

UNIVERSIDADE FEEVALE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM INDÚSTRIA CRIATIVA
MESTRADO PROFISSIONAL EM INDÚSTRIA CRIATIVA

LEONARDO JACQUES

**A CONTRIBUIÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO E DA INOVAÇÃO PARA
A INDÚSTRIA CERVEJEIRA ARTESANAL DO VALE DOS SINOS**

NOVO HAMBURGO

2020

LEONARDO JACQUES

**A CONTRIBUIÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO E DA INOVAÇÃO PARA
A INDÚSTRIA CERVEJEIRA ARTESANAL DO VALE DOS SINOS**

Dissertação de Mestrado apresentada como
requisito à obtenção do título de Mestre pelo
Programa de Pós-graduação em Indústria
Criativa pela Universidade Feevale.

Orientador: Prof. Dr. Dusan Schreiber
Coorientadora: Prof^ª. Dr^ª. Moema Pereira Nunes

Novo Hamburgo

2020

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)

Jacques, Leonardo.

A contribuição da gestão do conhecimento e da inovação para a indústria cervejeira artesanal do Vale dos Sinos / Leonardo Jacques. – 2020.

124 f. : il. color. ; 30 cm.

Dissertação (Mestrado em Indústria Criativa) – Universidade Feevale, Novo Hamburgo-RS, 2020.

Inclui bibliografia e apêndice.

"Orientador: Prof. Dr. Dusan Schreiber; Coorientadora: Prof^a. Dr^a. Moema Pereira Nunes".

1. Gestão do conhecimento. 2. Inovação. 3. Cerveja artesanal. 4. Indústria criativa. I. Título.

CDU 641.87

Bibliotecária responsável: Tatiane de Oliveira Bourscheidt – CRB 10/2012

LEONARDO JACQUES

Dissertação de Mestrado em Indústria Criativa, com título **A contribuição da Gestão do Conhecimento e da Inovação para a indústria cervejeira artesanal do Vale dos Sinos**, submetida à banca examinadora, como requisito necessário para obtenção do título de mestre.

Aprovada por:

Prof. Dr. Dusan Schreiber (Orientador)

Universidade Feevale

Profa. Dra. Moema Pereira Nunes (Coorientadora)

Universidade Feevale

Profa. Dra. Tamara Cecilia Karawejcyk

UNILASSALE

Profa. Dra. Vanessa Theis

Universidade Feevale

Novo Hamburgo, janeiro de 2020.

AGRADECIMENTOS

Depois de quase dois anos envolvidos na realização deste sonho, não há como não agradecer...

Minha esposa e meu filho, Schirlei e Bernardo, que por várias horas (e dias) me viram mais por mensagens de áudio do que pela presença, mas jamais deixaram de dar mensagens de apoio e perseverança;

Pai, mãe, irmão (Teresinha, Renato e Jacão), por escutar a palavra mestrado desde o ensino técnico, e sempre dizer que isso seria mais uma das minhas conquistas;

Aos cervejeiros, que aceitaram participar deste projeto, e acreditando que seu resultado poderá beneficiar um mercado próspero e que cresce a cada dia;

Professores Dusan e Moema, incansáveis no sentido de ajudar a esclarecer dúvidas, dando dicas preciosas e respondendo à minha centena de e-mails;

Deus nosso Senhor, por me dar saúde e condições de chegar até aqui...

RESUMO

Uma bem-sucedida sistematização da Gestão do Conhecimento nas organizações deve considerar que o conhecimento pode existir de duas formas: tanto na mente dos colaboradores quanto nas regras, padrões ou registros existentes. Da mesma forma, a inovação e suas formas ou tipos de desdobramento não podem ocorrer apenas de forma isolada, mas como um processo natural, perene, e que demonstre a todos a sua relevância para a sobrevivência dos negócios. Esta pesquisa apresenta e discute a contribuição da Gestão do Conhecimento e da Inovação para a indústria cervejeira artesanal do Vale dos Sinos. A pesquisa coletou os dados empíricos em empresas produtoras de cerveja artesanal da região do Vale dos Sinos, por meio de entrevistas semiestruturadas com profissionais de empresas produtoras de cerveja artesanal, como mestres cervejeiros e *sommeliers*. A pesquisa foi complementada com o levantamento documental e observação não participante *in loco* pelo pesquisador. Os dados empíricos foram submetidos à análise de conteúdo para evidenciar como ocorre a Gestão do Conhecimento e da Inovação para a indústria cervejeira artesanal do Vale dos Sinos e o quanto ela contribui para os resultados em termos de entendimento das estruturas administrativas, da relação com o mercado e da potencialidade de crescimento no cenário cervejeiro.

Palavras-chave: Conhecimento. Gestão do Conhecimento. Inovação. Cerveja Artesanal.

ABSTRACT

A successful systematization of Knowledge Management in organizations must consider that knowledge can exist in two ways: in the minds of employees and in the existing rules, standards or records. In the same way, innovation and its forms or types of developing cannot occur only in isolation ways, but as a natural and perennial process, which demonstrates to everyone its relevance for business survival. This research presents and discusses the contribution of Knowledge and Innovation Management to the craft beer industry in Vale dos Sinos region. The research collected empirical data in craft beer companies in the Vale dos Sinos region, through semi-structured interviews with professionals from craft beer companies, such as master brewers and *sommeliers*. The research was complemented with the documentary survey and non-participant observation in loco by the researcher. The empirical data were submitted to content analysis, in order to show how Knowledge and Innovation Management occurs for the craft beer industry in Vale dos Sinos, and how much they contribute to its results in terms of the comprehension of administrative structures, relationship with the market and growth potential in the beer scene.

Keywords: Knowledge. Knowledge Management. Innovation. Craft beer.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -As Duas Dimensões de Criação de Conhecimento.....	30
Figura 2 - Os Quatro Modos de Conversão do Conhecimento.....	31
Figura 3 - Espiral da Criação do Conhecimento Organizacional	32
Figura 4 - Modelo de Cinco Fases do Processo de Criação do Conhecimento	35
Figura 5 - Abordagens no Desenvolvimento do Conhecimento.....	36
Figura 6 - Rótulo de cerveja com casca de bergamota (entrevistado 6).....	78
Figura 7 - Redes Para Colaboradores na Unidade de Análise 6.....	84
Figura 8 - Salas de Reunião para Colaboradores na Unidade de Análise 6	84
Figura 9 - Documentos para consulta dos colaboradores	87
Figura 10 -Ação de Colaboração Entre Cervejaria e Uma Parceira	94

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Resumo dos Conceitos Sobre Gestão do Conhecimento	23
Quadro 2 - Princípios de Inovação Aberta	47
Quadro 3 - Comparativo entre Inovação Fechada e Inovação Aberta.....	48
Quadro 4 - Estágios de Evolução da Capacidade de Inovação com Alto Envolvimento	52
Quadro 5 - As Camadas do Ambiente de Conhecimento	55
Quadro 6 - União Entre as Fases da Inovação e Atividades de Gestão do Conhecimento	58
Quadro 7 - Crescimento de Cervejarias Artesanais no Brasil	60
Quadro 8 - Número de Novas Cervejarias artesanais na Região do Vale dos Sinos.....	67
Quadro 9 - Resumo Sobre as Unidades de Análise	69
Quadro 10 - Resumo das considerações dos entrevistados sobre as categorias de análise (Objetivo Específico 1).....	78
Quadro 11 - Resumo das considerações dos entrevistados sobre as categorias de análise (Objetivo Específico 2).....	89
Quadro 12 - Resumo das considerações dos entrevistados sobre as categorias de análise (Objetivo Específico 3).....	99

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	14
2.1 GESTÃO DE MICRO EMPRESAS FAMILIARES	14
2.2 MEMÓRIA ORGANIZACIONAL	16
2.3 A GESTÃO DO CONHECIMENTO	19
2.3.1 Dados, Informação e Conhecimento	19
2.3.2 Conhecimento Tácito e Explícito.....	23
2.3.3 A Capacidade Absortiva	25
2.4 A GERAÇÃO DO CONHECIMENTO	26
2.5 COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO	35
2.6 INOVAÇÃO	41
2.6.1 A Inovação Aberta.....	47
2.6.2 Tipos de Inovação	49
2.7 GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA A INOVAÇÃO	53
2.8 A INDÚSTRIA CERVEJEIRA ARTESANAL NO BRASIL	60
2.8.1 Os Tipos de Inovação na Indústria Cervejeira Artesanal	62
3 METODOLOGIA.....	66
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	66
3.2 OBJETO DE ESTUDO E UNIDADE DE ANÁLISE	67
3.3 INSTRUMENTO, TÉCNICA DE COLETA E ANÁLISE DE RESULTADOS	70
3.3.1 Entrevistas.....	70
3.3.2 Observação Direta	71
3.3.3 Pesquisa Documental.....	72
3.3.4 Análise de Resultados	72
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	74

4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA INDÚSTRIA CERVEJEIRA ARTESANAL DO VALE DOS SINOS.....	74
4.1.1. O modelo de gestão nas cervejarias artesanais	74
4.1.2 Evidências da memória organizacional	76
4.2 COMPREENSÃO DO PROCESSO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS CERVEJARIAS ARTESANAIS DA REGIÃO DO VALE DOS SINOS.....	79
4.2.1 Produção e obtenção de novos conhecimentos.....	80
4.2.2 Manutenção do conhecimento	82
4.2.3 Compartilhamento do conhecimento.....	86
4.3 ANÁLISE DOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS DAS UNIDADES PESQUISADAS SOB A ÓTICA DA INOVAÇÃO	91
4.3.1 A relevância da inovação como diferencial para a organização.....	91
4.3.2 O processo de inovação dentro da organização.....	93
4.3.3 A relação da empresa com o ambiente externo.....	97
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	102
REFERÊNCIAS.....	107
APÊNDICE A – ROTEIRO BASE DAS ENTREVISTAS	123

1 INTRODUÇÃO

No mundo corporativo contemporâneo, é possível perceber uma série de diferenças na comparação com décadas anteriores. Para Machado (2004), nos anos 1960, grandes desafios para as organizações eram o controle dos preços e necessidade de conciliar a gestão adequada dos custos e eficiência operacional. Nos anos 1970, o foco das organizações migrou para a qualidade total, seguido dos anos 1980 com atenções centradas em flexibilidade de sistemas operacionais.

Segundo Machado (2004), a década de 1990 indica exigências em inovação, para o mercado (com suas demandas) e para as organizações (com seu desempenho). Para Almeida (2001), a década de 2000 sinaliza, em relação à economia, mudanças em padrões monetários e surgimento de crises financeiras, com períodos de estagnação, saltos tecnológicos e fases de combinação crescente de sistemas produtivos e administrativos, com mudanças para a sociedade da informação e do conhecimento.

Os pontos citados anteriormente, em relação às mudanças nos cenários econômico e organizacional, convergem para a necessidade de as empresas manterem-se mais competitivas. Para Sales (2012), independente do período, empresas que almejam permanecer competitivas no mercado precisarão aprender a conviver com alguns paradoxos (estabilidade em seus processos *versus* mudanças) devendo ser, concomitantemente, dinâmicas e capazes de renovar métodos de trabalho e modelos de gestão.

Em relação a paradoxos, Takeuchi e Nonaka (2008) afirmam que quanto mais turbulentos os tempos e mais complexo o mundo, mais paradoxos haverão. Contradições, inconsistências e dilemas serão cada vez mais constantes e presentes nas tomadas de decisão, e organizações bem-sucedidas deverão, não somente enfrentar estes paradoxos, mas, especialmente, obter vantagens com eles.

Neste sentido, pode-se citar a relevância da Gestão do Conhecimento como potencial fonte de diferenciação. De acordo com Falsarella, Januzzi e Sugahara (2016), para as organizações em geral, o conhecimento é reconhecido como recurso de extrema importância em qualquer setor de atividades, pois auxilia as organizações empresariais a tornarem-se mais competitivas. Importante lembrar que o conhecimento se manifesta de maneiras diferentes, como em padrões previamente estabelecidos e com experiência acumulada por colaboradores dos mais diferentes níveis. A relevância da Gestão do Conhecimento está na sua contribuição para a inovação

organizacional, portanto, dentro deste contexto, deverá ter seu espaço, pois o consumidor está cada vez mais atento a novas tendências, a diversificações e a customizações.

Um mercado que tem passado por uma série de transformações, que podem ser associadas a mudanças de hábitos (novos paladares, preocupações com saúde, novos grupos sociais, alterações de poder aquisitivo), novos conhecimentos e a inovação é o das cervejas artesanais. Em 2013, as cervejas especiais já representavam 10% do mercado brasileiro, e, para 2020, a expectativa é de chegar a 20%, segundo projeção realizada pela BrainBeer Consultoria e pelo Sindicato Nacional da Indústria da Cerveja- SINDICERV (2018).

Outro fator que contribui para visualização do crescimento da indústria cervejeira artesanal é a geração de empregos. De acordo com dados compilados pela Associação Brasileira de Cerveja Artesanal (ABRACERVA) sobre o Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED), em 2018, o número de colaboradores vinculados a estabelecimentos com até 100 funcionários foi maior do que de estabelecimentos com mais de 100 funcionários (já considerados de médio e grande porte); para os estabelecimentos com até 100 funcionários, houve 1114 contratações, ao passo que, para os estabelecimentos com mais de 100 funcionários, ocorreram 828 contratações (LAPOLLI, 2018).

