto essencial para equilibrar as atitudes na prática organizacional, dois anos mais tarde Solavey e Mayer (1997) refletem sobre a percepção, avaliação e expressão da emoção para compreender de que forma a



emoção pode facilitar o ato de pensar, no conhecimento emocional e no controle das emoções para promover o crescimento emocional e intelectual dos indivíduos.

Nesta ordem de idéias este artigo se alinha a corrente teórica voltada para a reflexão das competências relacionadas ao saber-fazer e performance no trabalho (PARRY, 1996, RESNIK, 1997; LAWLER, 1998; LE BOFERT, 2003), ao saber-agir (FLEURY; FLEURY, 2004) e a inteligência emocional (GOLEMAN, 1995; SOLAVEY; MAYER, 1997) voltada para o desempenho dos indivíduos no ambiente organizacional. Sendo assim, o objetivo deste trabalho é apresentar um estudo bibliográfico propositivo sobre a competência e a inteligência emocional como um modelo de padrão comportamental no âmbito organizacional.

2. METODOLOGIA

O primeiro momento da pesquisa foi a apresentação ao tema proposto, por se tratar de um tema sem muito conhecimento, algumas dúvidas surgiram, porém, foram sanadas com a ajuda de leitura sobre os mesmos e da professora orientadora. Logo após o entendimento, foi sugerido que houvesse a leitura dos artigos já publicados a respeito do tema. Cada artigo lido foi essencial, pois diversas ideias e vários autores puderam ser colocados e discutidos. Notou-se também que os temas propostos já vêm sendo estudados há algum tempo, desde 1950, pela estadunidense Edith Penrose, desde então, com o passar do tempo, diversos autores expuseram suas ideias. O levantamento dos dados foi de grande importância já que se trata de uma revisão bibliográfica, podendo-se então visualizar a evolução dos autores através de suas respectivas pesquisas.

3. COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

Para entender as competências organizacionais, é importante definir os elementos que a compõe:

Conhecimento – Diz respeito à pessoa dominar um determinado *Know-how* a respeito de algo que tenha valor para empresa e para ela mesma. É um conjunto de informações reconhecidas pelo indivíduo dentro de um esquema próprio que influenciam no seu comportamento, que passam a ter significado e relevância. Diz respeito ao saber. (SOALHEIRO, 2009).



Habilidades – Segundo Soalheiro (2009) diz respeito à pessoa conseguir fazer algum uso real do conhecimento que têm, produzindo algo efetivamente. São capacidades técnicas para realizar determinadas tarefas, desenvolvidas a partir de teorias e práticas. É o saber fazer.

Atitudes – Diz respeito ao indivíduo não esperar as coisas acontecerem ou alguém ter que dar ordens, e fazer o que percebe que deve ser feito por conta própria. É o querer fazer, nos levando a exercitar nossa habilidade sobre um determinado conhecimento. (SOALHEIRO, 2009)

Cada indivíduo tem um conjunto único de conhecimentos e experiências adquiridos ao longo da carreira profissional e da vida pessoal, formando um conjunto de competências individuais, que, ao se unir com outros indivíduos, carregadores de outras competências, formam as competências organizacionais, a fim de atingir vantagens competitivas. “É o saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (FLEURY, 2000). Le Boterf (1995) situa a competência numa encruzilhada, com três eixos formados pela pessoa (sua biografia, socialização), pela sua formação educacional e pela sua experiência profissional. A competência é o conjunto de aprendizagens sociais e comunicacionais nutridas a montante pela aprendizagem e formação e a jusante pelo sistema de avaliações. Ainda segundo este autor a competência é um saber agir responsável e que é reconhecido pelos outros. Implica saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto organizacional.

Do lado da organização, as competências devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo (FLEURY e FLEURY, 2001), ou seja, além de desenvolver competências essenciais para que a organização alcance o sucesso, também investir em si. As competências organizacionais geram vantagens à empresa que se traduzem em longevidade. Conforme FLEURY & FLEURY(2004), a organização possui diversas competências organizacionais, localizadas em diversas áreas; destas, apenas algumas são as competências essenciais, aquelas que diferenciam e que lhe garantem uma vantagem competitiva perante as demais organizações.

Ruas (2001) propôs um estudo sobre a classificação das competências organizacionais, a partir da adaptação dos contextos corporativos, as quais são: a) Competências Básicas, aquelas que contribuem decisivamente para a sobrevivência da



organização no médio prazo; b) Competências Diferenciais ou Seletivas, aquelas que diferenciam a organização no espaço competitivo que atua, contribuindo para uma posição de liderança nesse mercado. São constituídas por um conjunto de capacitações que auxiliam a empresa a alcançar seus resultados e fazer o diferencial do mercado; c) Competências Essenciais, aquelas que diferenciam a organização no espaço competitivo, contribuindo para uma posição de pioneirismo no mercado. São as mais importantes para o sucesso do negócio e devem ser percebidas pelos clientes.

No ano de 2007, Gramigna adiciona aos estudos de Ruas (2001) mais uma categoria de competência organizacional, definida como Competências Terceirizáveis, que não estão ligadas diretamente à atividade-fim da organização, podendo ser recordadas a outras que tenham maior competências e valor agregado em sua execução.

Amorim & Silva (2011) fazem uma adaptação de uma publicação de Casagrande e Prohmann (2003); Santos e Leite (2009) sobre as competências, em ordem cronológica, as quais podem se destacar, ressaltando a sua importância em entendê-las neste contexto:

Prahalad e Hammel (1995) - As competências são como elementos-chave para a sobrevivência das empresas. São específicas da empresa, representando a soma do aprendizado de todos os conjuntos de habilidades tanto em nível pessoal quanto da unidade organizacional.

Parry (1996) - Competência refere-se a um conjunto de conhecimentos, atitudes e habilidades relacionadas, que influenciam na realização de uma determinada atividade. Está relacionada à performance no trabalho, podendo ser melhorada através do treinamento e desenvolvimento contínuo.

Resnik (1997) - Conjunto de conhecimentos, habilidades e destrezas, expressos em saber, fazer e saber fazer. Aplica-se ao desempenho de uma função produtiva.

Lawler III (1998) - As competências são as características demonstráveis do indivíduo, incluindo: conhecimentos, habilidades e comportamentos ligados diretamente com a performance individual. A pessoa pode demonstrar as mesmas competências independentemente do seu cargo.

Gonczi (1997) e Sladogna (2000) - Soma de conhecimentos, valores, habilidades e atitudes necessárias para o desempenho eficaz do trabalho.



Sveiby (1998) - O conceito de competência é composto por cinco elementos: conhecimento explícito, habilidade, experiência, julgamentos de valor e rede social, fazendo com que a competência seja um fenômeno contextualizado, que não pode ser copiado.

Zarifian (2001) - Refere-se à capacidade de iniciativa da pessoa, se necessário, ir além das tarefas estabelecidas; ser hábil em entender e diagnosticar novas situações; ser responsável e ser reconhecido por suas atitudes.

Ruas (2003) - Considera a existência de uma interrelação entre as pessoas (saberes e capacidades) e as organizações (necessidades dos processos de trabalho essenciais e dos relacionais), em que considera competência a capacidade humana e a necessidade da organização em usá-la.

Le Boterf (2003) - Consiste em saber identificar e mobilizar os recursos necessários, que são os conhecimentos, o saber-fazer, as atitudes e os recursos ambientais.

Fleury e Fleury (2004) - Em um sentido mais individualizado, competência é um saber agir responsável e reconhecido, que implica em mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos tangíveis e intangíveis, habilidades que agreguem valor econômico à empresa e valor social ao indivíduo.

Dutra (2004) - Destaca a existência de duas vertentes: uma que define competência como a capacidade em conhecimentos, habilidades, atitudes e valores como um estoque do indivíduo; e a outra, em que há sua efetiva entrega à organização de forma a agregar valor; em que as pessoas são avaliadas pelo que entregam a organização e não pelo domínio de alguma capacidade ou mesmo pelo que fazem.

D'Amelio e Godoy (2009) - Competência é entendida sob o enfoque da mobilização de capacidades na aplicação do saber (conhecimentos), do saber fazer (habilidades) e do saber agir (atitudes), para resolver problemas ou superar desafios.

Amorim & Silva (2011) contribuem ainda mais dizendo que, compreende-se competência sob o enfoque de mobilizar, integrar e transferir conhecimentos da capacidade humana na aplicação de: saber (conhecimentos), saber fazer (habilidades), saber agir responsável e reconhecidamente (atitudes), valores que afetam as pessoas e a organização, através dos quais o indivíduo compartilha seu aprendizado com a organização, agregando valor econômico para ambos, em relação ao aspecto social e de sua carreira.



4. INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Cobêro (2003) afirma que o termo “Inteligência Emocional”, cresceu popularmente com a publicação do livro *Inteligência Emocional* de Daniel Goleman em 1995, esse construto já é alvo de muitas pesquisas desde a década de 90, quando os autores Salovey e Mayer definiram esse conceito pela primeira vez. Dizendo que, estavam atentos às pesquisas prévias relativas aos aspectos não cognitivos da inteligência. Para esses autores, a inteligência emocional assinala a interseção entre dois componentes fundamentais da personalidade. O cognitivo e o sistema emocional. Até então, os modelos de inteligência empregados de forma comum eram àqueles que se referiam ao desempenho cognitivo e ao modelo de adaptação emocional.

Remetendo-se ao início das discussões sobre Inteligência Emocional, Bergamini (1996) pontua que de forma bastante ousada, Goleman (1995) foi capaz de fazer uma reconciliação entre duas funções psíquicas que desde a antiguidade foram consideradas duas extremidades que convergiam, a inteligência e as emoções. Em seu estudo, a emoção é vista como um impulso para agir. E Segundo Primi (2003), já a inteligência, de forma resumida, “pode ser definida como uma capacidade geral de adaptação”. A *inteligência emocional* é, portanto segundo Goleman (1995 apud BERGAMINI, 1996), constituição de talentos, tais como a capacidade de motivar-se e persistir diante das dificuldades, controlando os impulsos de forma a adiar a satisfação com o objetivo de regular o próprio estado de espírito impedindo que a aflição invada a capacidade de pensar; criar empatia e esperar.

Na mesma obra “Inteligência emocional”, Goleman (1995), pautou-se em dizer que *na medida em que as emoções atrapalham ou aumentam nossa capacidade de pensar e fazer planos, de seguir treinando para alcançar uma meta distante, solucionar problemas e coisas assim, definem os limites do nosso poder de usar nossas capacidades mentais inatas, e assim determinar como saímos na vida. E na medida em que somos motivados por sentimentos de entusiasmo e prazer no que fazemos – de mesmo por um grau de ansiedade, esses sentimentos nos levam à conquista. É nesse sentido que a inteligência emocional é uma aptidão mestra, uma capacidade de que afeta profundamente todas as outras facilitando ou interferindo elas* (Grifo do autor).

Mayer, Salovey (1997, apud NASCIMENTO, 2006) entendem que, apesar da conexão entre emoções e funcionamento mental, o significado de ambos os conceitos



deveriam ser preservados e revelam que nem tudo o que conecta a cognição à emoção pode ser considerado inteligência emocional. Após fazer as devidas reflexões sobre o que já foi visto até aqui e pontuar tudo que foi citado como importante pelos autores, é possível melhor compreender o conceito de inteligência emocional. “Tanto inteligência como emoção são funções adaptativas do organismo associadas à comportamentos do cérebro que auxiliam o organismo ao se adaptar ao meio” (PRIMI, 2003).

Salovey e Mayer (1997 apud PRIMI 2003) apresentaram uma definição da inteligência emocional dividida em quatro níveis, os quais são a percepção, a avaliação, expressão da emoção; a emoção como a facilitadora do ato de pensar; a compreensão e análise das emoções; o controle reflexivo das emoções para promover o crescimento emocional e intelectual. Ainda de acordo com as reflexões dos autores, vejamos detalhadamente os quatro níveis de inteligência emocional.

Percepção, avaliação, expressão da emoção: abrangem desde a capacidade de identificar emoções em si mesmo, em outras pessoas, em objetos ou condições físicas, até a capacidade de expressar essas emoções e as necessidades a elas relacionadas, e ainda, a capacidade de avaliar a autenticidade de uma expressão emocional, detectando sua veracidade, falsidade ou tentativa de manipulação (SALOVEY & MAYER, 1997).

Emoção como facilitadora do ato de pensar: diz respeito a utilização da emoção como um sistema de alerta que dirige a atenção e o pensamento para as informações (internas ou externas) mais importante. A capacidade de gerar sentimentos em si mesmo pode ajudar uma pessoa a decidir, funcionando como um “ensaio” no qual as emoções podem ser geradas, sentidas, manipuladas e examinadas antes da tomada de decisão (SALOVEY & MAYER, 1997). Compreensão e análise das emoções (conhecimento emocional): incluem desde a capacidade de rotular emoções, englobando a capacidade de identificar diferenças e nuances entre elas (como gostar e amar), até a compreensão da possibilidade de sentimentos complexos, como amar e odiar uma mesma pessoa, bem como as transições de um sentimento para o outro, como a de raiva para vergonha, por exemplo (SALOVEY & MAYER, 1997). Controle reflexivo das emoções para promover o crescimento emocional e intelectual: refere-se à capacidade de tolerar reações emocionais, agradáveis ou desagradáveis, compreendê-las sem exagero ou diminuição de sua importância, controlá-las ou descarregá-las no momento apropriado (SALOVEY & MAYER, 1997).



Nascimento (2006, apud GREWAL, SALOVEY, 2005) explicitam que a inteligência emocional integra resultados dentro de um conjunto de habilidades relacionadas que podem ser medidas diferenciadas de personalidade e habilidades social. Para a autora, no domínio da Psicologia, a inteligência emocional pode ser definida como uma inteligência porque é um aspecto quantificável e mensurável da capacidade do indivíduo para efetuar pensamentos abstratos, aprender e adaptar-se ao meio social em que o mesmo está inserido.

Atualmente pode-se encontrar na literatura duas abordagens gerais a respeito de inteligência emocional: o modelo de habilidades e o modelo misto ou combinado. O modelo de habilidades considera inteligência emocional como uma inteligência padrão, este define a inteligência emocional como um conjunto de habilidades constituintes de um sujeito que o torna capaz de utilizar as informações provindas das emoções, a fim de administrar e lidar melhor com as situações e guiar seus comportamentos de forma mais assertiva (NASCIMENTO, 2006, apud MAYER, SALOVEY, 1997; MAYER et al. 2000). O modelo misto é assim chamado porque há uma combinação entre aspectos de personalidade, tais como auto estima, otimismo e motivação, com aspecto das habilidades de inteligência emocional.

Podemos nos respaldar também no conceito de Cobb; Mayer (2000 apud NASCIMENTO 2006) que a inteligência emocional envolve a capacidade de perceber e possuir raciocínio abstrato sobre as informações que emergem dos sentimentos.

Woyciekosky e Hutz (2008 apud MAYER, CARUSO, SALOVEY, 2000) referiram que a inteligência emocional requer o cumprimento de três critérios rigorosos para atingir o status de uma inteligência como as já estabelecidas: conceitual, correlacional e desenvolvimental. O primeiro associa-se à necessidade de inteligência emocional refletir uma performance mental ao invés de formas de comportamento, auto estima, ou características não intelectivas, sendo que as habilidades relacionadas as emoções devem ser medidas através de testes que requeiram desempenho mental (WOYCIEKOSKY & HUTZ, 2008). O segundo critério, Woyciekosky e Hutz (2008 apud NEISSER et al., 1996), descrevem padrões empíricos traduz-se pela necessidade da inteligência emocional abranger um conjunto de habilidades relacionadas que seriam habilidades mentais descritas por inteligência previamente existentes. “O terceiro critério postula que a inteligência deve ser passível de aprimoramento ao longo da vida” (com a idade e experiência). (WOYCIEKOSKY & HUTZ, 2008, p. 04).



De acordo com todas as definições estudadas até aqui, fica claro que a inteligência emocional é um conceito advindo da Psicologia, onde unem-se duas ideias que durante muito tempo se divergiram, inteligência e emoção, e ainda que preservando suas singularidades, juntos resultam em uma outra consideração que é a inteligência emocional, podendo ser considerado como a capacidade de reconhecimento dos próprios sentimentos e o dos outros, assim como a habilidade e capacidade de lidar com eles.

Outra colocação importante advinda do trabalho de Nascimento (2006), é sobre as cinco habilidades básicas interdependentes da inteligência emocional. Respalado em Goleman (2001) estas são: autoconsciência (reconhecer as próprias emoções); automotivação; autocontrole; empatia (reconhecer as emoções dos outros); gerenciamento de relações e habilidades. E conforme Siqueira et al. (1999 apud NASCIMENTO 2006) dentre as habilidades citadas a mais importante corresponde à autoconsciência pelo fato de que essa habilidade é a responsável pelo aparecimento das demais. Além de que o sujeito dispõe de habilidade em manter o interesse e de discriminar, de forma correta, os diversos estados emocionais e assim aplicar o conceito de inteligência emocional na prática.

Para Goleman (1999 apud NASCIMENTO 2006) a inteligência emocional é responsável por determinar o potencial para aprender as habilidades práticas. Ao que tudo indica a inteligência emocional pode ser, em grande parte, aprendida – e pode continuar a se desenvolver no transcorrer da vida do indivíduo, a partir de experiências acumuladas. Sendo assim, nossa competência em relação a inteligência emocional cresce continuamente.

5. CONCLUSÃO

Sabe-se então que, desde a década de 50, o tema Competências Organizacionais vêm sendo estudado. Vários autores concluíram que pode ser definido como um conjunto de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes, também conhecido como CHA. Sendo que: O conhecimento é o saber, as habilidades: o saber fazer e as atitudes: querer fazer. Condizendo com a inteligência emocional, que está ligada ao autocontrole, principalmente nas tomadas de decisões. Segundo Goleman (1995), as emoções podem atrapalhar ou aumentar a capacidade de fazer planos, entre outros. Nos dias atuais, podemos encontrar duas abordagens gerais a respeito deste assunto. O primeiro,



chamado de modelo de habilidades, define a inteligência emocional como padrão. E o modelo misto, porque existe um *mix* entre os aspectos de personalidade: autoestima, otimismo e motivação. Goleman (1995), ainda ressalta que a inteligência emocional é capaz de ser aprendida, e pode continuar assim no decorrer da vida do indivíduo, trazendo consigo todas as experiências já adquiridas.

REFERÊNCIAS

AMORIM, Tânia Nobre Gonçalves Ferreira; SILVA, Ladjane de Barros. GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: NUANCES E PECULIARIDADES. *Reuna*, Belo Horizonte, v. 16, n. 1, p.103-119, abr. 2011.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Psicologia aplicada à administração de empresas. São Paulo: Atlas, 1996.

CASAGRANDE, R.; PROHMANN, J. I. P. Competências Básicas: Um estudo para identificação e construção de definições. In: XXVII Encontro Anual da ANPAD. Atibaia: ANPAD, 2003. CD-ROM.

COBERO, Cláudia; PRIMI, Ricardo; MUNIZ, Monalisa. Inteligência emocional e desempenho no trabalho: um estudo com MSCEIT, BPR-5 e 16PF. *Paidéia (Ribeirão Preto)*, Ribeirão Preto, v. 16, n. 35, p. 337-348, dez. 2006. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-863X2006000300005&lng=pt&nrm=iso>. acesso em 07 jun. 2015.

D'AMELIO, M.; GODOY, A. S. Competências Gerenciais: A Trajetória de Construção entre Gerentes do Setor de Saneamento. In: XXXIII Encontro Anual da ANPAD. São Paulo: ANPAD, 2009. CD-ROM.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

PENROSE, Edith. *The theory of the growth of the firm*. London: Basil Blackwell, 1957.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. *Rev. adm. contemp.*, Curitiba, v. 5, n. spe, p. 183-196, 2001. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552001000500010&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 20 de Agos. 2015.

GOLEMAN, D. Inteligência Emocional. Rio de Janeiro: **Objetiva**, 1995.

GONCZI, A. Problemas Asociados com la implementación de la educación basada em la competencia: De lo atomístico a lo holístico. In: CINTERFO/OIT. *Formación basada em competencia laboral*. Montevideo: Cinterfor, 1997. P. 161-169.



GRAMIGNA, M. R. Modelo de Competências e Gestão de Talentos. 2. Ed. São Paulo: **Prentice Hall**, 2007.

LAWLER, III, E. E. Estratégia versus Funcionários. HSM Management. São Paulo: **HSM Cultura e Desenvolvimento**, 1998.

Le Boterf, G. **De la compétence: essai sur un attracteur étrange**. Paris: *Éditions d'Organisation*, 1995.

MOARES, M. G. de; CORRÊA, M. L. Competência Comunicativa dos Líderes e os Resultados da Equipe. IN: XXXII Encontro Anual da ANPADE. Rio de Janeiro: ANPADE, 2008. CD-ROM

MUNCK, Luciano; CELLA-DE-OLIVEIRA, Flávio Augusto. ECOEFICIÊNCIA: UMA DISCUSSÃO DO CONCEITO COMO UMA COMPETÊNCIA ORGANIZACIONAL. **Alcance**, Londrina, v. 21, n. 3, p.422-447, set. 2014.

PARRY, S. B. The quest for competencias. **Training**, p. 48 a 54, July 1996.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. Competindo pelo Futuro. Rio de Janeiro, Campus, 1995.

PRIMI, Ricardo. Inteligência: avanços nos modelos teóricos e nos instrumentos de medida. **Aval. psicol.**, Porto Alegre, v. 2, n. 1, p. 67-77, jun. 2003. Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-04712003000100008&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 23 Jun. 2015

RESNIK, S. *Estudio para la indentificación y diagnóstico inicial de los comportamientos laborales básicos e genéricos requeridos en la fuerza de trabajo mexicana*. In: CINTERFOR/OIT. Formación basada em competencia laboral. Montevideo: Cinterfor, 1997. P. 133 - 145.

RUAS, R. Desenvolvimento de Competências Gerenciais e Contribuição da Aprendizagem Organizacional. In: FLEURY, M. T.; OLIVEIRA JR., M. M., *Gestão Estratégica do Conhecimento*. São Paulo: Atlas, 2001.

RUAS, R. Gestão por Competências: Uma Contribuição à Perspectiva Estratégica de Gestão de Pessoas. In: XXVII Encontro Anual da ANPAD. Atibaia: ANPAD, 2003. CD-ROM.

RUAS, R. L.; RAUPP, D. R.; BECKER, G. V.; PEGORINI, G. A dinâmica das Competências Organizacionais e a contribuição da aprendizagem: um estudo de caso no setor bancário. **Revista Alcance**, v. 21, n. 4, p. 612-649, 2014.

SANTOS, F. A. de S.; LEITE, J. B. D. Competências de Juízes do Trabalho - Pesquisa Exploratória e Considerações à Luz de uma Abordagem Interpretativa. In: XXXIII Encontro Anual da ANPAD. São Paulo: ANPAD, 2009. CD-ROM



SERRANO, C.; BRUNSTEIN, J. Competências dos Gestores frente à inclusão da pessoa com deficiência: Os desafios da diversidade da organização. IN: XXXII Encontro Anual da ANPAD. Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. CD-ROM.

SILVA, L. de B. Percepção dos Gestores de recursos humanos sobre as principais competências exigidas no recrutamento e seleção de gestores técnicos das indústrias de grande porte do agronegócio da região metropolitana do Recife. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Administração de Desenvolvimento Rural, Universidade Federal Rural de Pernambuco, 128 p, 2011.

SILVA, Sandro Márcio da; FLEURY, Maria Tereza Leme. A gestão das competências organizacionais na perspectiva da cadeia produtiva: um estudo na indústria de telecomunicações. **R.adm**, São Paulo, v. 40, n. 3, p.253-265, set. 2005.

SLADOGNA, M. G. Uma mirada a la construcción de las competencias desde el sistema educativo. La experiencia de Argentina. Boletim Cinterfor, Montevideo, n. 149, Mai., Ago. 2000. Disponível em <www.cinterfor.org.uy>. Acesso em Jul. 2015.

SOALHEIRO, Bruno. **O CHA da Competência**. 2009. Disponível em: <http://www.portaldapsique.com.br/Artigos/CHA_da_Competencia.htm>. Acesso em: 25 ago. 2015.

SVEIBY, Q. E. A nova riqueza das organizações: Gerenciando e avaliando patrimônio do conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

WOYCIEKOSKI, Carla; HUTZ, Claudio Simon. Inteligência emocional: teoria, pesquisa, medida, aplicações e controvérsias. **Psicol. Reflex. Crit.**, Porto Alegre, v. 22, n. 1, p. 1-11, 2009. Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-79722009000100002&lng=en&nrm=iso>. Acesso em ago. 2015.

ZARIFIAN, P. A. Objetivo competência: Por uma nova lógica. São Paulo; Atlas, 2009.



Trabalho Completo de Pesquisa

14880 - A PERCEPÇÃO DOS CLIENTES DOS SUPERMERCADOS DA CIDADE DE TURVO/SC, COMPRADORES DE PRODUTOS DE LIMPEZA, EM RELAÇÃO À IMPLANTAÇÃO DA LOGÍSTICA REVERSA

Camila Correia, Maria Helena Souza dos Santos

Resumo: A logística reversa trata do retorno de produtos, embalagens e materiais, focando na reutilização dos mesmos, uma vez que seriam descartados, contribuindo para a diminuição do impacto ambiental e trabalhando para promover a conscientização das pessoas em relação às questões ambientais. O presente estudo tem como objetivo analisar a percepção dos clientes dos supermercados da cidade de Turvo - SC, compradores de produtos de limpeza, em relação à implantação da logística reversa em uma indústria de produtos de limpeza. A pesquisa caracteriza-se como descritiva e explicativa, quanto aos fins e de campo e bibliográfica quanto aos meios, e estudo de caso. A população alvo foram os clientes de todos os supermercados da cidade de Turvo, totalizando cem entrevistas. O estudo ocorreu por coleta de dados primários e secundários com abordagem qualitativa, onde foi aplicado um questionário aos clientes dos supermercados e uma entrevista com o gestor da indústria. Verificou-se, com os resultados obtidos através da pesquisa, que a maior parte dos entrevistados não tem conhecimento da importância da logística reversa, porém demonstraram interesse na coleta de embalagens para que sejam encaminhadas à reciclagem. Após a entrevista com o gestor da empresa, percebeu-se que a indústria tem interesse em implantar a logística reversa em seus processos, demonstrando preocupação em relação à destinação correta dos seus produtos, adquirindo uma vantagem competitiva diante da concorrência, uma vez que muitas indústrias ainda não se dispuseram a optar por essa ação que a cada dia possui mais destaque e é mais valorizada no mercado.

Palavras-chave: Logística Reversa. Questões Ambientais. Vantagem Competitiva. Reciclagem.

1 INTRODUÇÃO

As empresas que fabricam ou distribuem produtos, em especial na categoria de limpeza, consideram a logística um dos processos chave do negócio para entregar serviços aos consumidores, tendo a missão de planejar, implementar e controlar o fluxo e armazenamento eficiente e eficaz em termos de custos, bens, serviços e informações relacionadas, desde a origem até o consumidor (LARRAÑAGA, 2003).

Para Novaes (2007, p. 53) “logística reversa cuida dos fluxos de materiais que se iniciam nos pontos de consumo dos produtos e terminam nos pontos de origem, com o objetivo de recapturar valor ou de disposição final”.



O grau de envolvimento das indústrias com a questão ambiental varia em função da importância que a organização dá para a variável ecológica e sua decisão dependerá do ambiente e da unidade produtiva, dos recursos naturais de que necessita e do grau de contaminação ambiental que seu processo produtivo gera. Um dos motivos que afetam o envolvimento da indústria é a dificuldade de obtenção do investimento necessário para a adaptação de seus processos produtivos (DIAS, 2007).

A lei que envolve a logística reversa é a Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS), aprovada em agosto de 2010, trouxe importantes instrumentos para que municípios de todo o Brasil começassem o enfrentamento aos principais problemas ambientais, social e econômico decorrente do inadequado descarte dos resíduos sólidos, tendo como objetivo a responsabilidade compartilhada, isso significa que as indústrias, distribuidores e varejistas, prefeituras e consumidores são responsáveis pelos resíduos sólidos e cada um terá de colaborar para que eles tenham uma disposição final correta (BRASIL, 2015b).

A indústria foco do presente estudo está no mercado desde 2005, fabricando diversos produtos de limpeza. Tendo em vista que se trata de uma indústria de pequeno porte, ela conta atualmente com onze colaboradores.

Conforme o exposto, esse estudo objetiva verificar a percepção dos clientes dos supermercados da cidade de Turvo, SC, compradores de produtos de limpeza em relação à implantação da logística reversa em uma indústria de produtos de limpeza e verificar se há vantagem competitiva para a indústria com a implantação da logística reversa, e a fim de identificar os materiais recicláveis que retornam dos clientes.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo será fundamentada a parte teórica que trata sobre logística reversa. Apresentando alguns conceitos importantes para sustentar teoricamente o problema de pesquisa em questão, onde serão abordados tópicos que aprofundem o conteúdo bibliográfico sobre: Responsabilidade e Gestão Socioambiental nas Organizações, Questões Ambientais, Logística Reversa, Vantagem Competitiva e Ramo Industrial de Produtos de Limpeza.

2.1 RESPONSABILIDADE E GESTÃO SOCIOAMBIENTAL NAS ORGANIZAÇÕES



A Responsabilidade Socioambiental corporativa significa que é da responsabilidade dos empresários adotarem um comportamento ético e contribuírem para o desenvolvimento socioeconômico, melhorando a qualidade de vida de seus empregados, de suas famílias, da comunidade local e da sociedade como um todo (NASCIMENTO; LEMOS; MELLO, 2008).

Uma das definições de responsabilidade socioambiental é a constituição de uma relação ética da organização com sua cadeia de relações, que são compostas de grupos de pessoas com seus valores em direção ao desenvolvimento sustentável. A responsabilidade social empresarial pode ser estabelecida por meio de metas compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade (NASCIMENTO; LEMOS; MELLO, 2008).

A gestão ambiental, juntamente com a responsabilidade social, vem se tornando ferramentas importantes para tornar as organizações com competitividade. Onde o meio ambiente torna-se o principal desafio a ser enfrentado, possibilitando um retorno satisfatório para as empresas que investem e se preocupam com o mesmo, auxiliando para sua permanência e sucesso no mercado (TACHIZAWA, 2007).

De acordo com Tachizawa (2007), uma pesquisa realizada pela CNI, SEBRAE e BNDES revelou que a maioria das indústrias participantes realiza investimentos ambientais nos últimos anos, tendo como razões adotar as práticas de gestão ambiental para melhorar a qualidade dos produtos, aumentar a competitividade das exportações, atender ao consumidor levando em consideração o meio ambiente, estando em conformidade com a política social da empresa e melhorando a sua imagem diante da sociedade.

As empresas, após melhorarem a eficiência de seus processo de produção, começaram a se ocupar com o projeto de seus produtos. Assim, a importância da avaliação do ciclo de vida dos produtos é inquestionável, fazendo uma análise dos impactos ambientais causados pelo produto, que se inicia com a matéria prima utilizada, como é transportado, o modo de fabricação e o transporte do produto acabado, sua utilização e descarte (DIAS, 2007).