O consumo do produto vem crescendo a cada ano no Brasil, não só em termos de volume, como também de produtores e marcas, por motivos variados. Segundo Araújo *et al.* (2016), um deles é o aumento na renda de uma parte da população nos últimos anos, bem como a transformação nos hábitos de consumo, com os clientes buscando novos sabores e aromas mais específicos na relação com grandes marcas e de altos volumes de produção.

Para Dantas (2016), a cerveja artesanal é um produto que dá preferência ao teor gastronômico em contraposição aos produtos massificados e que necessitam do gosto popular, além de possuir um perfil sensorial muito mais complexo comparado às cervejas produzidas em grande escala. Para Ferreira *et al.* (2011), os produtores buscam o resgate da história e o prazer de se fazer e beber boas cervejas, associadas à gastronomia de qualidade. Há também a relação com a saúde, pois, conforme Queiroz (2012), cervejeiros artesanais usam quantidades menores de conservantes, antioxidantes, estabilizantes, aromatizantes e preferem ingredientes diferenciados, com qualidade superior, selecionados em pequena escala.

O crescimento da indústria cervejeira artesanal é sustentado por diferentes mídias, que ajudam na divulgação do produto, bem como estimulando seu consumo. Tomando como base o mês de julho de 2018, no Youtube, foi possível identificar aproximadamente 30 canais específicos para produtores e apreciadores, nos quais se podem acessar informações sobre matérias-primas, processo produtivo e, até mesmo, saber quais os tipos de cerveja harmonizam

melhor com pratos de diferentes culinárias. Os números foram obtidos ao registrar a frase “CANAIS DE CERVEJA ARTESANAL” como critério de busca. Alguns canais possuem mais destaque e níveis de fidelização, especialmente pelo número de inscritos e de visualizações, como o CANAL DA CERVEJA ARTESANAL e BEERSCHOOL (ambos com mais de 20.000 inscritos e 1.000.000 de visualizações).

O Rio Grande do Sul, segundo a ABRACERVA (2018), lidera o ranking nacional em microcervejarias. Os números são confirmados pelo MAPA (Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento) e indica um crescimento de estabelecimentos no estado na faixa de 31% entre os anos de 2017 para 2018 (de 142 para 186 unidades). O segundo estado é São Paulo, com 165; seguido por Minas Gerais, com 115; e Santa Catarina com 105 (MAPA, 2018). O Rio Grande do Sul também lidera nos índices *per capita*, com uma cervejaria para cada 79.873 habitantes, seguido por Santa Catarina, com uma cervejaria para cada 89.758 habitantes, e o Paraná com 169.476 habitantes por cervejaria (MAPA, 2018).

Ainda em relação ao Rio Grande do Sul, no que diz respeito ao registro de novos produtos, em 2018, foram concedidos aproximadamente 6800 novos registros para cerveja/chope, e destes, em torno de 10% concentrados nas cidades de Porto Alegre e Caxias do Sul (MAPA, 2018).

A Região do Vale dos Sinos possui destaque no cenário gaúcho para este mercado, considerando aspectos econômicos, sociais e culturais. Trata-se de uma região de cultura germânica e onde se iniciaram as primeiras produções no Rio Grande do Sul, em 1824, na cidade de São Leopoldo, berço da colonização alemã. A partir de 2014, 19 novas cervejarias foram criadas na região, com destaque para a cidade de Novo Hamburgo, com sete estabelecimentos (MAPA, 2018).

O pioneirismo é atribuído à Ignácio Rasch, oriundo da Baviera, que instalou às margens do Rio dos Sinos uma pequena casa comercial, uma fábrica de cerveja e um serviço de barcas para transporte de cargas. Trinta anos depois, na região de São Leopoldo, havia seis fábricas de cerveja. Apesar de seu pioneirismo, a fábrica de Rasch não tinha grandes ambições, e limitou-se a pequenas produções, por isso muitos atribuem a outros imigrantes a maior relevância em termos de início do processo (CEVAS GAÚCHAS, 2019).

Há outros pontos que estimulam esse mercado no estado, como o fator turístico. Em 2018, o governo do Rio Grande do Sul sancionou projeto de lei criando a Rota das Cervejarias Artesanais, com a intenção de fortalecer o turismo, gerar emprego e renda, e valorizar a produção gaúcha no segmento (G1 RS, 2018). A composição da rota é de 22 cidades, sendo que destas, mais de 50% pertencem ao Vale dos Sinos.

Observando estas informações, surge então uma questão a ser averiguada: Quais as evidências relacionadas à memória organizacional e à Gestão do Conhecimento, com foco na inovação, em cervejarias artesanais localizadas no Vale do Rio dos Sinos?

De acordo com as perspectivas indicadas, a presente pesquisa tem como objetivo estudar a potencial contribuição da Gestão do Conhecimento e da inovação para a indústria cervejeira artesanal no Vale dos Sinos. No intuito de atender ao objetivo geral da pesquisa, propõe-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Contextualizar a indústria cervejeira artesanal no Vale do Rio dos Sinos;
- b) Compreender o processo de Gestão do Conhecimento nas cervejarias artesanais da Região do Vale dos Sinos;
- c) Analisar os processos organizacionais das unidades pesquisadas sob a ótica da inovação;

Justifica-se a realização desta pesquisa sob dois aspectos: Primeiramente, em função do crescimento deste modelo de negócio na região, com o número de novas marcas e estabelecimentos produtores aumentando anualmente, gerando novos empregos e fortalecendo a economia.

Outro ponto é a necessidade de um estudo aprofundado sobre a indústria cervejeira artesanal no Vale dos Sinos, que carece de maiores informações consistentes e estruturadas, e que poderão servir como referências para o entendimento do setor e pesquisas futuras.

A pesquisa está organizada por seções, na qual o capítulo 1 apresenta a introdução sobre o tema. O capítulo 2 destina-se ao referencial teórico, que se divide em quatro partes. A primeira parte versa sobre gestão de microempresas familiares e a memória organizacional. A segunda parte contextualiza a Gestão do Conhecimento, bem como uma abordagem sobre o conhecimento tácito e explícito e a capacidade absorptiva.

A terceira parte destina-se ao entendimento da inovação, a apresentação de seus principais tipos e a Inovação Aberta. A quarta parte discute a indústria cervejeira no Brasil, no estado do Rio Grande do Sul e na região do Vale dos Sinos. O capítulo 3 expõe a metodologia de pesquisa a ser utilizada e apresenta os processos metodológicos adotados. O capítulo 4 apresenta a análise dos resultados da pesquisa, e o capítulo 5 destina-se às considerações finais. Por fim, apresentam-se as referências utilizadas para a estruturação da pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo são apresentadas as vertentes teóricas que respaldam a dissertação. Discute-se a gestão de microempresas familiares, pois, em uma primeira visita ao campo de pesquisa, observou-se que os proprietários de cervejarias artesanais têm na composição de seus negócios origens e laços familiares. Aborda-se também o tema memória, em razão de ser um dos motivadores para esta pesquisa, e pelo fato de seus conceitos serem verificados ao observar a realidade das microempresas familiares.

Para sustentar as reflexões acerca da Gestão do Conhecimento, sua geração e compartilhamento, o primeiro subcapítulo aborda os conceitos introdutórios e a tipologia do conhecimento como pré-requisitos para compreensão e desenvolvimento destes temas, conceituando dados, informação e conhecimento.

O segundo subcapítulo apresenta descrições a respeito do conhecimento tácito e explícito e a Capacidade Absortiva. A terceira subseção elenca conceitos de inovação, com ênfase para a Inovação Aberta e para os tipos de inovação. Na quarta subseção, é abordada a indústria cervejeira artesanal, com os tipos de inovação percebidos neste segmento.

2.1 GESTÃO DE MICRO EMPRESAS FAMILIARES

Segundo Dalbosco e Zitkoski (2005) a empresa familiar é uma das mais antigas formas de negócio surgidas ao longo da evolução da humanidade, sendo a mais comum, a propriedade rural. Para Oliveira (1999), a empresa familiar se caracteriza pela sucessão do poder decisório da maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias, criada pela figura de um empreendedor, ou no mínimo um ser audacioso que inicia seu negócio com a ajuda da família, o que pode dar sustentação ao conceito mais simples de empresa familiar.

A discussão sobre gestão de microempresas familiares faz-se necessária porque, após as primeiras inserções realizadas no campo, constatou-se que os produtores de cerveja artesanal (em sua maior parte) iniciam seus empreendimentos com gestores que possuem algum grau de parentesco ou relação afetiva / amizade, e assim preferem permanecer, transmitindo progressivamente as responsabilidades. Conforme Leite (2000) o poder de comando deverá ser transferido paulatinamente pelo dono para o herdeiro sucessor, e para que isso, de forma

tranquila e constante, o novo líder precisa ter o perfil e as condições necessárias à efetiva administração do negócio, sem contestação dos antigos dirigentes.

Um menor número de produtores de cerveja, por questões mercadológicas, incorpora novos investidores ou profissionais para continuidade do negócio. Upton, Teal e Felan (2001) corroboram essa afirmação ao verificar que, em pesquisa desenvolvida junto a empresas familiares, parte da amostra apresentou desempenho mercadológico muito acima da média setorial para aquele perfil de empresas. Upton, Teal e Felan (2001) investigaram mais profundamente as razões para esse fenômeno e observaram que o grupo com desempenho baixo ou mediano era restrito a pessoas do núcleo familiar, isto é, não utilizavam gestores externos à família, não realizavam planejamento estratégico formal e não apresentavam relatórios e informações sobre a empresa.

Por outro lado, as empresas pertencentes ao grupo que apresentou alto crescimento e desempenho mercadológico realizavam atividades de planejamento estratégico com frequência, com horizonte de tempo variando entre um e três anos. Além disso, as empresas deste grupo contratavam gestores oriundos do mercado (não pertencentes a família) para atividades de gestão e planejamento, e também divulgavam informações e relatórios de gestão entre os *stakeholders* da organização.

Outro fator que contribui para definição de cervejarias artesanais como empresas familiares é o conceito definido pela ABRABE (Associação Brasileira de Bebidas). Para a ABRABE (2019) microcervejarias são microindústrias com modestas instalações que proporcionam a produção de cerveja ou chope especial em pequenas quantidades e, que em sua quase totalidade têm origem familiar. Para Morado (2009) muitas microcervejarias começam como uma empresa familiar e assim permanecem atendendo ao mercado local e regional, mantendo o controle da família no negócio, como acontece em alguns países europeus. Já outras se expandem e se transformam em cervejarias industriais.

Segundo Ceribeli, Merlo e Moraes (2010) muitas pequenas empresas, cuja condução dos negócios estava concentrada nos sócios e de maneira informal, cresceram e atingiram um nível no qual a gestão familiar e informal não mais é eficiente e suficiente. Assim, os proprietários perceberam a necessidade de profissionalizar sua gestão, preparando-as para continuar a crescer. Constatou-se que uma estrutura administrativa mais profissional facilita a implementação de ações e práticas mais modernas de gestão.

Para ratificar as observações de Upton, Teal e Felan (2001), Lussier e Sonfield (2004) listam dois modelos que caracterizam as empresas familiares no tocante à forma de gestão: o primeiro, paternalístico, e o segundo, profissional. O modelo paternalístico é caracterizado

pelas relações hierárquicas, controle do poder e autoridade do dirigente, proximidade de supervisão e não confiança em “estranhos” (membros externos não pertencentes à família). O modelo profissional envolve não só a inclusão, como também certa predominância de membros externos à família em posição de direção, mais abertos para novos conhecimentos, conceitos de inovação e modernidade.

Sobre empresas familiares, pode-se mencionar também a presença da memória na valorização de sua história, em seu passado. Bernhoeft (1996) apresenta características em que é possível observar tal afirmação, a saber: (1) a valorização da antiguidade ou tempo de serviço; (2) os laços afetivos que influenciam comportamentos e decisões; (3) a valorização da confiança mútua (4) as dificuldades em separar emocional e racional; (5) a expectativa de que os funcionários sejam altamente dedicados e fiéis à organização e seus valores.

Realizadas considerações a respeito da gestão de microempresas familiares, descrevendo os modelos gerenciais que se relacionam com a memória organizacional e com sua história, apresenta-se a seguir a revisão sobre memória organizacional.

2.2 MEMÓRIA ORGANIZACIONAL

A escolha pelo tema desta dissertação está relacionada não só a fatores acadêmicos e mercadológicos, mas também à memória do pesquisador. Ao escolher realizar uma pesquisa sobre cerveja artesanal, diversos elementos do passado foram lembrados e agora compreendidos, sendo estes elementos, por exemplo, informações a respeito da forma de como fazer cerveja, qual o método utilizado para envasamento, entre outros. Para Molina e Valentim (2011), compreender a informação como recurso é condição importante à sobrevivência da sociedade, e caso não aconteça, informações armazenadas em meios inadequados e incompatíveis, desconhecimento dos acervos de informação e sua consequente subutilização são inevitáveis.