2.2 QUESTÕES AMBIENTAIS



A gestão ambiental é definida como um sistema que abrange a estrutura organizacional, as atividades de planejamento, responsabilidades práticas, procedimentos e recursos para desenvolver, implementar, analisar e manter a política ambiental. Sendo está a forma que a empresa utiliza para eliminar os efeitos causados no meio ambiente (TINOCO; KRAEMER, 2011).

Um dos resíduos sólidos mais comuns é o lixo, pois é derivado de todas as atividades humanas, como sobras de matéria prima que sofrem alteração de agentes pelos processos mecânicos, químicos ou físicos, sobras de processos produtivos, transformação, fabricação ou consumo de produtos e serviços nos processos de extração de recursos naturais (BRASIL; SANTOS, 2007).

Os problemas causados pela industrialização mais visíveis é a destinação dos resíduos de qualquer tipo, que sobram do processo produtivo e que afetam o meio ambiente e a saúde humana, sendo que o resíduo industrial é um dos mais graves problemas ambientais (DIAS, 2007).

A correta destinação dos resíduos sólidos é uma condição importante para uma cidade sustentável. Em agosto de 2010 foi aprovada a Lei da Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS) que trouxe importantes instrumentos para que municípios de todo o Brasil começassem o enfrentamento aos principais problemas ambientais, social e econômico decorrente do inadequado descarte dos resíduos sólidos (BRASIL, 2015b).

A PNRS determina uma ordem de prioridades para lidar com o problema. Primeiramente está a busca para não gerar lixos, por meio da conscientização da população e posteriormente a necessidade de reduzi-lo, com a reutilização de materiais, reciclagem, tratamento dos resíduos sólidos e disposição final correta, estabelecendo coletar materiais recicláveis para retorno à produção industrial e procurar soluções para o descarte, sendo uma questão enfrentada por todos (CEMPRE, 2015).

O Comitê Orientador Interministerial foi constituído em 2011, a fim de implantar a logística reversa, com o objetivo de garantir que os resíduos sólidos sejam reutilizados, reciclados ou recolhidos pela indústria responsável. Sendo assim os fabricantes, distribuidores, comerciantes e consumidores são responsáveis pelos seus resíduos que são descartados inadequadamente (PACHECO, 2015).

2.3 LOGÍSTICA REVERSA



O conceito de logística reversa iniciou nos anos 80 e estava limitado a um movimento contrário ao fluxo direto de produtos na cadeia de suprimentos, e foi na década de 90 que novas abordagens foram introduzidas e o conceito evoluiu estimulado pelo aumento da preocupação com as questões de preservação do meio ambiente (CHAVES; BATALHA, 2006).

A partir deste período, as empresas de processamento e distribuição passaram a ver a logística reversa como uma fonte importante de redução de prejuízos. Portanto, as atividades de logística reversa passaram a ser utilizadas em maior intensidade nos Estados Unidos e na Europa, cujos países onde os conceitos e ferramentas clássicas de logística já eram mais disseminados (CHAVES; BATALHA, 2006).

A logística reversa trata de um tema bastante atual abordando a questão da recuperação de produtos, partes de produtos, embalagens, materiais, entre outros, desde o ponto de consumo até ao local de origem ou de depósito em local seguro, com o menor risco ambiental possível. Atualmente, com a expansão da preocupação com o meio ambiente a logística reversa vem ganhando mais espaço na política mundial, pois muitos produtos a serem produzidos dependem de recursos naturais não renováveis, ou seja, recursos que estão a cada dia mais escassos, com essa nova preocupação, as empresas que se adaptaram a aplicar a logística reversa podem reciclar seus produtos (SILVA, 2013).

É importante destacar algumas das vantagens e desvantagens em relação à implantação da logística reversa.

Entre as vantagens Nunes (2011) cita quatro principais: a) Os clientes valorizam as empresas que adotam essa política, pois isso garante o direito de devolução das embalagens ou troca por produtos. Assim a empresa tende a se destacar no mercado, podendo atender seus clientes de forma diferenciada de seus concorrentes; b) Rentabilidade em todas as fases de retorno, sendo movimentada pelo lucro em suas ações; c) Redução de custos, reaproveitando os materiais onde a economia com embalagens retornáveis têm trazido ganhos que estimulam cada vez mais novas iniciativas; d) Visibilidade no mercado, pois atualmente as questões sobre sustentabilidade e assuntos relacionados à gestão ambiental estão cada vez mais em pauta no dia a dia.

Entre as desvantagens, Nunes (2011) explica que estudos mostram que a logística reversa tem sido pouco implementada devido à falta de economia suficiente,



onde o retorno financeiro desses processos é muito baixo para que as empresas, principalmente de pequeno porte se empenhem para a sua implementação. O baixo retorno financeiro faz com que as empresas necessitem de um via diferente como auxílio de lucratividade, tais como canais de pós-consumo de embalagens de valor acessível e lixos eletrônicos, cujo retorno não acontece facilmente.

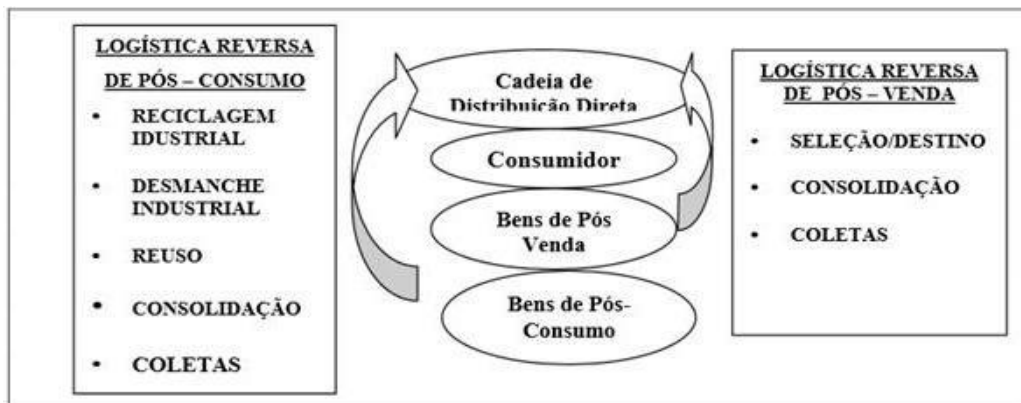
Além disso, o processo reverso, quando mal empregado, gera despesas desnecessárias para as empresas, pois muitas vezes os produtos podem retornar indevidamente fazendo uso do processo reverso, acobertando falhas de produção, causando desacordo entre os pedidos emitidos e a necessidade dos clientes, troca de embalagens, etc. Assim, o processo de logística reversa deve ser empregado rigorosamente com o intuito de reduzir custos, visando a eliminação da duplicidade de tarefas como, armazenamento, separação, conferência e distribuição, que são consequências da má administração desse sistema (NUNES, 2011).

Para Novaes (2007, p. 53) “logística reversa cuida dos fluxos de materiais que se iniciam nos pontos de consumo dos produtos e terminam nos pontos de origem, com o objetivo de recapturar valor ou de disposição final”.

Segundo Leite (2002), as atividades da logística reversa se resumem em cinco funções básicas, quais sejam: 1) Planejamento, implantação e controle do fluxo de materiais e do fluxo de informações do ponto de consumo ao ponto de origem; 2) Movimentação de produtos na cadeia produtiva, na direção do consumidor para o produtor; 3) Busca de uma melhor utilização de recursos, seja reduzindo o consumo de energia, seja diminuindo a quantidade de materiais empregada, seja reaproveitando, reutilizando ou reciclando resíduos; 4) Recuperação de valor; 5) Segurança na destinação após utilização.

Na Figura 1, ao citar sobre duas grandes áreas de atuação da logística reversa, Leite (2003) separa os canais de distribuição reversos em dois tipos: um deles é formado pelos canais reversos de pós-consumo, onde os produtos têm vida útil variável, mas após um tempo de utilização perdem suas características básicas de funcionamento e tem de ser descartados. Já o outro é o de pós-venda, que é o retorno de embalagem e a devolução de produtos ao varejista ou ao fabricante (NOVAES, 2007).

Figura 1 - Logística Reversa (Área de atuação e etapas reversas).



Fonte: Leite (2002, p.02).

Segundo Leite (2002), a logística reversa de pós-venda é específica em uma área de atuação que se ocupa do equacionamento e operacionalização do fluxo físico e das informações logísticas de bens de pós-venda, sem uso ou com pouco uso, que por diferentes motivos retornam aos diferentes elos da cadeia de distribuição direta, que são constituídos de uma parte dos canais reversos pelo qual fluem estes produtos. Este fluxo de retorno se estabelecerá entre os diversos elos da cadeia de distribuição direta dependendo do objetivo estratégico ou motivo de seu retorno.

Ainda segundo Leite (2002), a logística reversa de pós-consumo é a área de atuação da logística reversa que operacionaliza o fluxo físico e as informações de bens de pós-consumo descartados pelas pessoas que retornam ao ciclo produtivo através de canais de distribuição reversos específicos. Estes produtos poderão se originar de bens duráveis ou descartáveis.

2.4 VANTAGEM COMPETITIVA

A sustentabilidade tem sido um potencial de fonte de vantagem competitiva estratégica e a sua busca ocorre tanto por meio de redução de impactos, quanto por meio de práticas de medidas compensatórias (XAVIER; CORRÊA, 2013).

Segundo Christopher (2007), a fonte da vantagem competitiva é encontrada na capacidade de a organização diferenciar-se de seus concorrentes aos olhos do cliente e também pela sua capacidade de operar a baixo custo e, portando, com lucro maior.

Batalha e Chaves (2006) afirmam que a logística reversa é utilizada para permitir aos varejistas e atacadistas o seguinte elo ao processamento na cadeia, reduzindo os riscos de comprar produtos que podem não ter giro de vendas. A estratégia



da capacidade de logística reversa aumenta os custos de mudança de fornecedores, onde o nível de serviço fortalece a cadeia de valores de uma empresa, reforçando sua vantagem competitiva.

Segundo Dias (2007), o nível de competitividade de uma empresa depende de vários fatores, variados e complexos, que se inter-relacionam e são dependentes, como: Custos, qualidade dos produtos e serviços, nível de controle e qualidade, capital humano, tecnologia e capacidade de inovação. Atualmente, a gestão ambiental tem adquirido cada vez mais uma posição destacada, em termos de competitividade, devido aos benefícios que traz ao processo produtivo.

Dentre as vantagens competitivas pode-se citar as seguintes:

- Com o cumprimento das exigências normativas, a empresa tem melhor imagem junto aos clientes e a comunidade, tendo maior possibilidade de inserção no mercado, em termos ecológicos;
- Adotando um design do produto de acordo com as exigências ambientais, tornando mais flexível do ponto de vista de instalação e operação, com um custo menor e uma vida útil maior;
- Com a redução do consumo de recursos energéticos, ocorre melhoria na gestão ambiental, reduzindo os custos de produção;
- Com a redução da quantidade do material utilizado por produto, há redução de custos de matéria-prima e do consumo de recursos;
- Quando se utiliza materiais renováveis, empregando-se menor energia pela facilidade de reciclagem, melhora-se a imagem na empresa;
- Com a otimização das técnicas de produção, ocorre melhoria na capacidade de inovação da empresa e redução das etapas do processo produtivo, aumentando o tempo de entrega do produto e minimizando o impacto ambiental do processo.

2.5 RAMO INDUSTRIAL DE PRODUTOS DE LIMPEZA

Conforme expõe Juran (2006 *apud* FELICONIO, 2010), os produtos de limpeza estão relacionados diretamente aos problemas ambientais. Antes mesmo do aparecimento dos produtos sintéticos, o sabão já apresentava o problema de deixar as



águas muito alcalinas (duras), deixando também uma película insolúvel sobre a superfície da água.

Segundo Feliconio (2010), para aquelas pessoas que seguem a legislação de seu país, existem controvérsias a respeito do impacto que esses produtos causam nos ecossistemas aquáticos. Um exemplo, na Europa, um produto pode receber a denominação de biodegradável se as substâncias tensoativas residuais forem de apenas 10% após 28 dias do descarte do produto na água.

O setor de produtos de limpeza vem apresentando um resultado positivo e estimulante às indústrias, concretizando pela essencialidade de seus produtos, que estão diretamente ligados à saúde e ao bem-estar da população (ABIPLA, 2011).

De acordo com a Associação Brasileira das Indústrias de Produtos de Limpeza e Afins (ABIPLA, 2011), 95% do setor é composto por micro e empreendedores, pois não há barreiras de entrada no setor como alto investimento de capital, tecnologia de ponta.

Segundo as informações disponibilizadas pelo SEBRAE (2015) o Brasil é o quarto mercado mundial de produtos de limpeza, gastando em média R\$271,68 ao ano, correspondendo a R\$22,64 o gasto médio mensal. Esse valor representa um crescimento de 41,5%, em comparação com 2011. A expectativa é de que, até o final deste ano, de 2016, o país se coloque como o terceiro maior mercado mundial de produtos de limpeza doméstica, subindo uma posição no ranking.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa caracterizou-se quanto aos fins de investigação como descritiva e explicativa e quanto aos meios de investigação através de pesquisa de campo, pesquisa bibliográfica e estudo de caso. Adotou-se a abordagem qualitativa para a coleta e análise dos dados e amostragem por meio não probabilístico por conveniência.

Para atingir o objetivo proposto foi realizada a aplicação de um questionário, com perguntas claras e objetivas com informações provenientes ao pesquisador, com o objetivo de verificar a percepção dos clientes em relação à implantação da logística reversa e com o gestor foi realizado um questionário para verificar se há vantagem competitiva para a indústria com a implantação da logística reversa e afim de identificar os materiais recicláveis que retornam dos clientes.



Para a realização da pesquisa, foi convencionado um total de cem entrevistas, devido ao fato de Turvo ser um município pequeno com características provincianas e levando-se em conta que as pessoas que frequentam os supermercados quase em sua totalidade são mulheres com idade entre 17 a 37 anos, que representam 93% da pesquisa.

A pesquisa em questão foi realizada em todos os supermercados de pequeno e médio porte da cidade de Turvo/SC, nos dias 17 e 18 de março de 2016, período matutino e vespertino, e no dia 19 de março de 2016, no período matutino, utilizando o critério acessibilidade para a abordagem dos entrevistados em frente a gôndola de produtos de limpeza. Onde a coleta de dados foi realizada por meio de um questionário escrito com dezessete perguntas abertas e fechadas, que foram aplicadas de forma individual utilizando o critério acessibilidade para a abordagem dos entrevistados em frente a gôndola de produtos de limpeza, do total das entrevistas realizadas foram obtidos cem questionários para a pesquisa.

A entrevista foi feita com o gestor da indústria de produtos de limpeza em estudo, a fim de verificar a sua visão sobre a importância da implantação da logística reversa na mesma, foi realizada no dia 24 de março de 2016, composta por treze perguntas abertas e fechadas, onde foi gravada e transcrita pela pesquisadora. Posteriormente foi feito o registro das embalagens, sendo que o gestor alegou que todas as embalagens utilizadas na indústria são recicláveis.

4 APRESENTAÇÃO DE DADOS

Neste capítulo, primeiramente, apresenta-se os resultados da entrevista realizada com o gestor da indústria de produtos de limpeza em estudo, a fim de verificar a sua visão sobre a importância da implantação da logística reversa na mesma. Após foi feito o registro das embalagens, sendo que o gestor alegou que todas as embalagens utilizadas na indústria são recicláveis.

Posteriormente, serão apresentados os resultados obtidos de acordo com a coleta de dados realizada com os clientes em todos os supermercados de pequeno e médio porte da cidade de Turvo/SC. Com o objetivo de verificar a percepção dos clientes em relação a implantação da logística reversa na indústria em estudo.



4.1 MATERIAIS RECICLÁVEIS QUE RETORNAM DOS CLIENTES NESSA INDÚSTRIA

Conforme a entrevista com o gestor da indústria de produtos de limpeza, realizada no dia 24 de março de 2016, com o intuito de verificar os materiais recicláveis que retornam dos clientes nessa indústria, o mesmo respondeu que todas as embalagens plásticas utilizadas no processo de produção são recicláveis, são utilizadas em torno de vinte e cinco tipos, sendo de 5l, 2l, 1l e 500ml, pode-se ressaltar que a indústria trabalha 100% com embalagens provenientes de material reciclado

4.2 PERCEPÇÃO INTERNA DA INDÚSTRIA EM RELAÇÃO À LOGÍSTICA REVERSA

Neste capítulo serão apresentados os resultados obtidos através do questionário realizado em profundidade com o gestor da indústria em estudo no dia 24 de março de 2016.

Abaixo, seguem as respostas referentes ao questionário aplicado:

Quadro 1 - Forma que a indústria vê a logística reversa.

Através da logística reversa a indústria pode mostrar um diferencial de mercado que outras marcas até então não se dispuseram a optar por esta ação, sendo que também diminui o impacto ambiental causado pelo descarte de forma incorreta das embalagens vazias que podem ser recicladas e posteriormente reutilizadas.
--

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2016).

Pela resposta referente à forma como a indústria vê a logística reversa, exposta no quadro acima, é possível perceber que a indústria em estudo demonstra preocupação em relação à destinação correta dos seus produtos e a preservação do meio ambiente, o que pode gerar uma imagem corporativa positiva com maior credibilidade e visibilidade.

Razzolini Filho e Berté (2013) ressaltam que o objetivo da implantação da logística reversa foca na melhoria da imagem perante aos clientes e consumidores, sendo que há um aumento no número de clientes que vem se conscientizando em relação ao meio ambiente e, assim, diminuindo os impactos ambientais causados por suas atividades.

Quadro 2 - A indústria tem algum setor especializado em logística reversa.



Não sei se isso se enquadra como sistema de logística reversa, mas temos alguns vendedores que coletam as embalagens plásticas do consumidor final e as encaminha diretamente para a reciclagem, sem um envolvimento maior da indústria.

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2016).

Foi possível perceber, pela resposta do quadro 2, que, mesmo indiretamente, a indústria faz um trabalho reverso com o consumidor final através dos vendedores que vendem de porta em porta, onde os próprios recolhem as embalagens e as encaminham para a reciclagem. A coleta seletiva é definida como a separação do lixo para ser entregue para a reciclagem, sendo não misturar materiais recicláveis com o restante do lixo, podendo ser realizada por qualquer cidadão ou organizada em comunidades, como condomínios, escolas, empresas, cidades, entre outros. É importante que a sociedade participe do processo de logística reversa através da reciclagem, que é definida como a atividade de transformar materiais já utilizados na fabricação de novos produtos (NUNES, 2011).

Quadro 3 - Dificuldades que a indústria observa no mercado para a implementação da logística reversa.

Nas vendas diretas ao consumidor final não existe resistência por parte das pessoas. Já na linha de supermercados existem dificuldades encontradas pela falta de local específico para armazenamento e logística de recolhimento.

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2016).

Em relação às dificuldades que a indústria enfrenta no mercado para a implementação da logística reversa, pelo demonstrado na resposta do quadro 6, constata-se que a indústria em estudo tem uma preocupação em relação ao descarte das embalagens utilizadas. No caso das vendas diretas ao consumidor final não existe resistência, pois o vendedor vende porta em porta e recolhe as embalagens pessoalmente, mas na linha de supermercados encontra-se com dificuldades por falta de local específico para a logística de recolhimento.

A coleta seletiva é a atividade relacionada ao recolhimento de materiais separados por empresas, comércio, domicílios, entre outros. Os materiais como papel, plástico e vidro são separados por cores e tipos, prensados e enfardados, sendo posteriormente vendidos para as empresas recicladoras (DEMAJOROVIC; LIMA, 2013).



Quadro 4 - Existe algum tipo de material que é reutilizado no processo de produção?

Sim, possuímos um programa de reutilização de embalagens de grande e porte médio, como bombonas e tambores de matérias-primas inofensivas que após a lavagem são reutilizados.

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2016).

Como percebe-se, no quadro acima, os materiais reutilizados pela indústria no processo de produção compreende a reutilização de embalagens como bombonas e tambores, que recebem de fornecedores e após a lavagem são reutilizados para a colocação de produtos para a venda.

A reciclagem de embalagens, além de ser um dos processos mais produtivos e eficazes a partir da minimização de impactos ao meio ambiente, possui um papel fundamental no desempenho para a sensibilização dos impactos provenientes do seu descarte. Isso porque, através de uma série de atividades, como a coleta dos materiais que se tornariam lixo, que seriam descartados, tais materiais são desviados, coletados, separados e processados para serem reutilizados como matéria-prima na fabricação de outros bens (CORTEZ, 2011).

Quadro 5 - Na questão ambiental, existe orientação por parte da indústria com indicação de descarte correto para os consumidores finais?

Sim, somente na linha de vendas direta ao consumidor final é feito um incentivo de devolução das embalagens vazias mediante a compra, fazendo assim que os consumidores entreguem a embalagem vazia para o encaminhamento da mesma para a reciclagem, já que nossa indústria trabalha 100% com embalagens provenientes de material reciclado. Mas tenho interesse em seguir com esse incentivo na linha de vendas aos supermercados.

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2016).

De acordo com a resposta do quadro 5, percebe-se que a indústria em estudo demonstra preocupação com o descarte correto das embalagens, mostrando interesse em desenvolver um processo para a coleta das embalagens.

A reciclagem é um fator muito importante para a diminuição dos impactos ambientais provocados pelas embalagens descartadas no meio ambiente. No Brasil, os números referentes a esta destinação são baixos, pois os materiais mais reciclados estão ligados ao seu valor de venda através do peso (CORTEZ, 2011).



Quadro 6 - A indústria faz o reaproveitamento de algum material? Como ocorre o procedimento?

A indústria utiliza plásticos para a fabricação de caixas de armazenamento, onde os resíduos que sobram são encaminhados para a reciclagem que transformam este material pelo processo de extrusão em matérias primas para a fabricação do mesmo para reutilizar.

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2016).

A indústria reutiliza os resíduos plásticos que são descartados durante a fabricação das caixas de armazenamento. Esses resíduos são encaminhados para a reciclagem e transformados em material apto para a utilização no mesmo processo. O reaproveitamento de materiais nos processos produtivos e a utilização de embalagens retornáveis têm causado ganhos que incentivam a implantação da logística reversa, além de melhorias nos processos de sistema logístico, gerando bons retornos (RAZZOLINI FILHO; BERTÉ, 2013).

Quadro 7 - A indústria tem intenção em implantar a logística reversa?

Sim, nossa indústria já participa a nível municipal de um programa de recolhimento de óleo em parceria com a CDL no sorteio de uma cesta de produtos de limpeza, mas se estuda também a possibilidade de expandir esta parceria para também recolher embalagens com foco na diminuição do ciclo e reciclagem destes materiais.

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2016)

Em relação à implantação da logística reversa, pode-se afirmar, pela resposta constante no quadro 7, que a indústria em estudo tem a intenção de implantar a logística reversa nos seus processos, pois já participa a nível municipal de um programa da CDL- Clube de Dirigente Lojistas de Turvo, de recolhimento de óleo de cozinha e tem interesse em expandir a parceira para recolhimentos de embalagens, pensando na diminuição do ciclo e reciclagem destes materiais para, posteriormente serem reutilizados na indústria.

Uma indústria que implanta o processo de logística reversa tende a aumentar os fluxos de resíduos, bens e produtos descartados pelo fim de sua vida útil e o seu reaproveitamento dentro ou fora da cadeia produtiva de origem, assim colabora para a redução de recursos naturais e impactos ambientais, contribuindo para a sustentabilidade (SHIBAO; MOORI; SANTOS, 2010).

4.3 PERCEPÇÃO DOS CLIENTES COM RELAÇÃO À LOGÍSTICA REVERSA

Neste capítulo serão apresentados os resultados obtidos referentes ao questionário realizado com os entrevistados acerca da percepção dos mesmos em relação à implantação da logística reversa em uma indústria de produtos de limpeza da cidade de Turvo/SC.

O estudo foi realizado em todos os supermercados de pequeno e médio porte nos dias 17 e 18 de março de 2016, período matutino e vespertino, e no dia 19 de março de 2016, no período matutino, próximo a gondola dos produtos de limpeza.

Abaixo, segue as respostas referentes ao questionário aplicado:

Quadro 8 - Perfil dos entrevistados.

Faixa etária dos entrevistados	17 até 23	20,00%
	24 até 30	16,00%
	31 até 37	20,00%
	38 até 44	13,00%
	45 até 51	12,00%
	Acima de 52	19,00%
Gênero dos entrevistados	Feminino	93,00%
	Masculino	7,00%
Escolaridade dos entrevistados	Ensino Fundamental	19,00%
	Ensino Médio	55,00%
	Superior Incompleto	4,00%
	Superior Completo	22,00%
Cidades aonde residem os entrevistados	Meleiro	3,00%
	Turvo	97,00%
Zona de habitação	Rural	43,00%
	Urbana	57,00%

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2016).

Pelo resultado da pesquisa, pode-se perceber que 20% dos entrevistados tem entre 17 a 23 anos, 20% tem entre 31 á 37 anos, e 19% encontra-se acima dos 52 anos, sendo que as pessoas que mais frequentam estes supermercados são mulheres, totalizando um percentual de 93%. Quanto à escolaridade das pessoas entrevistadas 55% possuem ensino médio, 22% possuem ensino superior completo, 19% possuem o ensino fundamental e 4% estão cursando o ensino superior. Referente à cidade em que os

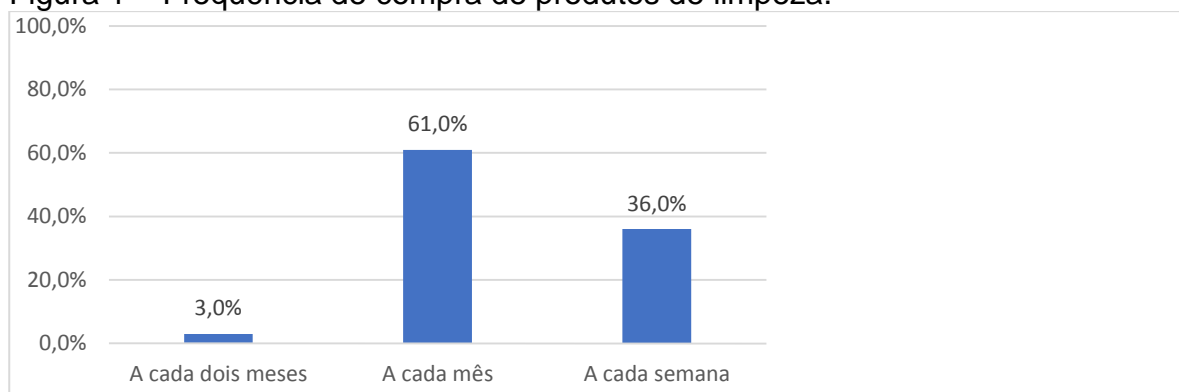
entrevistados residem, pode-se afirmar que 97% das pessoas entrevistadas residem em Turvo e 3% residem em Meleiro, cidade próxima, sendo que 57% residem em zona urbana e 43% em zona rural.

4.3.1 Frequência de compra de produtos de limpeza

Os produtos de limpeza são itens essenciais na cesta de compras dos brasileiros, sendo que o Brasil é o quarto mercado mundial de produtos de limpeza, e a população gasta, em média, R\$271,68 ao ano, correspondendo a R\$ 22,64 gastos mensais (SEBRAE, 2016).

Segue abaixo uma tabela e um gráfico demonstrativo da frequência com que são feitas as compras de produtos de limpeza pelos entrevistados.

Figura 1 – Frequência de compra de produtos de limpeza.

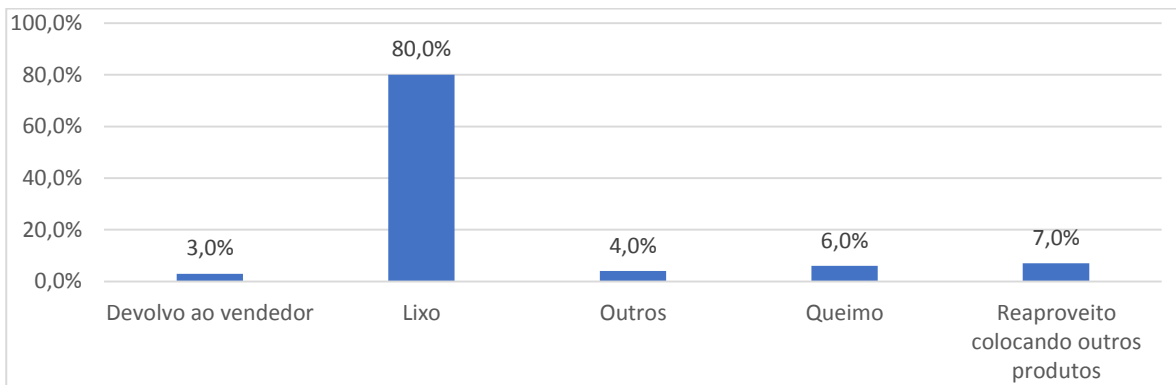


Fonte: Dados da pesquisa (2016).

4.3.2 Destinação das embalagens vazias de produtos de limpeza

Sendo um tema da atualidade de grande importância, o *Triple Bottom Line*, ou Tripé da sustentabilidade, representa o conceito de requisitos sociais, ambientais e econômicos das atividades produtivas devem ser regulados de forma integrada e compreendidos como equilíbrio entre os três Ps, relacionados à pessoa, ao lucro e ao planeta. Tendo como proposta priorizar o meio ambiente socialmente justo, ecologicamente correto e economicamente viável (XAVIER; CORRÊA, 2013).

Figura 2 – Destinação das embalagens vazias de produtos de limpeza.



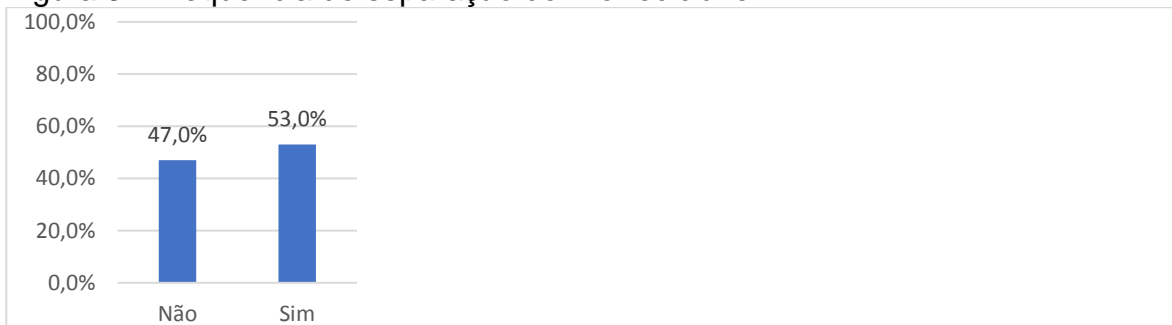
Fonte:

Dados da pesquisa (2016).

4.3.3 Frequência de separação do lixo reciclável

A reciclagem é muito importante para a preservação dos recursos naturais, onde ocorrem diferentes etapas pelas quais passa um produto para ser reciclado, iniciando-se com a coleta dos materiais, prosseguindo para a separação dos mesmos para a verificação do que pode ser reutilizado e, posteriormente, serem utilizados como matéria prima para fabricar novos produtos (RAZZOLINI FILHO; BERTÉ, 2013).