Para Thiesen (2006) o conceito de informação, relacionado ao fenômeno da memória, pode ser entendido como estímulos, impressões que integram o quadro mais geral das lembranças que compõem o acervo de experiências dos indivíduos. Sendo assim, de acordo com Le Goff (2003) os fenômenos da memória, tanto nos seus aspectos biológicos como nos psicológicos, nada mais são do que os resultados de sistemas dinâmicos de organização, e apenas existem na medida em que os indivíduos os mantêm ou reconstituem. Segundo Crippa (2010) a memória permite o resgate de algo pertencente ao passado comparando-os com os dados e informações do presente, proporcionando a preservação de determinadas informações,

essenciais para a experiência individual e o conhecimento de natureza científica, filosófica ou técnica.

Conforme Almeida (2006), a memória pode ser considerada função que beneficia os seres humanos, pois permite a utilização de experiências passadas na solução de novos problemas e proporciona lembranças sobre experiências pessoais, possibilitando formas de antecipar eventos. Fundamenta-se em habilidades de aquisição, de armazenamento, de recuperação e de uso de informação. Crippa (2010) postula que a memória é considerada o único instrumento por meio do qual ideias e palavras podem ser consolidadas. Sem memória, os elos sociais desapareceriam, assim como a própria noção de sociedade, as identidades individuais e coletivas e a possibilidade da construção do conhecimento. Santos (2003) trata a perda da “memória como aprendizado” como ameaça ao mundo moderno.

Por estes argumentos, a memória é considerada uma ferramenta para a construção da sociedade, e no contexto dos elos sociais - estabelecidos entre os grupos sociais, a sociedade moderna e a construção do conhecimento - deve-se analisar e estudar sua conservação. Em sua forma oral, para representação em um registro escrito, significa ao menos duas coisas: a) limita os danos que a morte, enquanto desaparecimento do portador da memória provoca; b) permite, ao mesmo tempo, que a quantidade de informação armazenada aumente, não apenas individualmente, mas em formas compartilhadas com outras memórias (CRIPPA, 2010).

A memória também faz parte do contexto organizacional. Conforme Spiller e Pontes (2007, p.99), “[...] as experiências pelas quais passa uma organização são acumuladas, ao longo dos anos, nas suas pessoas, cultura, processos e em seus documentos, e esse conjunto de conhecimentos forma a sua memória”. Para Santos (2003) com a substituição do operário de fábrica, o trabalho se reduziu a simples atos mecânicos e repetitivos, excluindo a necessidade do uso do aprendizado, acumulado por toda uma vida para o desenvolvimento das atividades laborais.

Segundo Santos (2003) a passagem da sociedade oral para a escrita faz com que parte da transmissão de conhecimento e valores entre as gerações sejam perdidas, porque na sociedade oral havia toda a estruturação de rituais para a transmissão do conhecimento. Com o surgimento da escrita, a memória transmitida por textos, objetos, edifícios e máquinas não possibilita a preservação total do passado, reproduzindo somente parte do que foi vivenciado.

Segundo Molina e Valentim (2011), o estudo da memória tem sido desenvolvido por diversas áreas do conhecimento, cada qual com sua visão específica. Entre os diferentes desdobramentos para a memória, destacam-se os conceitos atribuídos à memória organizacional e sua relação direta à Gestão do Conhecimento. De acordo com Laspisa (2007), memória

organizacional é o conhecimento corporativo que representa experiências prévias arquivadas e compartilhadas pelos usuários, sendo constituída por conhecimento explícito e conhecimento tácito, e abrange aspectos funcionais, técnicos e sociais de trabalho, o trabalhador e o ambiente de trabalho.

Para Simão (2010) o termo memória organizacional é utilizado em inglês, como *corporate memory* ou *organizational memory*, ou seja, memória corporativa e memória organizacional são utilizadas como sinônimos. A memória organizacional deve permitir responder às principais questões que se faça sobre a organização, seu ambiente, seus processos e produtos. Para Menezes (2006) a memória organizacional reúne o acervo de informações, conhecimentos e práticas, agregados e retidos pela organização ao longo de sua existência, utilizados para o suporte às suas atividades, seus processos decisórios e para a preservação do seu capital intelectual, potencializando a Gestão do Conhecimento.

Totini e Gagate (2004) citam que no Brasil, o estudo da memória organizacional surgiu por meio da iniciativa de acadêmicos na década de 1960, interessados na reflexão sobre a estrutura e a evolução industrial brasileira, ao buscar compreender a relação entre os aspectos econômicos, a ideologia e a estrutura das empresas. Na visão das autoras, diversas empresas e instituições utilizaram-se de projetos de memória empresarial como ferramenta de gestão estratégica, no que se refere ao autoconhecimento necessário às tomadas de decisão do presente e ao planejamento do futuro, ou até mesmo para construção de políticas de relacionamento com seus *players*.

Na indústria cervejeira, a memória organizacional pode ser observada sob diferentes aspectos. Por exemplo, tanto no Brasil como no exterior, há uma estratégia utilizada por importantes marcas como investimento em consolidação de sua história, que é a construção de museus corporativos estratégicos. De acordo com Costa, Mancebo e Pessoa (2016) o interesse das empresas em constituir seus espaços históricos não é recente, e com o passar do tempo, os museus corporativos são ressignificados. Ao lado dos museus tradicionais com uma estrutura estática e com a exposição de objetos antigos que contam a história da empresa e servem como um depósito histórico, eles surgem como espaço onde a memória passa a ser um ativo estratégico da organização.

O *Heineken Experience*, em Amsterdam, e o *Guinness Storehouse*, em Dublin, são exemplos de museus corporativos estratégicos internacionais. No Brasil, destaque para o Museu da Bohemia, no Rio de Janeiro. "Em 2014, a Cervejaria Bohemia recebeu o Certificado de Excelência do *TripAdvisor*. É o nosso *Tour* fazendo sucesso com a história da cerveja!" (Bohemia, 2015b). Costa, Mancebo e Pessoa (2016) citam que antiga fábrica da cervejaria,

localizada na cidade de Petrópolis, foi reaberta em 2012 com uma nova estrutura e um novo propósito: ser um espaço de memória da cerveja Bohemia.

Feitas então considerações a respeito de memória organizacional, e tendo sido feita a relação de seus conceitos com a Gestão do Conhecimento e com a indústria cervejeira, apresenta-se a seguir os estudos desenvolvidos sobre Gestão do Conhecimento.

2.3 A GESTÃO DO CONHECIMENTO

Neste subcapítulo serão apresentados os conceitos e reflexões sobre os elementos estruturantes do conhecimento, como dados, informação e conhecimento, com o intuito de diferenciar estes termos. Abordar-se-á a relação e diferença entre o conhecimento tácito e explícito, conceitos que compõe a tipologia do conhecimento e que servirão de suporte para os temas mais específicos de Gestão do Conhecimento: sua geração e compartilhamento.

2.3.1 Dados, Informação e Conhecimento

Para Behr e Nascimento (2008), antes de se discutir a tecnologia de gestão conhecida como Gestão do Conhecimento, é preciso esclarecer o que é o conhecimento. No contexto dos estudos organizacionais, as definições de conhecimento são variadas, entretanto, todas apresentam um traço em comum, que é a tentativa de estabelecer uma distinção entre dado, informação e conhecimento.

Davis e Botkin (1996) postulam que dados são um meio de expressar algum tipo de objeto ou assunto, e desta forma, apresentam pouca relevância. Para Beal (2008, p. 12), “dados podem ser entendidos como registros ou fatos, em sua forma primária, não necessariamente físicos”. Neste caso, uma imagem armazenada na memória de um indivíduo representa ser um dado, mesmo sendo algo abstrato e não formalizado.

Fialho *et al.* (2006) definem que o dado pode ser oral, gráfico, gestual ou escrito. Para Sordi (2008, p. 7), “dados são a coleção de evidências relevantes sobre um fato observado”. O termo coleção confere a ideia de conjunto, ou seja, diversas evidências referentes a um fato. Em resumo, os dados são sinais desprovidos de significados ou interpretação.

Administrativamente, não é produtivo tratar um dado isolado, pois, na prática, os principais fatos que ocorrem em uma empresa são realizados e registrados por meio de transações de negócios, na criação de um pedido de compra, na solicitação de movimentação

de materiais, na contratação de um funcionário ou no momento da realização de pagamento (SORDI, 2008).

Portanto, o tratamento dos dados, gerados ou coletados, isoladamente ou não, produz a informação. Segundo Sordi (2008, p.10), “informação é a interpretação de um conjunto de dados segundo um propósito relevante e de consenso para o público-alvo”. Destacam-se os termos interpretação e consenso porque ambos são determinados pelo usuário.

Na visão de Davenport e Prusak (2003), um dado é um fragmento bruto da realidade, que por si só não oferece um entendimento completo sobre a mesma e pode ser representado por símbolos, letras, palavras ou números, enquanto a informação é o dado processado e dotado de significado. Spender (2001) conceitua dado como um sinal sem significado, informação como um sinal cujo significado pertence a uma pessoa e conhecimento como aquilo que decorre das informações, como ações, preferências, valores, etc.

Para Prahalad e Ramaswamy (2004), o conhecimento é diferente da informação. O conhecimento, assim como a experiência, é inerente ao indivíduo e dele não pode ser separado. Segundo Leonard-Burton (1998), o conhecimento é criado apenas pelos indivíduos e a eles pertence, e por isso organizações não podem criar conhecimento sem pessoas, devendo então apoiar pessoas criativas e prover contextos para que elas gerem o conhecimento. Davenport e Prusak (2003) definem o conhecimento como um fluxo contínuo de experiências, valores, contexto, informações e percepções que se tornam um modelo para avaliar e integrar novas experiências e informações. Lee, Foo e Goh (2006) defendem o “processo” dado-informação-conhecimento, no qual os dados se tornam informações, que após processados pela mente humana, se tornam conhecimento.

Takeuchi e Nonaka (2008) também abordam o processo, citando que o conhecimento é um processo humano dinâmico de justificar a crença pessoal com relação à verdade. Nesta afirmação, oriunda das tradições japonesas, confirma-se uma forma de pensamento a respeito da não separação entre o indivíduo e o pensamento, entre o homem e a natureza. Conforme Quel (2006, p.18):

Conhecimento é um estado provisório de aceitação e percepção da realidade de um objeto ou evento, estado este articulado em uma estrutura cognitiva própria, gerada pela experimentação e interação do indivíduo com o ambiente no qual ele e o objeto/evento estão inseridos.

Para Behr e Nascimento (2008), tem-se visto – e vivido – uma série de mudanças, não somente nos ambientes empresarias, mas também no cotidiano da população, nos quais a

questão do conhecimento tem sido abordada, tornando-o um importante fator para obtenção de novos comportamentos e resultados.

No âmbito social, segundo Teixeira Filho (2000), pode-se afirmar que as pessoas obtêm e geram conhecimento por meio de informações das mais diferentes formas, seja por comparação, por experimentação, pelo próprio convívio nos grupos de relacionamento, fazendo uso de recursos como as mídias, documentos e até mesmo pela de experiências interpessoais.

De forma científica e acadêmica, a evolução sobre o estudo do tema acontece, de acordo com Teixeira Filho (2000), pelo incremento de disciplinas de Gestão do Conhecimento, incluídas em cursos de pós-graduação, e por um maior número de produções acadêmicas referentes ao tema, desde artigos publicados em jornais e revistas, como dissertações de mestrado e teses de doutorado, com intuito de enriquecer a base de conteúdo para pesquisas presentes e futuras.

Mas é no cenário organizacional que há maiores discussões sobre o assunto. Para Davenport e Prusak (2003), a competição acirrada exige trabalhadores de melhor formação, de conhecimento útil, apropriado e atualizado para antigas e novas funções e atividades, com capacidade de aprendizado e desenvolvimento permanente. Empresas tendem a ser mais eficientes e eficazes na nova economia do período contemporâneo, e este é um dos motivos pelo qual a Gestão do Conhecimento é objeto de uma evolução natural.

Para Teixeira Filho (2000), a Gestão do Conhecimento é uma nova área, na confluência entre tecnologia da informação e administração, e um novo campo entre a estratégia, a cultura, e os sistemas de informação de uma organização. Um melhor conhecimento pode levar a melhores decisões em marketing, vendas, produção, distribuição e demais aspectos da estrutura.

Silveira (2002) corrobora ao afirmar que a Gestão do Conhecimento tem como intuito criar, identificar, integrar, capturar, compartilhar e mensurar as experiências e o conhecimento existente nas organizações, por meio da utilização de metodologias e tecnologias específicas. Para ele, uma das maneiras de se enfrentar as mudanças que ocorrem no ambiente de trabalho é originar, obter e aplicar conhecimento de forma contínua.

Para que se possa entender de forma mais adequada do que trata o conhecimento, é oportuno que haja uma melhor compreensão de alguns conceitos sobre o conhecimento em si e motivos pelo quais este assunto recebe cada vez mais atenção. Afinal, ambos (conhecimento e sua gestão) tornaram-se também fatores econômicos no ambiente organizacional e objeto de estudo nos meios acadêmicos (BEHR; NASCIMENTO, 2008).

De acordo com Davenport e Prusak (2003), conhecimento pode ser considerado uma mistura fluida de experiências condensadas, informações contextuais e *insights* experimentados, a qual proporciona uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências e informações e que, nas organizações, costuma estar embutida tanto em documentos, repositórios, rotinas e normas organizacionais.