Figura 3 - Frequência de separação do lixo reciclável.



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

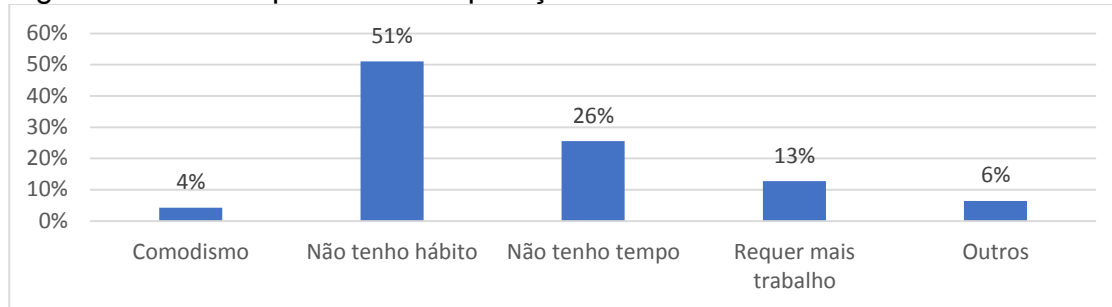
4.3.4 Causas para a não separação do lixo reciclável

Em relação à cultura brasileira ao meio ambiente, é visível uma preocupação devido ao grande acúmulo de lixo, mas as pessoas ainda não se conscientizaram sobre o grande problema devido ao descarte no local incorreto.

Alguns países possuem uma legislação que regulariza o descarte das embalagens no destino correto, tanto para reutilização quanto o descarte das mesmas.

No caso do Brasil, existem algumas iniciativas por parte de legislativos municipais e estaduais, mas nada concreto e obrigatório (RAZZOLINI FILHO; BERTÉ, 2013).

Figura 4 - Causas para a não separação do lixo reciclável.

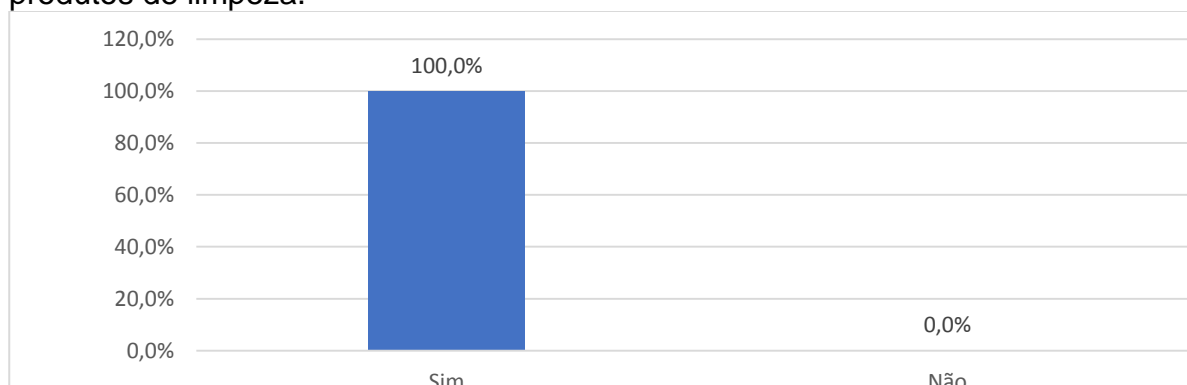


Fonte: Dados da pesquisa (2016).

4.3.5 Disposição dos entrevistados para realizar a devolução das embalagens de produtos de limpeza

O setor de embalagens tem um grande potencial para colaborar com o consumo sustentável, eliminando os resíduos pós-consumo que afetam o meio ambiente. Sendo assim, reduzindo a quantidade de materiais desnecessários e fazendo a coleta seletiva de lixo, a reciclagem e a reutilização das embalagens diminuem os impactos ambientais (CORTEZ, 2011).

Figura 5 - Disposição dos entrevistados para realizar a devolução das embalagens de produtos de limpeza.



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

4.3.6 Conhecimento referente à logística reversa

Em seguida, foi perguntado acerca do conhecimento sobre a logística reversa aos entrevistados. Onde a falta de informação referente a esse assunto pode acarretar sérios problemas no meio ambiente como está acontecendo nos dias de hoje.

Figura 6 - Conhecimento referente à logística reversa.



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

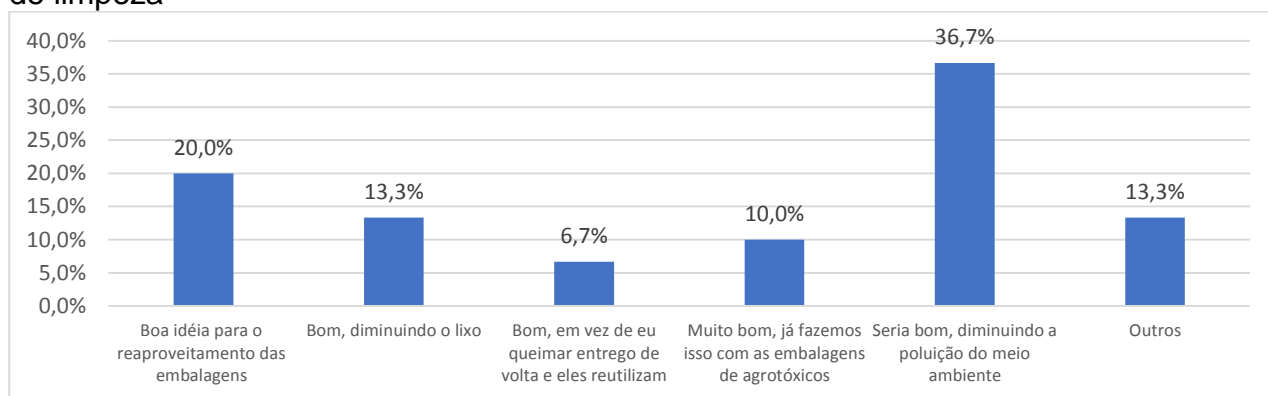
Tendo em vista os resultados obtidos nesta questão, onde a grande maioria dos entrevistados informou não possuir conhecimento acerca da logística reversa, é possível verificar que se trata de um conceito novo na política mundial. Tal circunstância encontra-se condizente com o que ressalta Silva (2013), quando descreve que, atualmente, com a grande preocupação com o meio ambiente, a logística reversa vem surgindo cada vez mais na política mundial e ganhando mais espaço no mercado. Pois muitos produtos, para serem produzidos, dependem de recursos naturais não renováveis, ou seja, recursos que estão cada vez mais escassos e, com essa nova preocupação, as empresas que se adaptarem a aplicar a logística reversa podem reciclar seus produtos e ganhar destaque no mercado.

4.3.7 Opinião sobre a implantação da logística reversa em uma indústria de produtos de limpeza

A implantação da logística reversa é muito importante nos dias atuais, tendo como vantagens a valorização dos clientes, pois isso garante o direito de devolução das embalagens ou troca por produtos, possuindo uma boa rentabilidade em todas as fases

de retorno, sendo movimentada pelo lucro, gerando redução de custos, reaproveitando os materiais onde a economia com embalagens retornáveis têm trazido ganhos que estimulam cada vez mais novas iniciativas e tendo visibilidade no mercado, pois atualmente as questões sobre sustentabilidade e assuntos relacionados à gestão ambiental estão cada vez mais em pauta no dia a dia (NUNES, 2011).

Figura 7- Opinião sobre a implantação da logística reversa em uma indústria de produtos de limpeza

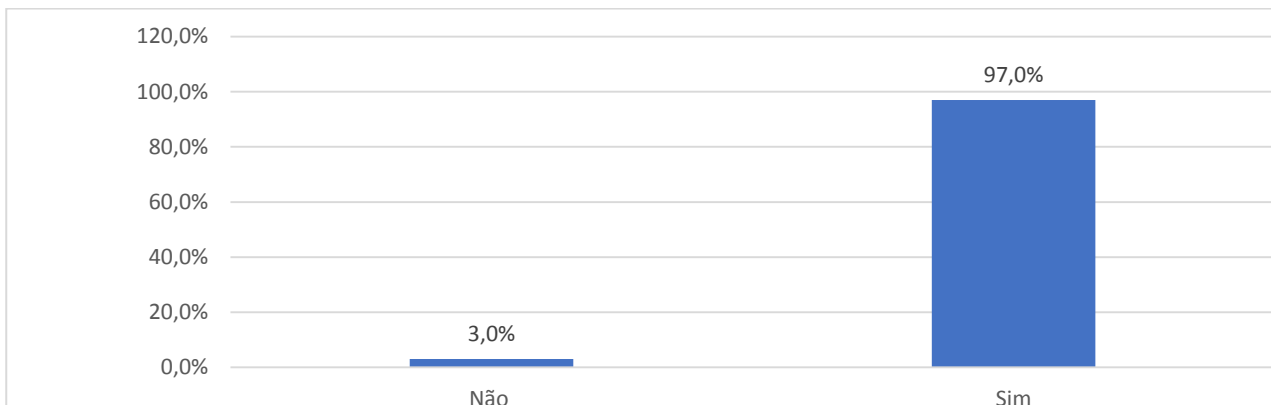


Fonte: Dados da pesquisa (2016).

4.3.8 Preferência por comprar mais produtos de uma empresa que se preocupa com o meio ambiente

O aumento da conscientização dos consumidores em relação às questões ambientais está aumentando, levando as indústrias a diminuir os impactos negativos de suas atividades de descartes no meio ambiente, incidindo um significativo aumento de sensibilidade ecológica por parte da sociedade em geral (RAZZOLINI FILHO; BERTÉ, 2013).

Figura 8 - Preferência por comprar mais produtos de uma empresa que se preocupa com o meio ambiente.



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

5. ANÁLISE DE DADOS

Diante da importância da logística reversa, a indústria em estudo do ramo produtos de limpeza deve analisar a implantação e utilizá-la como uma ferramenta de melhoria, objetivando a diminuição dos impactos ambientais causados pelos resíduos que são descartados incorretamente no meio ambiente por seus consumidores.

De acordo com os resultados da pesquisa, pode-se verificar que com a implantação da logística reversa a indústria terá vantagens competitivas no mercado perante aos seus concorrentes, tendo benefícios positivos diante desta estratégia, pois a cada dia aumenta a conscientização dos consumidores em relação às questões ambientais. É indispensável salientar a importância da divulgação sobre o que é e qual a importância da logística reversa para os consumidores, uma vez que a maior parte dos entrevistados não possui conhecimento necessário para que possam compreender e participar de forma ativa nesses processos, de modo que a falta de conhecimento pode trazer sérios problemas no meio ambiente como está acontecendo nos dias de hoje.

Com a implantação da logística reversa, a indústria em estudo pode fazer com que seus processos produtivos possam ser os mais sustentáveis possíveis, pois com o reaproveitamento de embalagens que seriam descartadas no lixo, tem como ponto positivo a diminuição da poluição do meio ambiente. Sendo que com o reaproveitamento dos materiais e embalagens retornáveis podem trazer ganhos que incentivem a população cada vez mais.

Além de colaborar com o meio ambiente, a indústria de produtos de limpeza tem grande oportunidade de se destacar no mercado, pois a aplicação da logística



reversa é um diferencial, pois muitas marcas ainda não se dispuseram a optar por essa ação. A indústria terá uma imagem cooperativa com maior visibilidade, pois os clientes atualmente buscam empresas responsáveis, o que pode aumentar o volume de vendas.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O atual cenário competitivo faz com que as empresas busquem novas iniciativas para se destacar no mercado, pois muitos clientes buscam organizações que se preocupam com o meio ambiente, sendo que o aumento da conscientização das pessoas em relação a questões ambientais vem crescendo a cada dia.

A implantação da logística reversa é uma ferramenta de melhoria para as indústrias, pois tem o objetivo de diminuir os impactos ambientais causados pelos resíduos que são descartados de forma incorreta. Neste contexto, o estudo analisou a percepção dos clientes em relação à implantação da logística reversa em uma indústria de produtos de limpeza situada na cidade de Turvo/SC.

O interesse percebido na maior parte dos entrevistados em participar do processo reverso caso seja implantado um sistema de coleta que seja fácil e prático é motivador. Mesmo com a percepção que muitas pessoas ainda não têm o conhecimento adequado em relação à logística reversa, uma vez conscientes sobre a sua importância, demonstraram interesse quanto à compra de produtos de uma empresa com preocupação ambiental em relação àquelas que não o fazem.

A partir da análise do estudo, foi possível apresentar algumas sugestões de melhorias ao processo de logística reversa, visando o desenvolvimento e melhoria da indústria nesse aspecto. A vantagem competitiva para a indústria com a implantação da logística reversa, dá-se a competitividade perante aos concorrentes, tendo benefícios positivos, pois muitos clientes procuram comprar mais de uma organização que se preocupam com o destino correto de suas embalagens.

Conclui-se que esse estudo é bastante relevante para acadêmicos e profissionais da área que buscam maior conhecimento sobre o assunto, bem como para a pesquisadora que pode compreender minuciosamente o processo reverso nas indústrias e principalmente para empresas que tenham interesse sobre a importância e a implantação do processo, uma vez que o desenvolvimento sustentável e as questões ambientais são assuntos oportunos na atualidade.



REFERÊNCIAS

ABIPLA. Associação Brasileira Indústria de Produtos de Limpeza e Afins. **Setor Cresce 6,7% em 2011**. 8ª ed. Boletim. Out/2011. Disponível em: <<http://www.abipla.org.br/novo/>> Acesso em: 28. Ago. 2016.

BRASIL, Anna Maria; SANTOS, Fátima. **Equilíbrio ambiental & resíduos na sociedade moderna**. São Paulo: FAARTE, 2007.

BRASIL. Ministério do Meio Ambiente. **Gestão de Resíduos: Política Nacional de Resíduos Sólidos**. 2015. Disponível em: <<http://www.mma.gov.br/responsabilidade-socioambiental/a3p/eixos-tematicos/gest%C3%A3o-adequada-dos-res%C3%ADduos>>. Acesso em: 20. Ago. 2016a.

CEMPRE. Compromisso Empresarial para Reciclagem. **Reciclagem de embalagens: o compromisso do setor empresarial para a aplicação da Política Nacional dos Resíduos Sólidos**. 2015. Disponível em: <<http://www.cempre.org.br/>>. Acesso em: 20. Ago. 2016

CHAVES, Gisele de Lorena Diniz; BATALHA, Mário Otávio. Os consumidores valorizam a coleta de embalagens recicláveis? Um estudo de caso da logística reversa em uma rede de hipermercados. *In: Revista Gestão & Produção*. V.13. p 423-434, 29. Set-Dez. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2006000300006>. Acesso em: 20. Ago. 2016.

CORTEZ, Ana Tereza Caceres. **Embalagens: o que fazer com elas?** São Paulo: Viena, 2011.

CHRISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: criando redes que agregam valor**. 2. Ed. São Paulo: Thomson, 2007.

DEMAJOROVIC, Jacques; LIMA, Márcia. **Cadeia de reciclagem: um olhar para os catadores**. São Paulo: SENAC, 2013. 155 p

DIAS, Reinaldo. **Gestão ambiental: responsabilidade social e sustentabilidade**. São Paulo: Atlas, 2007

FELICONIO, Ana Elisa. **Produtos de limpeza parte I e II**. São Paulo, 2010. 3p. Disponível em: <<http://www.sitiodomoinho.com/organicos/textos-e-publicacoes/14-produtos-de-limpeza-parte-ii>>. Acesso em: 28.Ago.2016.

LARRAÑAGA, Félix Alfredo. **A gestão logística global**. São Paulo: Aduaneiras, 2003.

LEITE; Paulo Roberto Leite. Logística Reversa: nova área da logística empresarial. *In: Revista Tecnológica*. Mai. 2002. São Paulo: Publicare, 2002. Disponível em: <<http://meusite.mackenzie.br/leitepr/LOG%CDSTICA%20REVERSA%20-%20NOVA%20%C1REA%20DA%20LOG%CDSTICA%20EMPRESARIAL.pdf>>. Acesso em: 20. Ago. 2016.



NASCIMENTO, Luis Felipe; LEMOS, Ângela Denise da Cunha; MELLO, Maria Celina Abreu de. **Gestão socioambiental estratégica**. Porto Alegre: Bookman, 2008. 229p.

NOVAES, Antônio G. N., **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação**. 3 ed. Rio de Janeiro: Campus: Elsevier, 2007.

NUNES, DJones Wagner. **As vantagens e desvantagens da logística reversa no sistema de gestão ambiental**. 2011. Disponível em:
<<http://wagnerdnunes.blogspot.com.br/2011/06/as-vantagens-e-desvantagens-da.html>>
Acesso em: 20. Ago. 2016.

PACHECO, Valtencir. **Responsabilidade socioambiental por meio do gerenciamento de resíduos sólidos em uma empresa varejista supermercadista**. Artigo apresentado no Programa de Pós-Graduação (Mestrado) em Desenvolvimento Socioeconômico. Criciúma: UNESC, 2015.

RAZZOLINI FILHO, Edelvino; BERTÉ, Rodrigo. **O reverso da logística: e as questões ambientais no Brasil**. Curitiba: InterSaberes, 2013. 246 p.
SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **O mercado brasileiro de produtos de limpeza**. Disponível em:
<<http://www.sebraemercados.com.br/o-mercado-brasileiro-de-produtos-de-limpeza/>>.
Acesso em: 28. ago. 2016.

SILVA, Renan Felix da. **A importância da Logística Reversa nos dias de hoje: O papel fundamental que a logística reversa exerce na atualidade com a contribuição com o meio ambiente**. 2013. Disponível em:<http://www.abrepet.com.br/log_reversa.html> Acesso em: 20. Ago. 2016.

SHIBAO, Fábio Ytoshi; MOORI, Roberto Giro; SANTOS, Mario Roberto dos. A logística reversa e a sustentabilidade empresarial. In: **XIII SEMEAD - Seminários em Administração**. Set. 2010. Disponível em: <http://web-resol.org/textos/a_logistica_reversa_e_a_sustentabilidade_empresarial.pdf>.

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa: estratégias de negócios focados na realidade Brasileira**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 428 p.

TINOCO, João Eduardo Prudêncio; KRAEMER, Maria Elisabeth Pereira. **Contabilidade e gestão ambiental**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2011. 278 p.

XAVIER, Lúcia Helena; CORRÊA, Henrique L. **Sistemas de logística reversa: criando cadeias de suprimento sustentáveis**. São Paulo: Atlas, 2013. 265 p.



Trabalho Completo de Pesquisa

15033 - A PERSPECTIVA DA CRISE ECONÔMICA E POLÍTICA NO BRASIL: UMA ANÁLISE DO DESENVOLVIMENTO DA ECONOMIA COM FOCO NO SETOR DO COMÉRCIO

Meline Vitali Duminelli, Tainara Silveira Redivo, Cristina Keiko Yamaguchi¹

¹Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, Brasil.

Resumo: A economia brasileira vem enfrentando períodos árduos nos últimos anos. Contudo desde 2014, os sintomas da crise econômica tornaram-se mais intensos, afetando a vida de todos os brasileiros. Sendo assim, esta pesquisa tem como objetivo analisar os indícios da crise brasileira por meio de dados de devedores do comércio, registrados no SPC e no CNDL. Deste modo, a metodologia utilizada para esta pesquisa é considerada como interdisciplinar, aplicada com abordagem qualitativa, considerada quanto os fins de investigação descritiva e aplicada e quanto aos meios de investigação documental e bibliográfica sendo utilizada para a coleta de dados a análise multivariada. Por meio da pesquisa, foi perceptível o elevado número da população que não conseguem arcar com seus compromissos frente à liberação do crédito, ou seja, se tornam inadimplentes no mercado consumidor. A inadimplência acarreta outros fatores que acabam atrasando a economia. Atualmente quase metade da população brasileira está inadimplente. Os resultados trazem dados que mostram a retração no movimento da economia no setor do comércio e os atrasos nos pagamentos vem aumentando o índice de inadimplência no País.

Palavra chave: Crise econômica brasileira; Comércio brasileiro; Inadimplência.

1. INTRODUÇÃO

O aprofundamento da crise econômica vem ocorrendo desde as eleições de 2014. A falta de ações, liderança e acontecimentos econômicos no mundo fizeram com que cada vez mais o país se aprofundasse em problemas econômicos (ZOLDAN, 20016). Diante disso, a atual crise econômica brasileira está causando grandes períodos de recessão acompanhados por uma grande aceleração inflacionária. Por mais que esta situação não seja uma das primeiras enfrentadas pelo país, o quadro apresentado é bastante complicado principalmente pelo desaquecimento econômico que danifica a economia em um todo (DIESSE, 2016). Sobre estes aspectos, o presente trabalho tem como objetivo analisar os indícios da crise brasileira por meio de dados de devedores do comércio, registrados no SPC e no CNDL.

Para a concretização deste estudo, a pesquisa foi iniciada com a fundamentação teórica onde foram registrados os principais e atuais dados econômicos



do país dos últimos anos sobre os mais variados setores. Posteriormente foi definida a metodologia de pesquisa e por fim com esses aspectos definidos deu início a experiência de pesquisa, exposta na apresentação de dados, análise de dados e considerações finais.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Propondo-se a salientar os assuntos abordados neste artigo e associar aos resultados encontrados, constitui-se assim a fundamentação teórica, expondo conceitos já elaborados por pesquisadores dos temas discutidos no estudo.

2.1 O CRÉDITO

A palavra crédito vem do latim, tendo como significado acreditar e confiar. Deste modo, o crédito trata do empréstimo realizado para quem geralmente está em situação deficitária. Sendo considerado um ato que envolve transferência de recursos, baseada na confiança naquele que toma emprestado por parte da empresta (MENESES, 2014).

A importância do crédito e a situação econômica do país torna relevante que as empresas alinhem suas políticas de crédito para beneficiarem a si mesma. O crédito não só influencia a economia, como estimula a cadeia produtiva e as transações de análise e concessão de crédito (JESUS, 2010). Garcia e Pereira (2010) definem a política de crédito como os prazos concedidos pela empresa, as condições de venda propostas, o meio de análise de crédito e a política de cobrança realizada.

2.2 SPC BRASIL

O Serviço de Proteção ao Crédito (SPC) constitui um banco de dados, que traz informações privadas do caráter público, por meio de um sistema de informação da Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas (CNDL). Este sistema é considerado o maior banco de dados da América Latina em informações de crédito sobre pessoas físicas e jurídicas (SPC BRASIL, 201-).



Estando a mais de 55 anos contribuindo para a economia brasileira, o SPC auxilia na concessão do crédito seguro a empresas de todos os segmentos e da economia, nas 27 unidades da Federação (SPC BRASIL, 201-).

O SPC Brasil tem como função contribuir para que as empresas não tenham prejuízo, promovendo ações de vendas e recuperação de créditos. A plataforma de dados do SPC carrega praticamente todos os CPF's do Brasil (SPC BRASIL, 201-).

2.3 Economia Brasileira

Nos últimos anos o país vem enfrentando uma grande crise econômica, que vem atingindo os mais diversos setores. O ano de 2014 deu início a propagação da crise, adquirindo forças ao passar dos meses. Desta forma, no ano de 2015 a situação não foi diferente (ZOLDAN, 2016). Conforme Dias (2010, p.3) as “Crises financeiras não são apenas resultados de comportamentos irracionais dos agentes, mas resultam da própria forma de operação dos mercados financeiros liberalizados e sem um sistema de regulação adequado.”. Deste modo, diante de consequências de crises passadas, conciliadas com uma administração governamental fragilizada, acabou por comprometer a economia do país, sendo necessários movimentos como o aumento de impostos, taxa de juros, restrição de crédito, agravando o fluxo do ciclo econômico nacional (PIGNATA; CARVALHO, 2015).

O IBGE (2015) demonstra em seus dados, que o PIB no terceiro trimestre de 2015 teve uma queda de -1,7% na comparação com o segundo trimestre do ano de 2015, considerando que neste mesmo período a agropecuária recuou -2,4%, a indústria -1,3% e os serviços -1,0%. Comparando os índices do PIB no mesmo período de 2014, houve uma contração de -4,5%.

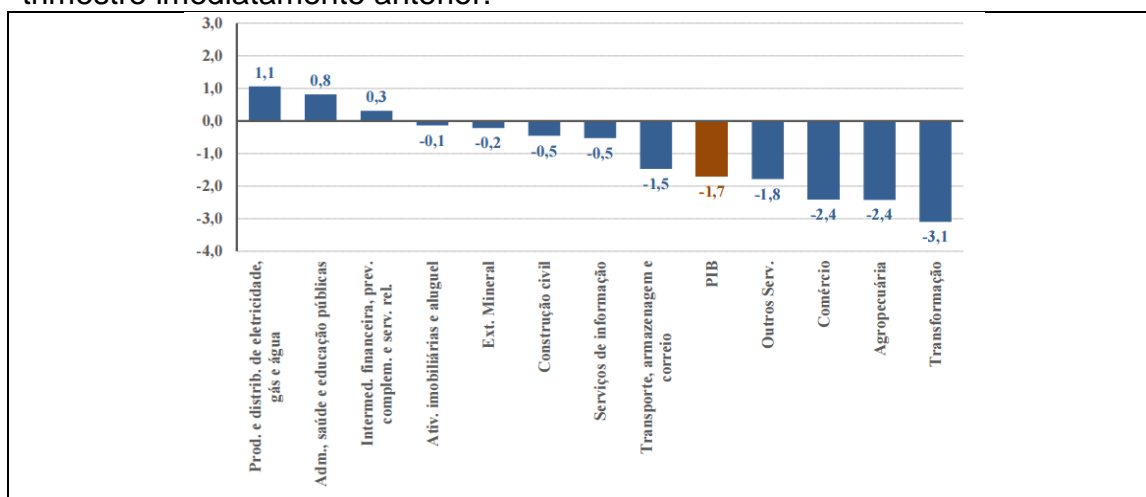
Na comparação do PIB sobre o trimestre 2014 contra o trimestre 2015 sobre setores, o mesmo apresentou índices positivos nas atividades de eletricidade, gás, água, esgoto e limpeza urbana com crescimento de 1,1%. Nos serviços de administração, saúde e educação pública houve um aumento de 0,8% e na intermediação financeira e segura um aumento de 0,3% (IBGE, 2015).

Sobre as contrações, a indústria da transformação demonstrou a maior taxa de retração do trimestre de 2015 comparando com o trimestre de 2014, totalizando 3,1%. As demais atividades sofreram retração em relação ao trimestre imediatamente anterior:



Comércio (-2,4%), Outros serviços (-1,8%), Transporte, Armazenagem e Correio (-1,5%), Serviços de Informação (-0,5%) e Atividades Imobiliárias (-0,1%). Assim como demonstrados no gráfico a seguir (IBGE, 2015).

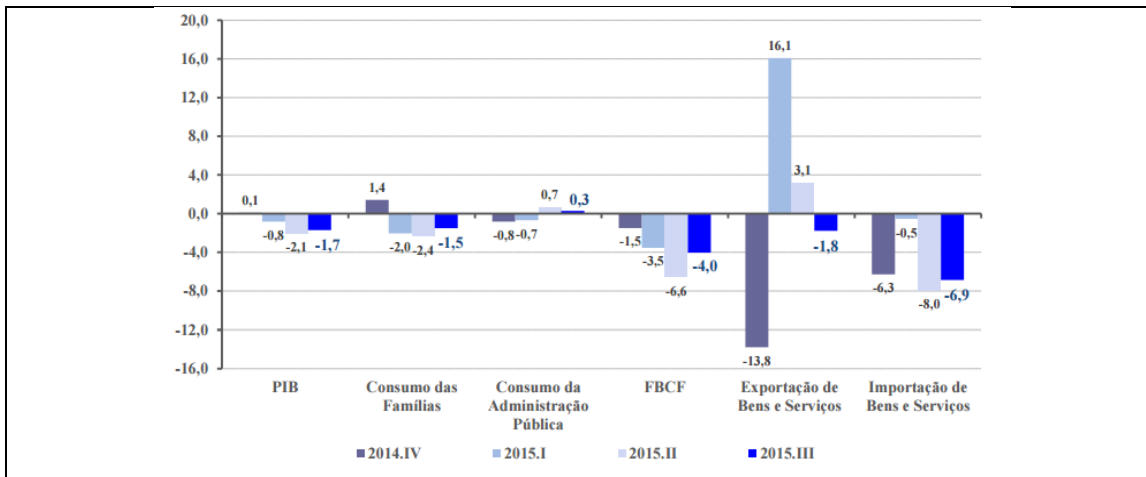
Figura 1: PIB e subsetores (com ajuste sazonal) Taxa (%) do trimestre em relação ao trimestre imediatamente anterior.



Fonte: IBGE (2015)

Outros índices significativos demonstrados pelo IBGE (2015) são sobre a contribuição dos componentes da demanda comparados entre o fim de 2014 e os três trimestres de 2015, além da queda do PIB de -1,7%, destaca-se a retração de -1,5% das despesas de consumo das famílias pelo terceiro trimestre seguido, o aumento das despesas de consumo do governo em 0,3% em relação ao trimestre imediatamente anterior. No que se refere ao setor externo, as exportações de bens e serviços tiveram queda de -1,8%, enquanto que as importações de bens e serviços recuaram 6,9% em relação ao segundo trimestre de 2015. Estes números são representados no gráfico a seguir (IBGE, 2015).

Figura 2: Componentes da Demanda (com ajuste sazonal) Taxa (%) do trimestre em relação ao trimestre imediatamente anterior.

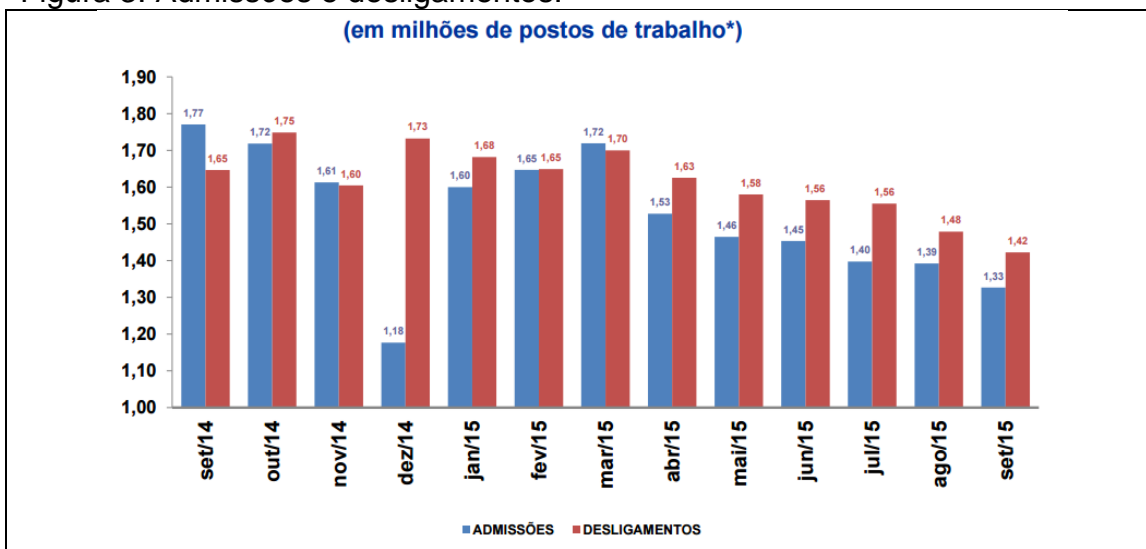


Fonte: IBGE (2015)

Neste mesmo período, a produção industrial brasileira teve déficit de 5,9%. O setor de bens de capital caiu em 18%, ocasionando menores investimentos. E a produção de bens de consumo duráveis teve queda de 15,8%, puxados principalmente pela redução de 16,1% da produção de automóveis (EPE, 2015).