Segundo Teixeira Filho (2000), o conhecimento pode ser definido como um conjunto formado por experiências, valores, informações de contexto, criatividade aplicada e avaliação de novas experiências/informações, sendo sua gestão uma coleção de processos que governa a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos das organizações.

Conforme Probst, Raub e Romhardt (2002), o conhecimento é um recurso econômico que, aplicado nas empresas, possibilita a criação de novas estratégias competitivas, inovação de produtos e serviços, assim como auxilia nas melhorias e solução de diversos problemas. As organizações, então, aplicam esforços para tratá-lo como recurso gerenciável, pois como é muitas vezes relacionado ao capital intelectual, detê-lo e retê-lo com as estratégias mais adequadas de compartilhamento poderá trazer benefícios para o desempenho geral.

Postulam Takeuchi e Nonaka (2008), que a Gestão do Conhecimento pode ser definida como o processo de criar continuamente novos conhecimentos, disseminando-os amplamente por meio da organização e incorporando-os velozmente em novos produtos, serviços, tecnologias e sistemas, auxiliando, então, a perpetuar as mudanças desenvolvidas internamente.

Segundo Davenport e Prusak (2003), os avanços em consultorias na área do conhecimento e a intensa mobilização em torno do assunto no ambiente empresarial demonstram a convicção de que entender o conhecimento é fundamental para o sucesso e sobrevivências das empresas.

Em resumo, para Franzoni (2007), há uma exigência de gestores em sintonia com a era do conhecimento, que devem possuir algumas características habilidades como: criatividade, flexibilidade, ética, capacidade de trabalho em equipe e com novas tecnologias, empreendedorismo e aptidões para administrar o conhecimento. O conhecimento está cada vez mais transformando a forma de pensar das pessoas, dos grupos, das organizações e da sociedade como um todo. No Quadro 1, destacam-se algumas das abordagens conceituais exploradas nesta dissertação.

Quadro 1 - Resumo dos Conceitos Sobre Gestão do Conhecimento

Autor	Conceito
Teixeira Filho (2000)	Gestão do Conhecimento pode ser considerada como uma coleção de processos que governa a criação, disseminação e utilização do conhecimento.
Fleury e Oliveira Junior (2001)	Gestão do Conhecimento corresponde a uma atividade cuja finalidade é identificar, desenvolver e atualizar o conhecimento estratégico relevante para a organização.
Davenport e Prusak (2003)	Gestão do Conhecimento refere-se ao conjunto de processos de criação, uso e disseminação do conhecimento na organização.
Terra (2005)	Gestão do Conhecimento busca estabelecer as principais políticas, ferramentas gerenciais e tecnológicas, entre outros, para um melhor entendimento dos processos de geração, identificação, validação, disseminação e compartilhamento de conhecimento estratégico.
Fialho <i>et al.</i> (2006)	Gestão do Conhecimento trata de agregar valor à informação e distribuí-la, tendo como fundamento o aproveitamento dos recursos existentes na empresa.
Takeuchi e Nonaka (2008)	Gestão do Conhecimento refere-se ao processo sistemático de identificação, criação, renovação e aplicação de conhecimentos.

Fonte: Adaptação do autor a partir das obras dos autores

Feitas estas considerações até o momento, é relevante citar que o conhecimento nem sempre é algo tangível e pode se apresentar de diferentes maneiras nos ambientes corporativos. O conhecimento poderá muitas vezes ser representado por meios formais ou não formais, por meio da detenção do mesmo na experiência de quem há muito tempo já exerce alguma atividade. Para esse entendimento, determina-se a classificação de conhecimento explícito e tácito.

2.3.2 Conhecimento Tácito e Explícito

Dando sequência aos temas de suporte à Gestão do Conhecimento, apresenta-se o conhecimento tácito e explícito, diferentes, porém interligados e complementares, conforme a revisão teórica a seguir. Emergindo e explorando o paradoxo que representa o conhecimento, para Takeuchi e Nonaka (2008, p. 19):

as contradições, as inconsistências, os dilemas, as dualidades, as polaridades, as dicotomias e as oposições não são alheios ao conhecimento, pois o conhecimento em si é formado por dois componentes dicotômicos e aparentemente opostos – isto é, o conhecimento explícito e o conhecimento tácito.

De acordo com Teixeira Filho (2000), nas organizações, o conhecimento encontra-se nos documentos, bases de dados e sistemas de informação, porém, também está nos processos de negócio, nas práticas dos grupos e na experiência acumulada das pessoas. Com isso, pode-se classificá-lo, entre outras formas, de conhecimento explícito e tácito.

Postulam Fialho *et al.* (2006) que o conhecimento explícito é o modo dominante de conhecimento na filosofia ocidental. É o conhecimento da racionalidade que envolve o conhecimento de fatos, sendo adquirido principalmente pela informação. Para Lee *et al.* (2010), o conhecimento é facilmente comunicado, codificado e de fácil externalização, passível de ser disseminado, reproduzido, utilizado e melhorado em toda a organização.

Na visão de Falsarella, Januzzi e Sugahara (2016), o conhecimento explícito é transmissível em linguagem formal, sistemática. Para Takeuchi e Nonaka (2008), pode ser expresso em palavras, números ou sons e compartilhado na forma de dados, fórmulas científicas, recursos visuais, fitas de áudio, especificação de produtos ou manuais.

Em contrapartida, para Falsarella, Januzzi e Sugahara (2016), o conhecimento tácito representa uma qualidade pessoal, o que lhe torna mais difícil de comunicar. Takeuchi e Nonaka (2008) também têm sua definição para o conhecimento tácito, descrevendo-o como altamente pessoal, fragilizando a formalização e o compartilhamento. Para Polanyi (1966) o conhecimento tácito não é verbalizado, mas sim intuitivo e desarticulado.

Postulam Yang e Farn (2009) que o conhecimento tácito é individual, sendo assim, não se agrega facilmente ao conhecimento organizacional. Segundo Behr e Nascimento (2008), o conhecimento tácito é difícil de ser externalizado, pois é constituído de elementos cognitivos e técnicos. Em consonância, Davenport e Prosak (2003) classificam-no como complexo, sendo desenvolvido e interiorizado pelo conhecedor no decorrer de um longo período de tempo, sendo, então, quase impossível de reproduzir em documentos ou qualquer tipo de banco de dados.

Para Fialho *et al.* (2006), o conhecimento é, sobretudo, tácito, à medida que sempre se sabe mais do que se pode expressar. Palavras são insuficientes para traduzir totalmente os pensamentos, por isso a necessidade de transmitir o conhecimento por meio das experiências. Segundo Dicson (1997) alguns dos melhores aprendizados acontecem nos corredores, e os corredores são lugares onde o significado coletivo é feito. A falta de formalidade ou a dificuldade em obtê-la naquilo que não é explícito traz consigo um grau de dificuldade e de compartilhamento e, conseqüentemente, de gestão.

Conforme Tigre (2014), o conhecimento tácito constitui uma vantagem competitiva única, pois permite a diferenciação da capacitação entre diferentes empresas. Segundo o autor,

a forma mais comum de adquirir conhecimento tácito é por meio da Gestão do Conhecimento, da obtenção de experiência e da contratação de consultorias e profissionais de outras empresas.

Por tais afirmações, diz-se que o processo de codificação do mais substancial conhecimento tácito existente nas organizações ocorre no momento em que se identifica alguém (colaborador) que possui um determinado conhecimento, e este é indicado a transmitir a outros que tenham interesse ou sejam eleitos para isso. Todas estas condições expostas podem ser vistas de forma prática nas empresas, e um exemplo é a forma de como acontecem os processos de treinamento nos mais diferentes níveis.

Mesmo com a existência do uso de padrões formais, como materiais de apoio (apostilas, manuais, etc.) e que possuem uma relação direta com o conhecimento explícito, é provável que haja colaboradores de maior experiência prática auxiliando e/ou até mesmo apadrinhando mais à frente, suportando a assimilação de tais conhecimentos.

Observa-se durante esta revisão a importância da valorização do conhecimento dentro das organizações, apresentado nos conceitos de conhecimento tácito e explícito como diferencial competitivo para sobrevivência no mercado. Entretanto, o conhecimento interno não é mais a única premissa para fazer frente aos concorrentes. É necessária também a busca pelo conhecimento externo. Conforme Reed, Storrud-Barnes e Jessep (2012), ideias advindas do meio ambiente, ou seja, de fontes externas, vitalizam os processos e alavancam a geração de vantagem competitiva.

Contudo, a absorção do conhecimento existente no ambiente externo não ocorre de forma simples, pois exige uma série de ações como o investimento de recursos financeiros em capacitações referentes a conteúdos inerentes à suas demandas, e mesmo assim, sem garantias de efetividade. Neste sentido, apresenta-se a seguir definições a respeito da Capacidade Absortiva.

2.3.3 A Capacidade Absortiva

Como mencionado no início desta dissertação, em um cenário de mercado de alta complexidade e marcado por mudanças decorrentes de avanços sociais, científicos, econômicos e tecnológicos, o conhecimento representa um fator importante para assegurar a competitividade das organizações de maneira geral.

Nesse sentido, um aspecto fundamental do processo de criação de conhecimento é a tratativa dos recursos internos intangíveis, como a Capacidade Absortiva, definida como capacidade organizacional para absorver conhecimento externo. Para Zahra e George (2002,

p. 186), Capacidade Absortiva é um “conjunto de rotinas e processos pelos quais as empresas adquirem, assimilam, transformam e exploram o conhecimento para produzir uma capacidade organizacional dinâmica”.

Cohen e Levinthal (1989; 1990) conceituam Capacidade Absortiva como a habilidade para a identificação, assimilação e exploração do conhecimento do ambiente, e a predisposição em reconhecer o valor de novas informações, oriundas de fontes externas, assimilando-as e aplicando-as de forma estratégica e com base na inovação.

Segundo Lane, Koka e Pathak (2006), a Capacidade Absortiva é a capacidade de uma empresa para utilizar o conhecimento elaborado externamente por meio de três processos sequenciais: (1) reconhecer e compreender novos conhecimentos potencialmente valiosos fora da empresa por meio da aprendizagem exploratória; (2) assimilar novos e valiosos conhecimentos por meio da aprendizagem transformadora; (3), utilizar o conhecimento assimilado para criar novos conhecimentos e saídas comerciais por meio da aprendizagem exploratória.

De acordo com Cohen e Levinthal (1989; 1990), organizações com níveis mais elevados de Capacidade Absortiva tenderão a ser mais proativas, explorando oportunidades existentes no ambiente, independentemente do desempenho atual. Por outro lado, organizações que têm uma modesta capacidade tenderão a ser reativas em busca de novas alternativas em resposta ao fracasso de alguns critérios de desempenho. Assim, desenvolver e manter a Capacidade Absortiva pode ser crítico para o sucesso e a sobrevivência de uma empresa no longo prazo, porque pode reforçar, complementar ou reorientar a base de conhecimentos organizacionais.

Realizada a apresentação de conteúdos relevantes sobre o conhecimento (como as definições de dados, informações e do conhecimento tácito e explícito), e também de definições sobre a questão da Capacidade Absortiva, apresenta-se a seguir conceitos referentes à geração de conhecimento.

2.4 A GERAÇÃO DO CONHECIMENTO

Para Muñoz-Seca e Riverola (2004), a geração do conhecimento está relacionada a um sistema de melhoria permanente, diferente de um plano de melhorias. O plano de melhorias trata de um enfoque monolítico de toda a organização em direção a um plano adequado, e propõe o trabalho de ações para problemas atuais e pontuais (estático). A melhoria permanente está focada na flexibilidade (dinâmico).

Ainda segundo Muñoz-Seca e Riverola (2004), quando se encontra um problema, age-se para buscar sua resolução. Isso pode não ser o mais eficaz, pois as ações aplicadas não necessariamente serão as melhores, e mais adiante, pode-se encontrar um problema mal resolvido. Neste sentido, a proposta é trabalhar em ações para a resolução dos problemas no sentido de evitar que apareçam novamente. A evolução está na criação de um sistema de apoio ao invés de somente um plano de ação.

Na visão de Davenport e Prusak (2003, p. 66), “uma empresa gera o conhecimento no contexto de sua cultura específica, e cultura é o recurso corporativo mais difícil de transferir”. A geração do conhecimento pode ser consciente e intencional, trata-se das atividades e iniciativas específicas, que as organizações empreendem para aumentar seu estoque de conhecimento corporativo. Davenport e Prusak (2003, p. 64) mencionam cinco modos para geração de conhecimento: aquisição; recursos didáticos; fusão; adaptação; e redes de conhecimento.

Sobre **aquisição**, segundo Davenport e Prusak (2003), uma maneira direta e eficaz de adquirir conhecimento é a compra, proveniente da aquisição de uma organização ou contratação de profissionais que o possuam. Mesmo com dificuldades em determinar onde está o conhecimento, para Davenport e Prusak (2003), muitos profissionais cujo conhecimento move a empresa nem sempre são identificados, ou não são oficialmente responsáveis pelo resultado que geram.

Portanto, é preciso esforço para identificar e sustentar a permanência de pessoas consideradas estratégicas, e que detenham o conhecimento tácito. Além disso, a chegada de novos profissionais, mesmo com conhecimento superior ou mais eficientes em certas competências causa resistência por parte dos que já pertencem à organização.