Além destes, a taxa desligamentos aumentou assim como a taxa de admissões diminuiu significativamente no período de um ano. Como demonstrada no gráfico da figura a seguir (SPE, 2015).

Figura 3: Admissões e desligamentos.



Fonte: SPE (2015)

A inflação foi outro índice que demonstrou grandes alterações, se mantendo alta durante todo o período, chegando até 10,5% em alguns momentos de 2015,

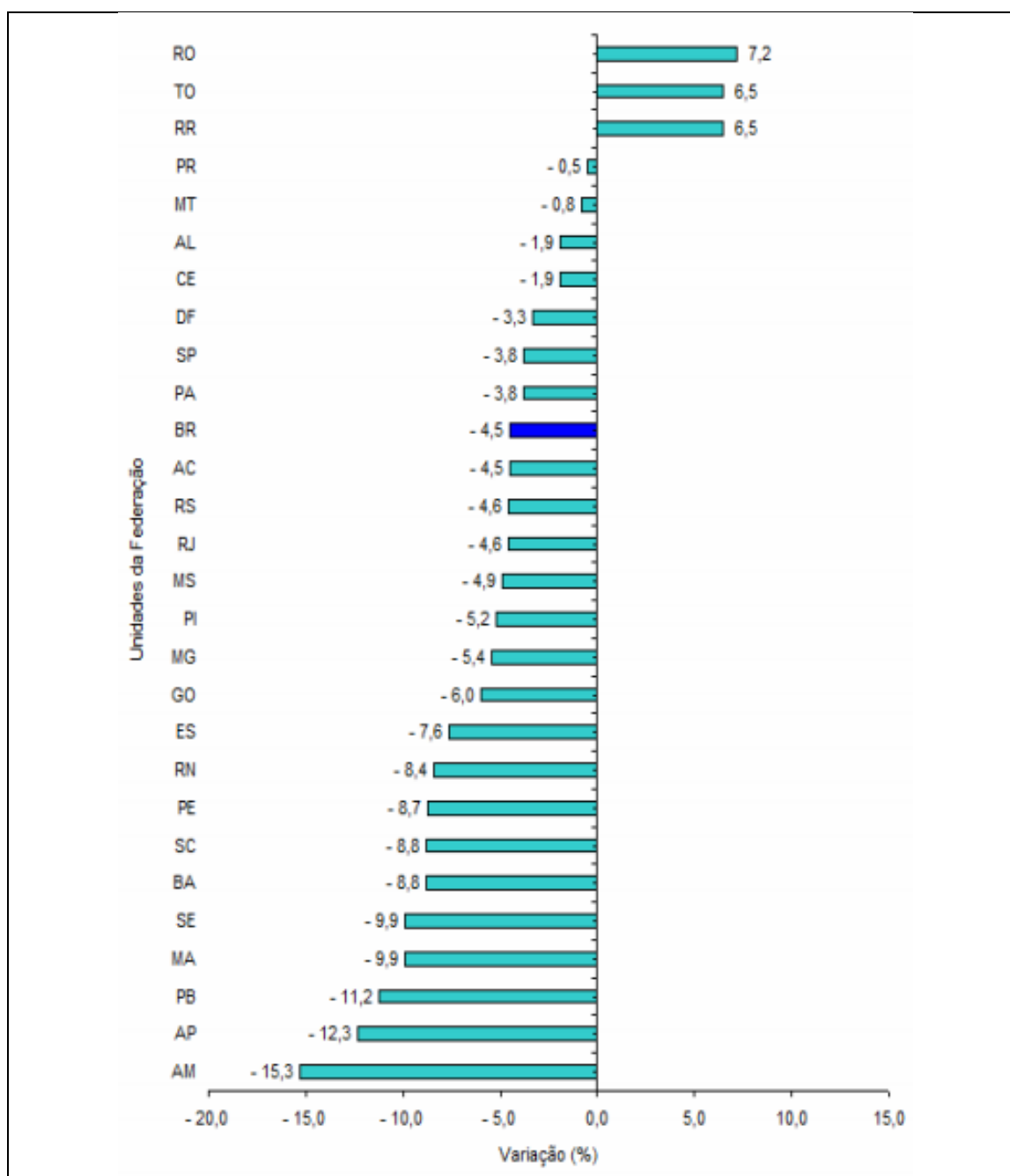


preocupando ainda mais os economistas e brasileiros frente à situação enfrentada (CNI, 2015).

Em 2016 as retrações continuaram, o setor de serviços em abril sofreu a retração de -4,6% no volume de serviços prestados no Brasil na comparação com o mesmo mês do ano de 2015. O resultado por atividade demonstram retrações negativas em todos os seguimentos (IBGE, 2016b).

Sobre os resultados regionais referentes ao volume de serviços na comparação do mês de abril de 2016 com ano anterior, os estados de Rondônia, Tocantins e Roraima apresentaram índices positivos, contudo as maiores variações negativas de volume observadas foram na Amazônia, Amapá e Paraíba, como demonstrados no gráfico da figura a seguir (IBGE,2016b).

Figura 5: Resultados regionais referente ao volume de serviço na comparação do mês de abril de 2016 com o ano anterior.



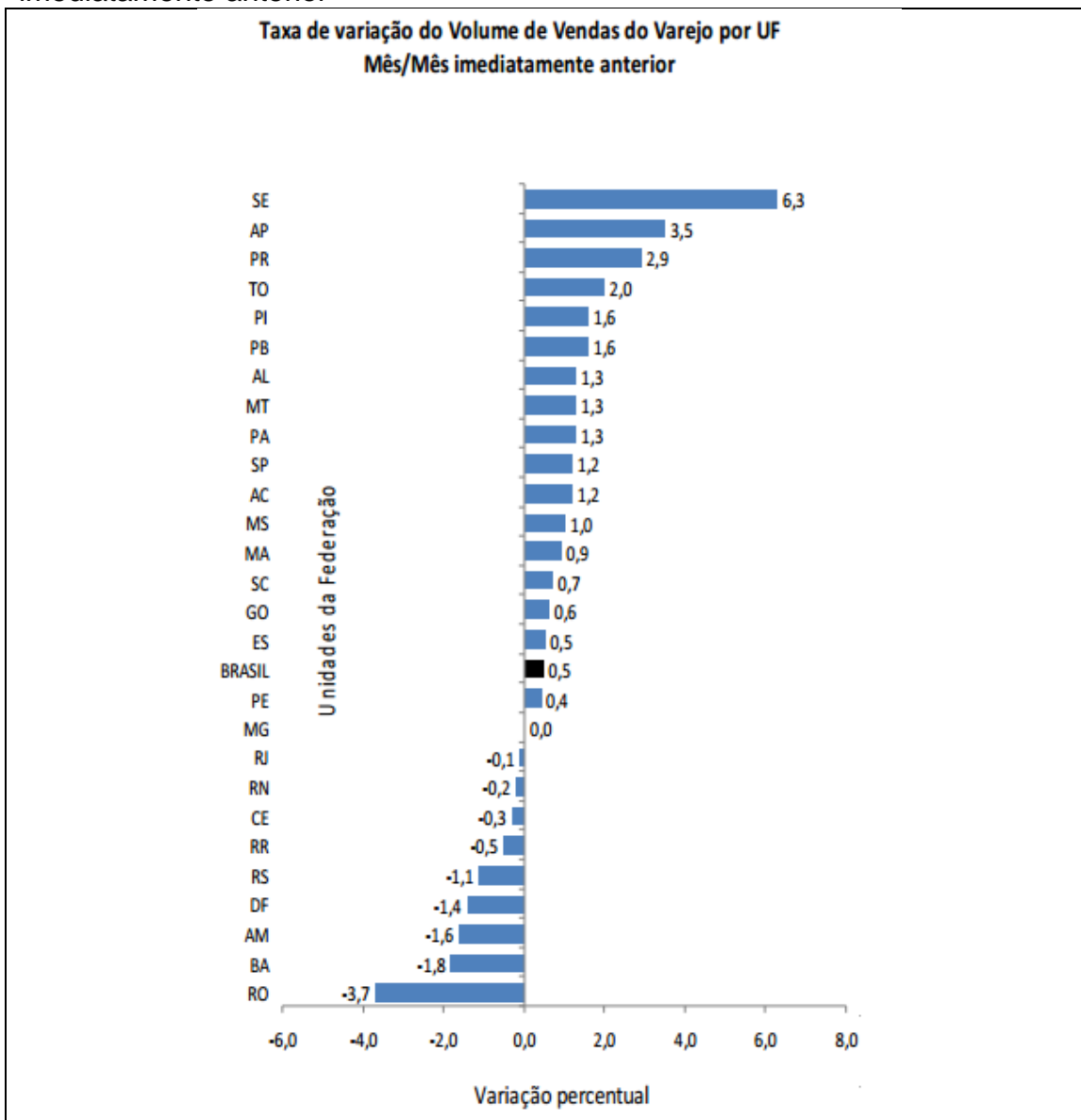
Fonte: IBGE (2016)

Tratando-se do comércio, o IBGE (2016b) analisou dez atividades e realizou a comparação entre abril de 2015 e abril 2016. Dos dez ramos de atividades pesquisados, oito deles apresentaram índices negativos, este resultado foi agravado principalmente pelos números negativos dos hipermercados, supermercados, produtos alimentícios, bebidas e fumo, com taxa de -4,4%. A segunda maior influência foi exercida pelos setores de combustíveis e lubrificantes, com -10,8%. Os outros artigos de uso pessoal e doméstico demonstraram -10,4% e os móveis e eletrodomésticos -10,1%. Esses três

segmentos tiveram recuo de dois dígitos. Sendo que, o índice total das atividades todos comércio entre abril de 2016 contra abril de 2015 demonstraram um índice negativo de -6,7%.

Considerando os índices do comércio por região sobre o mês imediato anterior de abril de 2016, os estados que apresentaram índices positivos foram Sergipe, Amapá e Paraná. Contudo, Minas Gerais ficou estável neste tipo de comparação, enquanto Rondônia, Bahia e Amazonas registraram os maiores índices negativos, como demonstrada na Figura a seguir (IBGE, 2016a).

Figura 7: Taxa de variação do Volume de Vendas do Varejo por UF Mês/Mês imediatamente anterior



Fonte: IBGE (2016a)



Sendo assim, com tantas barreiras, os fatores estruturais implicam e limitam o crescimento da economia a curto e médio prazo, como os gargalos logísticos e a necessidade de maior qualificação da mão-de-obra e de maiores investimentos em inovação (EPE, 2015).

De modo que estes fatores fossem revertidos, seria necessário com urgência fazer algo para reaquecer a economia do país, começando pelo corte de gastos supérfluos, para posteriormente tentar equilibrar as contas públicas. A melhoria da economia brasileira, infelizmente será lenta e de longo prazo sendo que os contribuintes não conseguem acompanhar a tributação alta, e conseqüentemente a atividade econômica despenca. Muitas empresas, já demitiram seus funcionários, e muitas outras já decretaram falência, diante disto o desemprego passou a atingir um de seus maiores níveis histórico. O efeito da desaceleração econômica pode durar por um bom tempo, acredita-se não haver crescimentos na economia antes de 2018 (PIGNATA; CARVALHO, 2015).

3 PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS

Para a concretização desta pesquisa torna-se necessário a aplicação dos procedimentos metodológicos afim de chegar ao objetivo proposto. A pesquisa, conforme Andrade (2006, p.121) é “Um conjunto de procedimentos sistemáticos, baseados no raciocínio lógico, que tem por objetivo encontrar soluções para problemas propostos, mediante a utilização de métodos científicos”.

Diante disto, a mesma assume ser interdisciplinar, pois aborda assuntos de mais de um campo da ciência, dando maior convicção aos dados apresentados. Com relação ao tipo de pesquisa, esta é caracterizada como aplicada, pois tem como objetivo levar o conhecimento obtido por meio do estudo para a aplicação na prática, por meio do método dedutivo. O método dedutivo de acordo com Prodanov e Freitas (2013) é a análise geral, com foco em um objetivo partícula, explicando o conteúdo das premissas. Além destes a pesquisa possui caráter qualitativo, segundo Minayo (1995, p. 21-22):

A pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado, ou seja, ela trabalha com o universo dos significados, motivos, aspirações, crenças,



valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

Quanto aos fins de investigação, a pesquisa será descritiva e explicativa e quanto aos meios de investigação é considerada documental e bibliográfica, sendo que os instrumentos de pesquisa e coleta de dados foram baseados pela análise variada.

4 APRESENTAÇÃO DE DADOS

O estudo tem como foco a análise dos acontecimentos econômicos no comércio do país em meio à crise. Deste modo, a obtenção dos dados foi realizada por meio do CNDL e SPC Brasil. Os mesmos disponibilizaram os índices referente à porcentagem de devedores e dívidas registradas. As informações ressaltam os números sobre as quatro regiões do país, vale salientar que os índices da região sudeste, conforme o CNDL/SPC BRASIL (2016) não são apresentados em razão da Lei Estadual nº 16.569, que dificulta a negativação dos consumidores de São Paulo. A tabela a seguir demonstra o resumo da variação mensal e anual sobre os devedores registrados no SPC Brasil, com dados totais e de cada região.

Tabela 2: Número de devedores registrado no SPC Brasil.

DEVEDORES						
Região	Variação mensal (em relação ao mês anterior)			Variação anual (em relação ao mesmo mês do ano anterior)		
	Maio/15	Abril/16	Maio/2016	Maio/15	Abril/16	Maio/2016
Total das quatro regiões	1,42%	0,91%	-0,06%	5,60%	5,80%	4,26%
Centro- Oeste	0,84%	2,05%	-0,68%	5,55%	4,26%	2,69%
Nordeste	1,37%	-0,02%	0,54%	6,57%	7,64%	6,75%
Norte	1,36%	1,45%	-0,37%	5,63%	4,38%	2,61%
Sul	1,88%	1,74%	-0,69%	3,80%	4,15%	1,53%

Fonte: Adaptado de SPC Brasil (2016)



Referente à avaliação mensal, quatro dos cinco números, apresentados na comparação de maio 2016 com abril de 2016, foram negativos representando alguns indícios de melhora na economia. Já se tratando da variação anual, todos os números apresentados foram positivos e bastante significantes. Sobre a perspectiva das quatro regiões, abril de 2016 teve o maior aumento nos devedores com 5,80% na comparação com o mesmo mês do ano anterior. Já sobre os índices de cada região, o Nordeste apresentou o maior aumento sobre o período estudado em comparação com os anos anteriores e o Sul, os menores índices de aumento sobre os devedores do estado.

Destacando que os devedores são os números de pessoas inadimplentes registradas na base de dados do SPC nacional. A tabela a seguir demonstra o resumo das dívidas dos devedores registrados no SPC, ou seja, um devedor pode ter mais de uma dívida e estas são contadas individualmente.

Tabela 3: Número de dívidas registrado no CLD Brasil.