Outras formas são os aluguéis ou financiamentos do conhecimento. Como exemplo, tem-se a contratação de consultorias, especializadas e direcionadas para um determinado ponto de pesquisa. Postulam Davenport e Prusak (2003) que a contratação de consultorias pode ter outros objetivos, pois se uma empresa está alugando assistência para a resolução de determinado problema, é possível que ela esteja mais interessada nas recomendações do consultor do que no conhecimento contido nessas recomendações. Há também o apoio financeiro direcionado às pesquisas universitárias ou institucionais em troca do direito de propriedade no uso comercial dos resultados.

Os **recursos dedicados** referem-se ao estabelecimento de unidades, centros, áreas ou setores focados no desenvolvimento do conhecimento, com intuito de obter conhecimento novo e de novas formas de se fazerem as coisas. De acordo com Davenport e Prusak (2003), uma

forma de se gerar conhecimento em uma organização é a formação de unidades ou grupos para essa finalidade. Bons exemplo são áreas de Pesquisa e Desenvolvimento, laboratórios, etc.

A **fusão** é recurso estratégico utilizado para a expansão dos negócios, geograficamente e em competências, e talvez um dos mais delicados, pois, de acordo com Davenport e Prusak (2003), a geração do conhecimento por meio deste recurso introduz, propositalmente, complexidade e até mesmo conflito para criar uma nova sinergia. Reúne pessoas de diferentes perspectivas para trabalhar na resolução de um problema ou projeto, instigando-as a chegar em uma resposta de forma conjunta.

Davenport e Prusak (2003) refletem sobre a necessidade de compreensão e pré-requisitos para o processo de interação entre os membros do grupo, os quais “precisam desenvolver grau suficiente de linguagem comum para que possam se entender e relacionar. É necessário haver algum conhecimento compartilhado antes do início do processo colaborativo.

Os cinco princípios de Gestão do Conhecimento que podem ajudar a fazer a fusão funcionar de forma produtiva são, segundo Davenport e Prusak (2003):

1. Promover conscientização do valor do conhecimento procurado e a disposição de investir no processo de sua geração;
2. Identificar funcionários com potencial do conhecimento que possam efetivamente se reunir em um esforço de fusão;
3. Ressaltar o potencial criativo subjacente na complexidade e diversidade de ideias, interpretando diferenças como algo positivo e inerente, e não como fontes de conflito, evitando respostas simples a perguntas complexas;
4. Tornar clara a necessidade da geração do conhecimento de modo a estimulá-la, recompensá-la e direcioná-la rumo a um objetivo comum do grupo;
5. Incluir parâmetros para mensuração do sucesso obtido, e que reflitam o verdadeiro valor do conhecimento em vez de se ater ao limitado balanço contábil.

A **adaptação**, de acordo com Davenport e Prusak (2003), é a flexibilidade necessária para a sobrevivência e dinâmica imposta pelo mercado, no qual novos produtos de concorrentes, novas tecnologias e mudanças sociais e econômicas incentivam a geração do conhecimento. As empresas que não se adaptarem às mudanças nas condições vigentes dificilmente terão sucesso.

Ainda, segundo Davenport e Prusak (2003), a capacidade de adaptação de uma empresa é baseada em dois fatores principais: primeiro, a existência de recursos e capacidades internas que possam ser utilizados de novas formas e, segundo, estar aberta à mudança ou ter elevada capacidade de absorção. Desta forma, os recursos adaptativos mais importantes são funcionários que tenham facilidade de adquirir conhecimento e habilidades novas.

Para Takeuchi e Nonaka (2008, p. 36), “a permanência estática, não debater ou não ter oposição pode levar à armadilha do ‘excesso de adaptação’ aos sucessos passados”. As empresas dialéticas, com ênfase na mudança e nos opostos, estão, necessariamente, sempre em movimento.

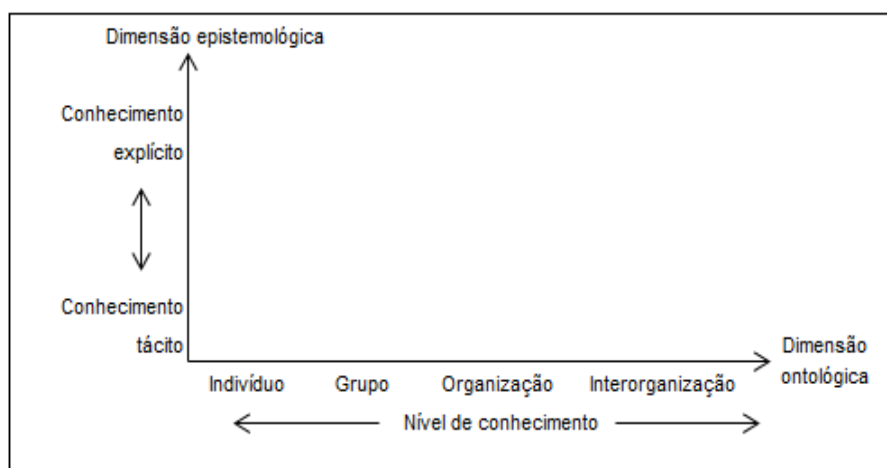
Sobre **rede do conhecimento**, pode-se afirmar que equipes ou grupos (formais ou informais) adquirem e produzem conhecimento por meio de inter-relação. Davenport e Prusak (2003, p. 79) citam que “quando redes desse tipo partilham conhecimento comum suficiente para se comunicar e cooperar, a continuidade de seu contato costuma gerar conhecimento novo dentro das organizações”. É importante que o conhecimento, depois de discutido e definido, seja armazenado e documentado, e um meio de ampliar a geração é a transferência por meio de facilitadores ou multiplicadores do conhecimento.

[...] Tais redes geralmente precisam da ajuda de editores profissionais do conhecimento ou de facilitadores profissionais de redes, que podem registrar o conhecimento que, de outra forma, permaneceria na cabeça dos especialistas. Além disso, os primeiros usuários da rede podem desempenhar um papel central na colocação do conhecimento em prática. Novas tecnologias, por exemplo, costumam ser adotadas por usuários iniciais e passadas adiante por meio das redes. Dessa forma, uma prática particular pode gradualmente tornar-se parte do capital do conhecimento ativo da empresa (DAVENPORT; PRUSAK, 2003, p. 80).

Apresentados os cinco modos de geração de conhecimento na visão de Davenport e Prusak (2003), verifica-se que há alguns fatores em comum entre eles, como por exemplo: o tempo, o espaço (simbolizado pelo compartilhamento eletrônico e também físico, por meio de local de encontros apropriados) e o reconhecimento por parte dos gestores de que a gestão do conhecimento é uma atividade importante para o sucesso das organizações e um processo que pode ser alimentado.

Segundo Takeuchi e Nonaka (2008, p. 54), “a chave para a criação do conhecimento reside na mobilização e na conversão do conhecimento tácito”. Os autores cunharam a teoria da criação do conhecimento organizacional, sendo que a estrutura básica desta teoria é composta de duas dimensões : a epistemológica e a ontológica, demonstradas na Figura 1.

Figura 1 -As Duas Dimensões de Criação de Conhecimento



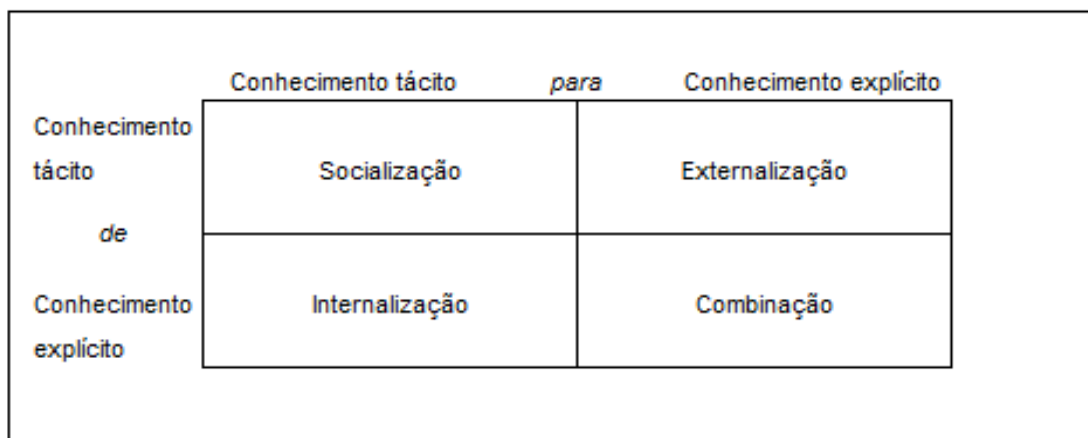
Fonte : Takeuchi e Nonaka (2008, p. 55)

Na dimensão ontológica: para Takeuchi e Nonaka (2008), o conhecimento organizacional é gerado a partir do conhecimento dos indivíduos. A criação do conhecimento organizacional, dessa forma, deve ser compreendida como um processo que amplia o conhecimento criado pelos indivíduos e o ratifica como parte da rede de conhecimentos da organização.

Na dimensão epistemológica: Alvarenga Neto (2008, p. 104), afirma que “a epistemologia é a ciência que estuda os fundamentos filosóficos do conhecimento” e trata da conversão do conhecimento por meio da interação entre os conhecimentos tácito e explícito. Para Takeuchi e Nonaka (2008), o modelo dinâmico de criação do conhecimento está ancorado no pressuposto crítico de que o conhecimento humano é criado e expandido através da interação social entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito.

Takeuchi e Nonaka (2008) apresentam quatro modos diferentes de conversão do conhecimento: socialização, externalização, combinação e internalização, devidamente representados na Figura 2 e em seguida conceituados.

Figura 2 - Os Quatro Modos de Conversão do Conhecimento



Fonte : Takeuchi e Nonaka (2008, p. 60)

O primeiro é a **socialização** que compreende a conversão de tácito para tácito, comparado a um processo de compartilhamento de experiências. Trata-se do aprendizado por observação, imitação e prática, tal qual o modelo utilizado pelos aprendizes, para aprender a arte de seus mestres.

A **externalização**, na sequência, refere-se ao processo de articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos, por meio de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos. O processo de criação de conceitos de produtos ou serviços (combinação de dedução e indução) desencadeado pelo diálogo ou pela reflexão coletiva é um exemplo de externalização.

A **combinação** que, de explícito para explícito, é o conhecimento novo gerado ou a reconfiguração da informação existente, pela separação, adição e classificação do conhecimento explícito, a partir da troca de conhecimento por meio de documentos, reuniões, conversas telefônicas ou redes de comunicação computadorizadas.

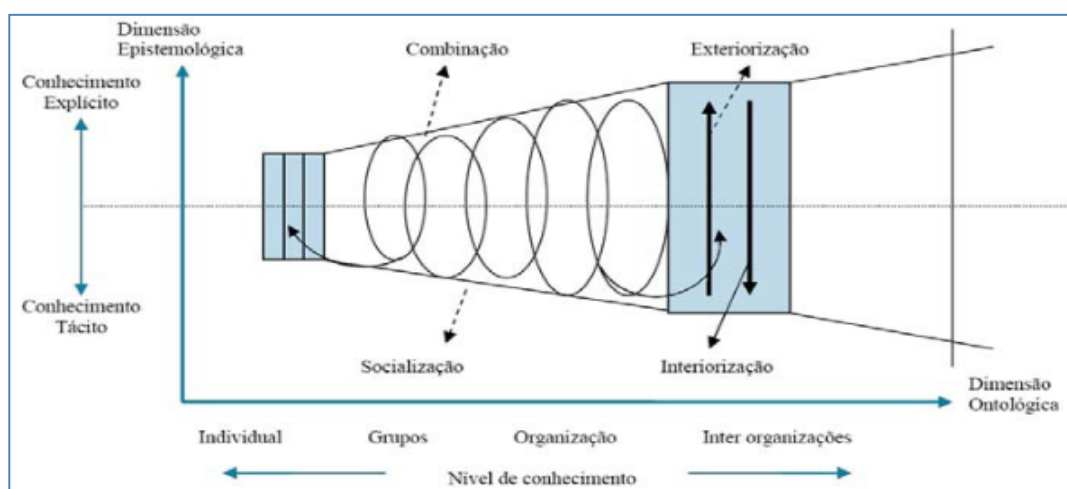
A **internalização**, entendida como um processo de incorporação do conhecimento explícito em tácito. É o exemplo do “aprender fazendo” e aquisição de *know-how*. Fundamental a verbalização ou diagramação em documentos, manuais ou relatórios orais para facilitar a transferência do conhecimento explícito, para que outras pessoas revivenciem as experiências dos outros.

A revisão sobre os quatro modos de conversão de conhecimento é o ponto de partida para a compreensão do que Takeuchi e Nonaka (2008) chamam de espiral do conhecimento (os modos, isolados, são limitados para criação de conhecimento). Por não poder criar

conhecimento por si mesma, a empresa deve compilar o conhecimento tácito gerado e o adquirido individualmente por seus colaboradores, o que formará a base do conhecimento.

O conhecimento tácito mobilizado é “organizacionalmente” amplificado por meio dos quatro modos de conversão do conhecimento e cristalizado em níveis ontológicos mais elevados. Chamamos isso de “espiral do conhecimento”, na qual a interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito tornar-se-á maior na escala à medida que sobe nos níveis ontológicos. Assim, a criação do conhecimento organizacional é um processo em espiral, iniciando no nível individual e subindo por meio das comunidades expandidas de interação, que atravessa os limites seccionais, departamentais, divisionais e organizacionais (TAKEUCHI; NONAKA, 2008, p. 70).

Figura 3 - Espiral da Criação do Conhecimento Organizacional



Fonte: Takeuchi e Nonaka (2008, p. 70)

Takeuchi e Nonaka (2008) abordam cinco condições para a criação do conhecimento organizacional, que devem ser promovidas pelas organizações no sentido de facilitar atividades de grupo, assim como a geração e acúmulo de conhecimento em nível individual. Em parte, essas cinco condições se assemelham aos cinco modos de geração do conhecimento trabalhados por Davenport e Prusak (2003). São elas:

1. **Intenção:** para Takeuchi e Nonaka (2008), a espiral do conhecimento é impulsionada pela intenção da organização, definida como aspiração às suas metas. Ou seja, o desenvolvimento da capacidade organizacional para adquirir, criar, acumular e explorar o conhecimento, no qual o desafio está em conceituar uma visão sobre o tipo de conhecimento a ser desenvolvido e operacionalizá-lo em um sistema administrativo, visando à implementação;
2. **Autonomia:** “a segunda condição para a promoção da espiral do conhecimento é a autonomia. No nível individual, todos os membros de uma organização deveriam

ter permissão de agir autonomamente até onde permitem as circunstâncias” (TAKEUCHI; NONAKA, 2008, p. 73). Para os autores, esta condição aumenta a possibilidade de motivação dos indivíduos para a criação de novos conhecimentos, aumentando a probabilidade de a organização manter maior flexibilidade na aquisição, interpretação e relacionamento das informações. As ideias partem do indivíduo e se disseminam na equipe, tornando-se ideias organizacionais;

3. Flutuação e Caos Criativo: para Takeuchi e Nonaka (2008), a flutuação e o caos criativo estimulam interação entre organização e ambiente externo. A flutuação é diferente da desordem completa e caracteriza-se pela ordem sem recursão. A ideia é provocar uma reavaliação das rotinas, hábitos e estruturas de como as coisas são entendidas ou compreendidas, em vista de favorecer a criação do conhecimento organizacional. De acordo com Davenport e Prusak (2003), se é difícil mudar em uma fase de sucesso, mudar em uma fase de dificuldades é quase impossível. Por isso, a simulação de uma crise pode ser utilizada como um recurso ou artifício para gerar conhecimento novo e evitar a ocorrência de uma crise real. A sensação de crise ou de grande tensão tende a incitar a mudança de hábitos e atitudes, retirar pessoas de zonas de conforto. Segundo Takeuchi e Nonaka (2008, p.76), “uma flutuação ambiental frequentemente desencadeia uma decomposição na organização, a partir da qual novo conhecimento pode ser criado. Alguns chamam esse fenômeno de criação da ‘ordem a partir do ruído’ ou ‘ordem a partir do caos’”. O que os autores apontam não é o caos natural gerado por uma crise real, mas sim o caos criativo, através da simulação de uma crise como base para a proposição de novas metas. Entretanto, para que este artifício não se transforme em caos destrutivo, os membros da organização devem ter maturidade e capacidade de refletir sobre suas ações. “É exigido que a organização criadora de conhecimento institucionalize esta ‘reflexão em ação’ em seu processo, para tornar o caos verdadeiramente ‘criativo’” (TAKEUCHI; NONAKA, 2008, p. 77).
4. Redundância: essa condição proposta por Takeuchi e Nonaka (2008) está vinculada à existência de informação que vai além de exigências operacionais imediatas dos membros da organização. E vão além, “nas organizações de negócios, a redundância refere-se à sobreposição intencional de informação sobre as atividades de negócio, às responsabilidades administrativas e à empresa como um todo” (TAKEUCHI; NONAKA, 2008, p. 78).

Com base em novas perspectivas, membros das organizações invadem os limites funcionais uns dos outros e aconselham ou oferecem novas informações ocasionando uma espécie de “aprendizado por intrusão” na esfera de percepção de cada indivíduo.

Takeuchi e Nonaka (2008) apontam com forma de criação de redundância a rotação estratégica de pessoal, especialmente entre áreas distintas como a de tecnologia e as áreas administrativas, o que torna o conhecimento organizacional mais fluido e fácil de ser posto em prática.

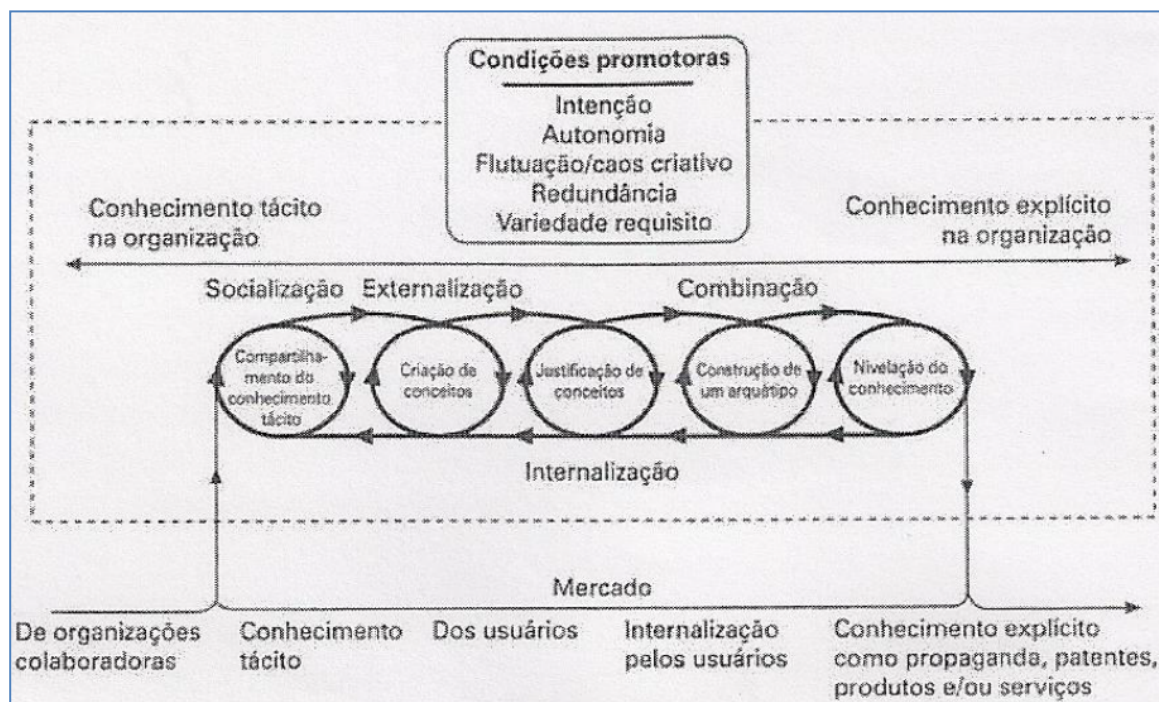
5. Requisito Variedade: trata-se de um mecanismo de defesa para a organização, provido pela diversidade e complementaridade de informações e o somatório de competências e habilidades. Este requisito deve estar equalizado entre os setores que interagem, conforme Takeuchi e Nonaka (2008, p. 80) identificam, “quando existirem diferenciais de informação dentro da organização, os membros dessa organização não poderão interagir nos mesmos termos, o que atrapalha a busca de diferentes interpretações para as novas informações”. Para os autores, uma das formas de lidar com a complexidade do ambiente é desenvolver uma estrutura plana e flexível, na qual as unidades estão interligadas em uma rede de informações. Outra forma de reagir rapidamente às oscilações no ambiente e manter o requisito variedade internamente, alterando a estrutura organizacional frequentemente, e em conjunto com a rotação de pessoal, buscar conhecimento multifuncional.

Após a abordagem dos quatro modos de conversão do conhecimento e as cinco condições de promoção da criação do conhecimento organizacional, a teoria da criação do conhecimento organizacional apresenta um modelo integrado de cinco fases do processo de criação do conhecimento organizacional, representado na Figura 4 e composto por:

1. Compartilhamento do conhecimento tácito: corresponde à socialização do conhecimento individual para o nível organizacional;
2. Criação dos conceitos: semelhante à externalização, o conhecimento tácito é convertido em explícito na forma de um novo conceito;
3. Justificação dos conceitos: trata-se da validação do conceito no sentido de justificar-se como algo que agregará valor para a organização e se vale a pena ser buscado;
4. Construção de um arquétipo: criação de valor para o negócio traduzido na forma de um novo sistema administrativo ou estrutura organizacional inovadora;

5. Nivelção do conhecimento: disseminação do conhecimento dentro da organização para outros setores, áreas e divisões, e para fora da organização, para clientes, empresas afiliadas e universidades, dentre outras.

Figura 4 - Modelo de Cinco Fases do Processo de Criação do Conhecimento



Fonte: Takeuchi e Nonaka (2008, p. 82)

Após a apresentação de conteúdo sobre dados, informação e conhecimento, e uma maior especificação sobre a geração de conhecimento, apresenta-se a seguir o compartilhamento como ferramenta para promoção do conhecimento, o qual deve disponibilizar entendimentos para a tomada de decisões, à medida que sua transferência está baseada em relacionamentos interpessoais.

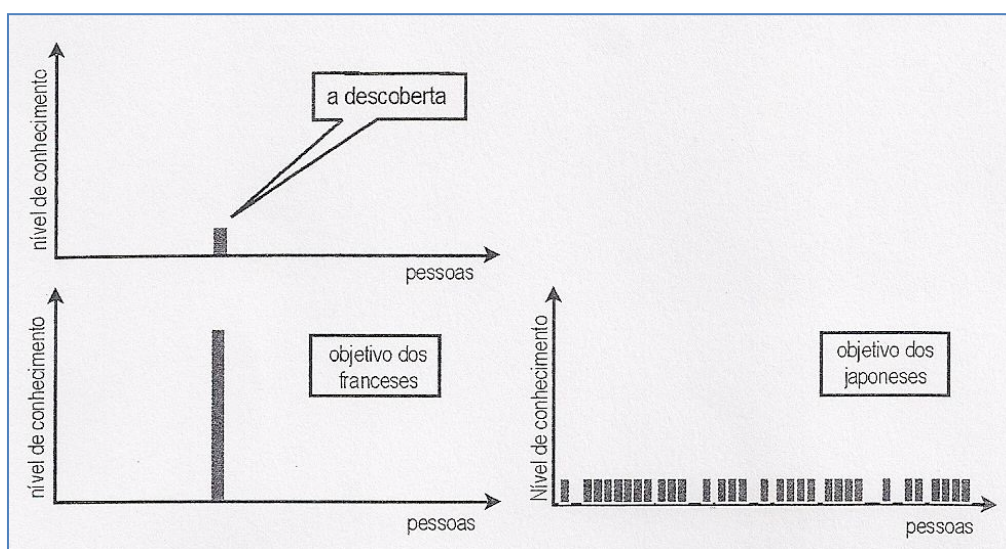
2.5 COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO

Para Kim e Lee (2006), o compartilhamento do conhecimento consiste no ato de um indivíduo compartilhar com outros indivíduos, grupos ou parceiros na organização suas experiências pessoais relacionadas ao trabalho. Conforme Celadon (2005), esse processo possibilita a aprendizagem devido às trocas de conhecimento, vivências e desempenho de tarefas que exigem participação de grupos, e não mais pelo trabalho individual.

Postula Ipê (2003) que o compartilhamento de conhecimento consiste no ato de tornar o conhecimento disponível para outros dentro de uma organização e denota um processo de aprendizagem. Segundo Süffert (2008), compartilhamento pode ser comparado com a “entrega” do conhecimento, incluindo as seguintes modalidades: convênios e contratos, cursos, consultorias, publicações (livros, revistas), *sites*; *software* e *hardware*. Em relação à eficácia da transferência do conhecimento, Süffert (2008) faz uma analogia entre a atuação de franceses e japoneses.

Após aquisição de conhecimento, “o francês [...] se aprofundava nele, buscava todos os detalhes, toda a sofisticação possível” (SÜFFERT, 2008, p. 123), ao passo que “a preocupação do japonês, ao contrário, era de, imediatamente após a ‘descoberta’ de uma solução, levá-la a todos – no mais completo significado que pode ter este termo” (SÜFFERT, 2008, p. 123). A Figura 5 auxilia no entendimento destes conceitos.

Figura 5 - Abordagens no Desenvolvimento do Conhecimento



Fonte: Süffert (2008, p. 124)

De acordo com Davenport e Prusak (2003), há uma abundância de conhecimento nas organizações, entretanto, essa existência não assegura seu uso. Esta indicação reforça a ideia da transferência, quer seja motivada ou não, e sugere também a necessidade de gestão, pois o *modus operandi* das organizações leva a isso, mas não garante a eficiência.