DÍVIDAS						
Região	Variação mensal (em relação ao mês anterior)			Variação anual (em relação ao mesmo mês do ano anterior)		
	Maio/15	Abril/16	Maio/2016	Maio/15	Abril/16	Maio/2016
Total das quatro regiões	2,27%	1,12%	-0,16%	7,60%	6,09%	3,57%
Centro- Oeste	1,62%	1,82%	-0,86%	7,30%	4,78%	2,22%
Nordeste	2,16%	0,39%	0,56%	8,32%	7,89%	6,19%
Norte	1,99%	1,64%	-0,26%	8,90%	5,75%	3,42%
Sul	2,95%	1,66%	-0,93%	5,91%	4,10%	0,17%



Fonte: Adaptado de SPC Brasil (2016)

As dívidas partiram da mesma perspectiva dos devedores, poucas melhoras na comparação mês a mês e números bastante significativos na comparação anual. Destacando que na comparação anual entre maio de 2015 com o ano anterior, os índices demonstraram aumentos mais significativos do que entre abril e maio de 2016.

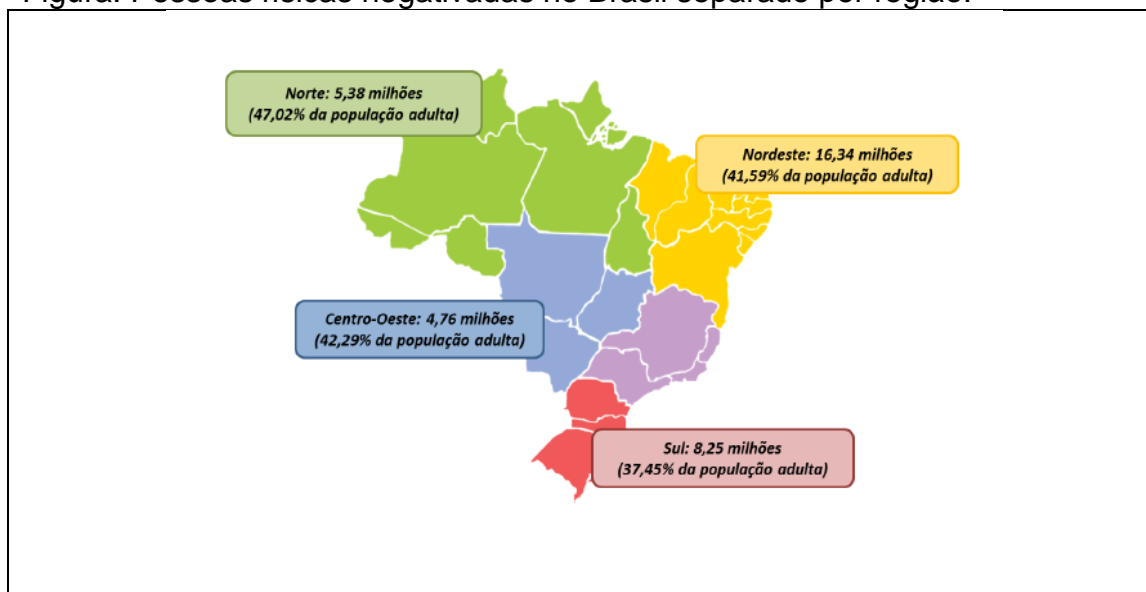
5 ANÁLISE DE DADOS

O crédito está ligado diretamente com o setor de comércio. Para a realização da venda é necessário à aprovação do crédito, que exige que a pessoa física ou jurídica tenha características específicas, uma das principais é não estar inadimplente, ou seja, não estar registrada no SPC. O crédito é aspecto importante para economia. Se este não é liberado são desencadeados diversos problemas. Deste modo, o autor Jesus (2010) confirma contextualizando que o crédito não só influencia a economia como estimula a cadeia produtiva e as transações de análise e concessão de crédito. De modo geral o crédito é ponto de partida para venda.

A crise econômica acontece por diversas falhas acumuladas, sendo necessária a realização de movimentos na economia, como destaca Pignata e Carvalho (2015) como o aumento de impostos, taxa de juros, restrição de crédito, agravando o fluxo do ciclo econômico nacional. Deste modo, salienta-se a questão de que na economia uma falha leva a outra, que neste caso tratando-se do crédito a não liberação dificulta as vendas, diminui a produção das indústrias que conseqüentemente gera o desemprego.

Levando em consideração o número de inadimplentes das quatro regiões apresentadas no estudo, na comparação da variação anual em relação ao mesmo período do ano anterior sobre os devedores em maio de 2015, o aumento dos devedores foi de 5,60% em maio de 2015, 5,80% em abril de 2016 e 4,26% em maio de 2016. Estes indícios caracterizaram o aumento no número de pessoas inadimplentes no país, que de acordo com o CNDL/ SPC BRASIL (2016) no final de maio de 2016 representavam 59,25 milhões de pessoas físicas negativadas, este número representa 39,91% da população Brasileira. A Figura a seguir demonstra as proporções de devedores em relação aos quatro estados:

Figura: Pessoas físicas negativadas no Brasil separado por região.



Fonte: CNDL/ SPC BRASIL, (2016)

A partir da imagem verifica-se onde se concentra o maior e menor número de pessoas inadimplentes por região. O nordeste caracterizado por ser a terceira maior região do país, possuía até o final de maio de 2016 16,34 milhões de pessoas inadimplentes o que corresponde a 41,59% da população da região (CNDL/ SPC BRASIL, 2016). Correlacionando este valor aos índices de devedores com variação anual em relação ao mesmo mês do ano anterior sobre a região nordeste os aumentos justificam o alto número de inadimplentes na região, os meses analisados obtiveram de um aumento de 6,57% em maio de 2015, 7,64% em abril de 2016 e 6,75% em maio de 2016. Sendo que no mesmo período os números de dívidas aumentaram nas mesmas proporções que os devedores.

O IBGE (2016a) registrou a queda de -6,7% no comércio, no comparativo de abril de 2016 com o mesmo mês do ano de 2015. Neste mesmo período o número de inadimplentes aumentou em 5,80% e o número de dívidas aumentou 6,09%, comprovando indícios da retração causada pela crise.

De acordo com o IBGE (2016a), no mês de abril de 2016 em comparação ao mês anterior, a região sul obteve um aumento nos devedores em 1,74% e para as dívidas 1,66%. Neste mesmo período, o volume de vendas do varejo indicou um aumento nas vendas com relação ao mês anterior de 1,3% no estado do Paraná, 0,7% no estado do Rio grande do Sul e um déficit de -1,1% no estado de Santa Catarina. Ainda sobre esta perspectiva desta pesquisa sobre as vendas do varejo na comparação de abril de 2016



com imediato mês anterior, dos 27 estados pesquisados dezessete apresentaram índices positivos, nove destes índices foram negativos e um estado ficou estável em relação as vendas deste período (IBGE, 2016a).

As vendas estão diretamente correlacionadas ao crédito, ou seja, quanto mais pessoas inadimplentes menos pessoas realizarão compras o que acaba dificultando as vendas. Além disso, as pessoas que ainda possuem o poder de compra sentem-se inseguras frente à perspectiva da crise e se retraem em gastar. Isso se comprova com a pesquisa do IBGE (2016a) realizada com dez ramos de atividade do comércio, no comparativo entre abril de 2016 com o mesmo mês do ano anterior, que demonstra que até os hipermercados, supermercados, produtos alimentícios, bebidas e fumo tiveram retração destacando os combustíveis e lubrificantes, artigos de uso pessoal e doméstico e os móveis e eletrodomésticos que marcaram quedas de mais de 10% nas vendas no período analisado.

Mediante a estes fatos, a crise econômica ainda está presente no país e em meio a tantas dificuldades, a sua saída será bastante delicada, assim como destacam os autores Pignata e Carvalho (2015), o desaquecimento econômico pode continuar intenso até o ao menos o ano de 2018.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo possui como analisar os indícios da crise brasileira por meio de dados de devedores do comércio, registrados no SPC e no CNDL. Diante disto, por meio da análise dos dados foi perceptível o crescente índice de pessoas inadimplentes e as dívidas atreladas a estas pessoas. Também foi perceptível no estudo que não foram exatamente um motivo que acarretou que a economia brasileira vivesse uma crise, conforme os dados apresentados, diversos motivos que impactaram os diversos setores da economia geraram os sinais e desestabilização do setor econômico, como também desestabilização das finanças do povo brasileiro, os retraindo e automaticamente desacelerando as vendas no comércio que é o objeto de estudo.

Para a concretização do mesmo foi necessário primeiramente realizar a contextualização frente à situação atual do país e o que vinha acontecendo nos últimos anos. Diante destes aspectos foi perceptível a atuação da crise nos mais diversos setores



da economia. O setor de comércio dentro desta perspectiva sentiu bastantes o desaquecimento econômico promovido nos últimos anos.

Atualmente quase metade da população brasileira não consegue arcar com seus compromissos referentes às suas compras, número bastante significativo e impactante devido a atual situação econômica vivenciada pelo país. Este grande índice de inadimplentes é oriundo de problemas gerados antes mesmo dos primeiros indícios da crise. Isso se explica por meio do grande aquecimento econômico, com a fácil liberação do crédito, período onde os brasileiros se endividaram e comprometeram em longo prazo grande parte da sua renda. Diante disto, a crise começou a aparecer e seus indícios com o passar dos anos dificultaram que os brasileiros cumprissem com suas obrigações. Um dos principais fatores deste acontecimento deu-se pelo grande aumento da taxa de desemprego. Além disso, esse fator influencia diretamente sobre o poder de compra que consequentemente acarreta a baixa das vendas o que danifica mais ainda o ciclo econômico.

O país terá que relutar para voltar aos seus índices positivos de anos anteriores. O primeiro semestre de 2016 mostrou algumas perspectivas positivas de mudança, contudo insignificativas frente a tantos problemas. Já no segundo semestre, diferentemente do primeiro, o país passa por mudanças positivas, porém o ritmo da retomada é lento, fazendo com que a saída desta recessão seja diferente e a cada dia mais difícil. Deste modo, seria interessante a aplicação de um novo estudo que demonstrasse possíveis ajustes a serem tomados para facilitar a saída do país da atual crise econômica.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução a metodologia do trabalho científico**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 174 p.

CNI- Confederação nacional da indústria. **ECONOMIA BRASILEIRA** Edição Especial do Informe Conjuntural: Economia segue paralisada ante riscos e incertezas ISSN 1676-5486 • Ano 31 • Número 04 • dezembro de 2015. Disponível em:< http://www.sinpapel.com.br/public/uploads/images/Informativo-CNI_EconomiaBrasileira_Ed31-Dezembro2015.pdf> Acessado em: 30 jun. 2016.

CNDL – Câmara nacional de dirigentes lojistas; SPC BRASIL – Serviço de proteção ao crédito. **Indicadores Econômicos SPC Brasil**: Dados Nacionais referente a 2016. 2016. (relatório da inadimplência)



DIAS, E. L. C. **A Crise Econômica de 2008 e o Sistema Financeiro Nacional na Perspectiva pós-Keynesiana**. Finanças Públicas – XV Prêmio Tesouro Nacional – 2010. Disponível em: <

http://www3.tesouro.fazenda.gov.br/Premio_TN/XVPremio/politica/3pfceXVPTN/Tema_3_3.pdf> Acessado em: 28 jun. 2016.

DIEESE- Departamento intersindical de estatística e estudos socioeconômicos. **Por que a inflação não cai com o país em recessão?** Nota Técnica Número 154 - Janeiro de 2016. Disponível em: <<http://www.dieese.org.br/notatecnica/2016/notaTec154inflacao.pdf>> Acessado em: 12 jul. 2016.

EPE- Empresa de pesquisa energética. **Caracterização do Cenário Econômico para os próximos 10 anos (2015-2024)**. Rio de Janeiro: 2015. Disponível em: <http://www.epe.gov.br/mercado/Documents/S%C3%A9rie%20Estudos%20de%20Energia/DEA%2012-15%20NT%20Cenario%20economico%202015-2024vf.pdf>. Acessada: 28 jun. 2016.

GARCIA, Bianca Cristine de Souza; PEREIRA, Onivaldo Izidoro. Política de crédito: uma análise dos títulos a receber da empresa David Morato – Ltda. **Anais ...** Semana de estudos contábeis e de administração –FAFIPA,2010, 9f. [S.l]: ISSN 2178-5007. 2010. Disponível:<

http://www.fafipa.br/site/images/stories/artigos/administracao_anais/2010/001_Politica_de_Credito.pdf> Acessado em: 21 de jun. de 2016.

IBGE- Instituto brasileiro de geografia e estatística. **A Economia Brasileira no 3º Trimestre de 2015: Visão Geral**. 2015. Disponível em:< ftp://ftp.ibge.gov.br/Contas_Nacionais/Contas_Nacionais_Trimestrais/Comentarios/pib-vol-val_201503comentarios.pdf> Acessado em: 30 jan. 2016.

_____. **Indicadores IBGE: Pesquisa Mensal de Comércio** abril 2016.2016a. Disponível:ftp://ftp.ibge.gov.br/Comercio_e_Servicos/Pesquisa_Mensal_de_Comercio/Fasciculo_Indicadores_IBGE/pmc_201604caderno.pdf Acessado em: 01 jul. 2016.

_____. **Indicadores IBGE: Pesquisa Mensal de Serviços** abril 2016. 2016b. Disponível em:< ftp://ftp.ibge.gov.br/Comercio_e_Servicos/Pesquisa_Mensal_de_Servicos/Fasciculo_Indicadores_IBGE/pms_201604caderno.pdf> Acessado em: 01 jul.2016.

JESUS, Vanessa Martins de et al. Análise e concessão de crédito para pequenas e médias empresas. Estudo de caso: empresa do setor de pescados. 2010, 24f. **Revista Jovens Pesquisadores** vol. 8, N. 2 (15), JUL./DEZ. 2011. Disponível:<http://www.mackenzie.br/dhtm/seer/index.php/jovenspesquisadores/artic/e/view/994/505> Acessado em: 24 de jun. de 2016.

MENESES, José Alison Dias de. **Crédito público: conceito e aspectos gerais**. Revista Jus Navigandi, Teresina, ano 19, n. 4098, 20 set. 2014. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/29439>>. Acesso em: 21 jun. 2016.



MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa Social: Teoria, Método e Criatividade**. Petrópolis: Vozes, 1995.

PIGNATA, F. A.; CARVALHO, D. O. v. 09, nº 2, p. 04-18, JUL-DEZ, 2015. **Revista Eletrônica “Diálogos Acadêmicos”** (ISSN: 0486-6266). Disponível em: <<http://www.semar.edu.br/revista/downloads/edicao9/1-artigo.pdf>> Acessado em: 27 jun. 2016.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2ed. Rio Grande do Sul: Feevale. 2013.

Disponível em:

<https://books.google.com.br/books?id=zUDsAQAAQBAJ&dq=m%C3%A9todo+dedutivo&hl=pt-BR&source=gbs_navlinks_s> Acesso em: 17 ago. 2016

SPE- Secretaria de política econômica. CAGED - **Cadastro Geral de Empregados e Desempregados**. 2015. Disponível: <<http://www.spe.fazenda.gov.br/conjuntura-economica/emprego-e-renda/arquivos/ie-2015-10-23-caged.pdf>> Acesso em: 30 jun. 2016.

SPC BRASIL – Serviço de proteção ao crédito. **Conheça o SPC Brasil**. 201- Disponível em: <<https://www.spcbrasil.org.br/institucional/spc-brasil>>. Acesso em: 05 ago. 2016.

SPC BRASIL. Serviço de proteção ao crédito **Série de históricos de inadimplência PF_maio_2016**. 2016.

ZOLDAN, Paulo. **Indicadores econômicos – fiscais**. 2016. Disponível em: <<http://www.sef.sc.gov.br/sites/default/files/Boletim%202016%20fevereiro.pdf>> Acesso em: 24 jun. 2016.