Ichijo (2008) aborda o conceito “promoção do conhecimento” para tratar do compartilhamento, classificando-o como “o conjunto geral de atividades organizacionais que afetam positivamente a criação do conhecimento em seus cinco subprocessos (o

compartilhamento do conhecimento tácito, criação de conceitos, justificação de conceitos, construção de protótipo e nivelamento transversal do conhecimento).

Ainda sobre compartilhamento do conhecimento, Probst, Raub e Romhardt (2002, p. 135) postulam que “informação e experiência só podem ser usadas em benefício de toda a organização se estiverem disponíveis para aqueles que têm de tomar as decisões”. Isso significa que de nada adianta obter se não houver a disponibilização. E os autores reiteram, colocando os indivíduos como elemento chave na transferência:

[...] não se trata apenas da distribuição mecânica de conhecimento empacotado de um ponto central de coordenação. Pelo contrário: o conhecimento é uma mercadoria que normalmente só é transferida em trocas pessoais entre indivíduos. “Dependendo do contexto, a partilha e a distribuição do conhecimento podem significar um processo de distribuição centralmente dirigido de conhecimento entre um determinado grupo de funcionários ou podem ser a transferência de conhecimento entre indivíduos, ou dentro de equipes ou grupos de trabalho” (PROBST, RAUB; ROMHARDT, 2002, p. 136).

Conforme Davenport e Prusak (2003), a base da transferência está no relacionamento interpessoal, mediante atividades como conversas e trocas de experiências. No entanto, há problemas nestes processos que impedem a movimentação do conhecimento. A existência de rotinas pesadas, excesso de atividades, falta de espaços e momentos específicos, por vezes, sobressai a contratação de experientes e talentosos profissionais.

Os autores também avaliam que a racionalidade humana tende a limitar a busca no colega mais próximo, que detém o conhecimento necessário, porém, pode não ser o mais indicado, por não ser o conhecedor mais profundo sobre determinado assunto. Probst, Raub e Romhardt (2002) ratificam a ideia de que a base da transferência está no relacionamento interpessoal, citando que a eficiência no compartilhamento é maior por meio de contatos pessoais.

Neste sentido, devem ser realizados, preferencialmente, trabalhos em conjunto ou reuniões informais, e se estas não forem possíveis, mediante o planejamento e execução de situações sociais ou formais. No âmbito de trabalhos em conjunto e reuniões informais, citam-se comunidades de prática. Para Wenger, McDermott e Snyder (2002), as comunidades de prática são formadas por grupos de pessoas no interior de uma organização que, de maneira informal, compartilham seus conhecimentos relativos a um determinado assunto.

Algumas empresas atribuem as comunidades de prática um papel mais central, e adotam uma abordagem intencional relativa à sua criação. A justificativa para este posicionamento está na crença de que o conhecimento é um ato de participação, e que aqueles

que o produzem e o utilizam no dia a dia são quem o devem gerir. Segundo Antonello e Ruas (2005), um sistema social de aprendizagem é composto por várias comunidades de prática e também pelas relações e interações entre elas.

Neste sentido, o desenvolvimento de comunidades de prática e o aperfeiçoamento de suas interações é uma etapa preliminar na formatação de um sistema social de aprendizagem. Conforme Antonello e Ruas (2005, p. 53), desenvolver comunidades de prática passa por três aspectos: “a criação de um sentido de empreendimento comum, a renovação do compromisso mútuo e o desenvolvimento de um repertório partilhado de conceitos, ferramentas, linguagem e histórias”.

Outra fonte de transferência de conhecimento é a existência do padrinho, também chamado de tutor ou mentor, de acordo com a organização. Novos colaboradores, especialmente no início de suas atribuições, correm o risco de cometer erros que poderão causar sérios prejuízos e desvios.

Para Xavier (2006), é importante para quem está começando em uma função ou que tenha pouca experiência naquilo que deverá desenvolver poder contar com um tutor ou mentor para evoluir em suas atividades e na carreira. Segundo Xavier (2006), o processo de mentoria (formalizado em algumas organizações) envolve conversas íntimas e concentradas, tendo o gestor que observar o desempenho do colaborador em seu dia a dia, podendo então aconselhar com maior eficiência.

Os papéis do mentor são: a) criticar construtivamente o colaborador, mesmo que ele relute em ouvi-la ou aceitá-la; b) encorajar em momentos difíceis ou quando a motivação estiver baixa; c) orientar para tomada de decisões, principalmente naquelas que exigem maior análise; d) estimular autodesenvolvimento pessoal e profissional; e) aconselhar técnica e gerencialmente para questões relacionadas ao trabalho e f) aconselhar pessoalmente em questões que angustiem o colaborador.

Conforme Ichijo (2008), diversas barreiras à criação do conhecimento podem ser encontradas, tanto individuais quanto organizacionais. Para o autor, “duas barreiras individuais – a acomodação limitada e a ameaça à autoimagem – podem acabar com boas intenções administrativas” (ICHIO, 2008, p. 120). A acomodação está relacionada à assimilação, que quando desafiadora como atividade complexa ou confrontante à falta de experiência do indivíduo pode ser afetada por uma resposta emocional, que cria uma barreira mental a novos conhecimentos.

Em relação a autoimagem, segundo Ichijo (2008, p. 122), “como o conhecimento está tão intimamente ligado à autoimagem, as pessoas muitas vezes resistem a qualquer novidade.

Afastar-se de hábitos conhecidos pode parecer muito arriscado”. No momento em que novas ideias ou projetos forem colocados em discussão em grupos compostos por diferentes perfis (tempo de empresa, cargo), a possibilidade de admitir a competência do outro em detrimento de sua própria imagem pode ser uma barreira a criação do conhecimento. Ao mesmo tempo, Lucas (2000) aponta que indivíduos que apresentam uma imagem de mercado muito elevada, podem ficar tensos ao se reunir com outras pessoas que percebem ser menos importantes no mercado.

Em relação às barreiras organizacionais, para Ichijo (2008, p. 123), “em qualquer organização existem quatro barreiras graves à justificação no ambiente em grupo”:

1. Necessidade de linguagem legitimada: o conhecimento tácito deve se tornar explícito por meio de linguagem comum, compreensível e aceitável para todos os colaboradores da organização;
2. Estórias organizacionais: tornam-se barreiras porque podem fazer com as pessoas não expressem suas ideias caso sejam diferentes e opostas à organização, podendo ser empecilho para a socialização de algo que seja considerado divergente. Exemplos passados de fracasso ou insucesso, que eventualmente circulam pela empresa, inibem novas tentativas e posicionam o indivíduo que estava pensando em fazer diferente para o mesmo grupo dos conformados ou acomodados;
3. Procedimentos: criticar um procedimento, mesmo que ineficaz, pode ser malvisto, pelo fato de a organização não desejar despender tempo para tal ou porque tratará como uma oposição ao sistema;
4. Paradigmas da empresa: estratégia, visão, missão e valores constituem os paradigmas da empresa e, neste sentido, “o conhecimento pessoal em conformidade com o paradigma será rapidamente abraçado pelos colegas; as tentativas não-conformistas de justificar as crenças pessoais são frequentemente encaradas com ceticismo” (ICHIJO, 2008). Sobre os efeitos das barreiras organizacionais, Ichijo (2008, p. 126) afirma que:

quando existir uma ou todas as quatro barreiras organizacionais, os *insights* individuais podem não passar por todo o processo de criação do conhecimento. As grandes ideias, os grandes argumentos e os grandes conceitos são extintos e nunca transformados em serviços ou produtos de sucesso.

Conforme Probst, Raub e Romhardt (2002), há condições prévias para que o compartilhamento e sua distribuição aconteçam. A primeira é de que o conhecimento deve

existir, seja em fontes internas ou externas à organização. A segunda é de que esteja ligado à localização, por quem necessita de ativos individuais ou organizacionais.

Em termos de dificuldade e limites na distribuição, os mesmos autores apontam que “uma das tarefas mais difíceis na Gestão do Conhecimento é distribuir o conhecimento para as pessoas certas, ou disponibilizar o conhecimento organizacional no instante em que é necessário” (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002, p. 136).

Probst, Raub e Romhardt (2002, p. 143) apresentam no contexto de compartilhamento a reprodução do conhecimento como “[...] uma forma de intervenção controlada centralmente; sua função é distribuir certos ativos de conhecimento rapidamente entre um grande número de funcionários”, e dentro deste tema abordam:

a. Criação de rede de conhecimento: diferentemente da reprodução, ocorre de forma descentralizada, oferecendo conhecimento de acordo com a necessidade ao invés de acesso permanente a um estoque de conhecimento pronto, e baseada no fluxo entre os funcionários através da infraestrutura da rede de conhecimento da organização;

b. Socialização: “a reprodução de conhecimento é usada em duas áreas principais da atividade organizacional: na socialização dos funcionários e no processo contínuo de educação e treinamento” (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002, p. 144). Isto é, ensinar a cultura da empresa e comunicar os comportamentos básicos e as expectativas da função;

c. Treinamento profissional: recurso de disseminação do conhecimento profissional através da reprodução de conhecimento;

d. Medidas de desenvolvimento do pessoal: programas de treinamento reproduzem o conhecimento, assim como os próprios programas podem ser reproduzidos. A capacitação de profissionais com perfil e aptidão, não especialistas em treinamento propriamente ditos, para multiplicação do conhecimento para os demais colaboradores;

e. Documentação: técnica baseada em documentos ou dados, como manuais de empresas em mídia ou impressos, “sua principal função é adaptar novos funcionários ao ambiente, familiarizando-os com as regras e regulamentos das rotinas de trabalho” (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002, p. 145).

Concluída a revisão dos conceitos sobre Gestão do Conhecimento, na qual foram vistas definições quanto a dados, informações, diferenças entre o conhecimento tácito e explícito, e a geração e o compartilhamento do conhecimento, apresenta-se a seguir o conteúdo sobre inovação.

2.6 INOVAÇÃO

Segundo Bessant e Tidd (2009), a globalização e o aprimoramento nos processos de produção devido à ampliação das tecnologias e competitividade têm tido como consequências a geração de novos produtos e serviços com ciclos de vida cada vez mais curtos. Verifica-se então a necessidade de inovar, que tem como uma das premissas o conhecimento. Tanto individual como coletivamente, o conhecimento pode contribuir para consolidação da inovação, ao representar um recurso necessário e disputado como importante ativo organizacional.

Para Enlgelman, Nodari e Froelich (2017), mais do que terra, capital e trabalho, fatores de produção da economia clássica, o que irá diferenciar as empresas será sua capacidade de inovar, diretamente relacionada ao talento humano, pois uma parte crítica de conhecimentos e habilidades necessárias para a inovação reside e é utilizada por indivíduos que representam um aspecto crítico para a efetividade da ação organizacional.

Todavia, ao mesmo tempo em que organizações são desafiadas a inovar, se deparam com suas limitações internas, que dificultam o fluxo de apropriação de conhecimentos para a inovação, seja de produtos, processos ou novos modelos de negócio. Com estas condições, é também de grande valia a necessidade de conhecimento externo para incorporar aos seus processos de inovação.

Sobre isso, Faria e Souza (2013) citam que no ritmo intenso em que há o surgimento de novos produtos, processos e serviços, as organizações necessitam ser capazes de gerar e implementar novas práticas, fazer algo novo, com o uso de diferentes estruturas e ferramentas gerenciais de modo a adaptar-se a novas realidades de mercado, ou antecipar-se às mudanças do ambiente externo.

De acordo com a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (2005, p. 55), a definição de inovação é “a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas”. Nessa perspectiva, as inovações abrangem a introdução de novo bem ou aumento da qualidade do mesmo, introdução de novo método de produção, abertura de novos mercados para indústria, utilização de novas fontes de matéria prima e estabelecimento de uma nova organização em determinada indústria.

A inovação, fenômeno que contempla iniciativas individuais e/ou coletivas de criação de valor e de mudanças organizacionais, é considerada elemento potencial para a geração de vantagens competitivas e construção do desenvolvimento econômico. Segundo Porter (1989), inovação é um

dos determinantes da competitividade, e os esforços voltados para a atuação em pesquisa e desenvolvimento como estratégia podem garantir a vantagem competitiva de uma empresa.

Um dos precursores sobre o tema inovação foi Joseph Schumpeter (1997) que atribuiu à inovação um destaque na teoria econômica, rompendo com a lógica de equilíbrio e maximização da teoria neoclássica, por meio de alterações nos padrões de produção e comercialização e estabelecendo diferenciais para a organização envolvida.

Para o autor, a inovação é a essência do processo de desenvolvimento econômico, por meio da criação de novos valores. Ele postula também que para compreender o significado de inovação é preciso saber distingui-la de invenção, considerando como principal diferença o ganho econômico (que a invenção não vincula).

Segundo Carlomagno e Scherer (2009), as empresas, atuando com estratégias semelhantes, optam apenas por melhorar sua eficácia operacional, o que é insuficiente para obter e sustentar desempenho superior frente aos concorrentes. Esse cenário incentiva as organizações a buscar meios para se diferenciarem e contribui para que invistam mais em inovação.

Para Godoy e Peçanha (2009), a economia globalizada pressiona as organizações a acelerar os processos de desenvolvimento tecnológico, explorando propriedades intangíveis e construindo vantagens competitivas, sendo a inovação um dos meios para o alcance do sucesso nesta trajetória. Assim, a capacidade de inovar, como atributo organizacional, torna-se crucial para o êxito das organizações, e é considerada estratégica para construir uma imagem diferenciada em relação aos concorrentes

Como a busca por competitividade é cada dia mais atrelada aos ativos intangíveis (GIBSON; NAQUIN, 2011; VARGAS, 2015), existe a predominância de investimentos centrados na inovação, com o meio de promoção da competitividade (BURLAMAQUI; PROENÇA, 2003).

Teh, Kayoe Kimura (2008) ratificam que a inovação é um importante ativo intangível, já que ela gera vantagens competitivas, as quais possibilitam a construção de barreiras contra ameaças do mercado. Desta forma, a busca por vantagem competitiva tem sido cada vez mais requisitada pelas empresas, principalmente pelo fato de as inovações serem criadas, inicialmente, por investimentos em ativos intangíveis.

Investimentos e estratégias em inovação são recorrentes em países de todo o mundo. Conforme Bessant e Tidd (2009), os países da Comunidade Europeia investiam mais de 700 bilhões de dólares/ano em pesquisa e desenvolvimento. Nos Estados Unidos, mais de 16.000

empresas mantinham seus laboratórios com orçamentos superiores acima de 1 bilhão de dólares/ano.

Segundo dados do Instituto de Pesquisa e Economia Aplicada (IPEA), o Reino Unido tem grande destaque no cenário de investimentos em pesquisa e desenvolvimento, à medida que suas universidades geraram mais de 39 milhões de libras para o PIB (Produto Interno Bruto) entre os anos de 2011 e 2012 (IPEA, 2019). O sucesso das pesquisas, em parte, pode ser atribuído ao sistema de financiamento utilizado pelas universidades, o *dual support system*, considerado um dos pilares da robustez do sistema de inovação do Reino Unido.

O sistema funciona como apoio à pesquisa que utiliza, de um lado, os *Research Councils* (RCs), que concedem financiamento para projetos de pesquisa em um processo competitivo para as instituições com base em submissões feitas pela comunidade acadêmica, e, por outro lado, os *Higher Education Funding Councils* (HEFCs), que distribuem recursos para as instituições de ensino superior considerando seu desempenho passado.

Outro dado importante é o investimento de países como Alemanha, Estados Unidos e Japão em Ciência e Tecnologia. Em 2013, os gastos públicos em relação ao PIB foram em torno de 2,83; 2,74 e 3,48%, enquanto os valores do Brasil estiveram na faixa de 1,24% (IPEA, 2019).

No Brasil, para auxiliar no entendimento dos resultados sobre a existência e aplicação de inovação, a PINTEC (Pesquisa de Inovação), que surgiu nos anos 2000 e é realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Os resultados da pesquisa permitem que empresas consigam avaliar o desempenho em seus setores e possibilitam às entidades de classe analisar as características setoriais da inovação e aos governos desenvolver políticas nacionais e regionais para fomento e crescimento.

Para Bessant e Tidd (2009, p. 21), “[...] a inovação está fortemente associada ao crescimento. Novos negócios são criados a partir de novas ideias, pela geração de vantagem competitiva naquilo que uma empresa pode ofertar”. Empresas inovadoras têm como característica o crescimento mais forte ou sucesso superior ao das não inovadoras.

A inovação possui uma relação direta com o conhecimento. Conforme Falsarella, Januzzi e Sugahara (2016), inovação, conhecimento e informação formam um tripé fundamental para competitividade de qualquer organização, na medida em que toda inovação, independente de classificação, traz em sua essência a geração, uso e assimilação de conhecimentos e informações.

Mas o que, exatamente, é inovação, foco de discussão e estudo constante em diferentes segmentos? A palavra inovação é originária do latim *innovare*, tradução para algo novo. Postula

Webster (2003) que, etimologicamente, o verbo inovar se refere à criação de algo novo (uma ideia, produto ou método/procedimento).

Um dos fatores que sustentam a inovação é a criatividade. Para a Academia Pearson (2011), a criatividade é a base, a propulsão, da inovação. Por meio da materialização da criatividade, de uma nova ideia, a resultante é a inovação no âmbito organizacional. Segundo Rocha (2009), a criatividade é um dos principais fatores da inovação, sendo então fundamental para o estabelecimento de uma empresa inovadora.

Rocha (2009) complementa afirmando que transformar criatividade em inovação exige estratégia, processos bem estruturados e sistemas que possam interligar todas as áreas envolvidas nos projetos, além de ressaltar a necessidade de envolvimento e comprometimento da liderança no estímulo, avaliação e seleção das ideias e no desenvolvimento dos produtos até a sua comercialização.

Para Bessant e Tidd (2009), as inovações de sucesso demonstram e envolvem a combinação de esforços criativos de muitos indivíduos, e, para Davila, Epstein e Shelton (2007), a inovação se diferencia de tantas outras preocupações gerenciais de uma forma muito especial, já que inclui a gestão de grandes volumes de criatividade.

Para Balboni *et al.* (2015), há uma série de razões para que as empresas adotem uma postura inovadora: entre elas, o aprimoramento dos resultados financeiros, gestão da reputação organizacional e a melhoria na adaptação organizacional à sua estratégia. A inovação como estratégia central da empresa orienta investimentos, define foco de pesquisas e novos desenvolvimentos a partir do ponto de vista do mercado, criando valor para os negócios.

Empresas que lideram mercados têm a inovação em sua essência, manifestando-se tanto em áreas técnicas como em áreas de relacionamento com clientes, afirma Simantob (2008) quanto à estratégia. Se a inovação está na estratégia, não importa a ocasião em que ela se origina, mas será estimulada internamente, e todos se sentem corresponsáveis em sustentar uma posição de líder buscando com afinco o seu melhor, dotados de autonomia, paixão e imaginação em tudo que fazem.

Conceitualmente, conforme Caprino *et al.* (2007) uma inovação é considerada uma ideia, uma prática ou objeto que é percebido como novo por um indivíduo ou outra unidade de adoção. Na visão de Kelley e Littman (2007), a inovação pode ser considerada como a seiva das organizações.

Para Ferreira *et al.* (2011), a inovação, muito mais que uma ferramenta gerencial, algo passageiro ou modismo, é essencial para o entendimento do crescimento e perenidade das empresas. Nesta linha, para Kelley e Littman (2007), a inovação requer esforços em tempo

integral para todas as organizações modernas, e não apenas tarefa a ser executada de forma esporádica.

Nesta linha de assegurar a concepção e continuidade dos processos de inovação, Bessant e Tidd (2009, p.46) mencionam que

a inovação não é um evento único, como uma lâmpada que acende sobre a cabeça de um personagem de desenho animado. É um processo ampliado de busca e seleção de ideias de mudança e viabilização e concretização das mesmas, um novo produto ou serviço que as pessoas usem e valorizem ou um novo processo que elas adotem em sua rotina de trabalho.

Para Drucker (2002), o estímulo às ideias inovadoras precisa ser constante, sendo que o processo de gestão da inovação tem um papel de grande relevância em todas as empresas, e a inovação como recurso deve ser administrada como qualquer outro recurso organizacional, focando na missão e obtenção de resultados satisfatórios.

Postulam Balboni *et al.* (2015) que o processo de inovação pode ser considerado um conjunto de etapas técnicas, industriais e comerciais que sustentam o lançamento de novos produtos e serviços, ou a utilização comercial de novos processos técnicos no mercado com sucesso. Conforme McFadzean *et al.* (2005), a inovação é um processo que fornece valor adicionado e um nível de velocidade para a organização e para seus fornecedores e clientes por meio do desenvolvimento de procedimentos, soluções, produtos e serviços, além de novos métodos de comercialização.

De acordo com Carlomagno e Scherer (2009), há um grande paradoxo envolvendo a inovação: por um lado, é considerada importante para o crescimento e sustentabilidade dos resultados, entretanto, há um desconhecimento pela forma como fazer da inovação instrumento para a competitividade. Uma das possibilidades é por acreditar que este é um processo de risco, que envolve obstáculos como grandes investimentos e baixo retorno.

Para Ferreira *et al.* (2011), a gestão da inovação é “difícil e arriscada”, com boa parte das inovações necessitando de diferentes tempos para obtenção de sucesso comercial. Não é possível afirmar que todos os produtos os serviços provenientes de novas ideias terão seus resultados positivos imediatamente após seus lançamentos.

Outra possibilidade é de que, conforme Carlomagno e Scherer (2009), inovar significa tolerar erros, e em um ambiente em que o foco na qualidade total é cada vez mais intenso, no qual a padronização e o “defeito zero” são premissas de gestão, não há mais tanto espaço para tentar, errar, fazer e refazer, persistir.

Desta forma, a criatividade e a inovação podem ficar comprometidas, mas são imprescindíveis, pois, conforme Davila, Epstein e Shelton (2007), não há empresa que cresça apenas com base na redução de custos e desperdícios, é preciso recorrer à inovação para crescer quando as tentativas convencionais não surtem mais efeitos.

É importante lembrar o que descreve Schumpeter (1997) ao observar que aqueles que inovam adquirem vantagens e usufruem durante um determinado período de “lucros extraordinários” e margens superiores realizáveis, justamente pelo fato de não haver concorrência ao produto ou serviço inovador lançado no mercado. O impacto provocado por estes monopólios temporários é a criação de novos mercados, a mudança na expectativa dos clientes em geral e ganhos de competitividade.

No entanto, de acordo com Davila, Epstein e Shelton (2007), a inovação não exige uma revolução interna nas empresas, mas uma construção de sólidos processos de gestão e uma organização capaz de transformar desenhos em fatos. Para Carlomagno e Scherer (2009), o processo de inovação não é uma geração espontânea ou criada no vácuo, e, sim, o resultado de intenções deliberadas e geradas em um ambiente propício, um terreno fértil no qual as ideias prosperam normalmente.

Segundo Bessant e Tidd (2009), o processo de inovação é influenciado por inúmeros fatores, entre eles: (1) direção e liderança estratégica clara, e o emprego de recursos que o viabilizem; (2) organização inovadora em que estrutura e ambiente estimulem as pessoas a explorar sua criatividade; (3), conexões proativas entre setores e departamentos dentro da empresa, e entre a empresa e seus agentes externos ou parceiros que possam contribuir com o processo.

Para Sbicca e Pelaez (2006), a inovação é influenciada pelo aprendizado que pode ocorrer por meio do aumento da eficiência das operações de produção (*learning-by-doing*), do aumento da eficiência do uso de sistemas complexos (*learning-by-using*) e do envolvimento entre usuários e produtores, resultando em inovações de produto (*learning-by-interacting*).

Satell (2017) cita que em laboratórios, fábricas, universidades e cafeterias, ou até mesmo ao tomar uma cerveja após o expediente, as pessoas estão descobrindo maneiras diferentes e melhores de fazer as coisas, não havendo definitivamente monopólio para o pensamento criativo.

Observa-se então que a inovação pode ser obtida de diferentes formas e em diferentes cenários. A seguir, apresenta-se o conceito de Inovação Aberta, que sustenta a ideia do conhecimento como algo combinado entre o ambiente interno e externo das organizações.

2.6.1 A Inovação Aberta

Chesbrough, Vanhaverbeke e West (2006) citam a Inovação Aberta como um conceito do processo de gestão de inovação, sendo a aquisição de conhecimento externo associado ao compartilhamento do conhecimento interno da organização para acelerar a inovação, e posteriormente, lançando-a ao mercado. Baseia-se no pressuposto de que as ideias internas de uma organização podem ser combinadas com ideias externas, gerando valor adicional à inovação.

Chesbrough (2006) também classifica a Inovação Aberta (*open innovation*) como ação conjunta de várias fontes no processo de inovação, que utilizam as competências internas não só para realizar pesquisa e desenvolvimento, mas também procurar, selecionar e acessar oportunidades e ativos externos à empresa.

Tal modelo classifica a inovação como o resultado da formação e atuação de redes de colaboração sistemáticas – e não apenas pontuais – que oferecem conhecimento, ideias e patentes para a geração de novos produtos e processos. No Quadro 2, são apresentados os princípios da Inovação Aberta.

Quadro 2 - Princípios de Inovação Aberta

Os Seis Princípios de Inovação Aberta	
1.	Aproveitamento dos conhecimentos externos.
2.	Pesquisa e Desenvolvimento têm valor significativo.
3.	Pesquisa não é condição essencial para obtenção de lucro.
4.	Construção de modelo de negócios melhor traz mais vantagens do que o primeiro a entrar no mercado.
5.	Melhor uso das ideias internas e externas, e não a geração de ideias
6.	Lucros resultantes de propriedade intelectual de terceiros e uso da propriedade intelectual própria da empresa por terceiros.

Fonte: Adaptação do autor da obra de Chesbrough (2006)

Embora até este momento tenham sido apresentados vários conceitos sobre inovação, a grande maioria remete a um modelo “fechado”, no qual mudanças e desenvolvimentos acontecem no ambiente interno. Como exemplo, citam-se grandes empresas que geravam

inovações como resultado da atuação de seus laboratórios de pesquisa e desenvolvimento, por meio de profissionais qualificados, e também expressivos investimentos para este fim.

A propósito, estes laboratórios - assim como áreas de engenharia de processo e outras responsáveis pela criação de novos produtos - eram tidos como grandes ativos estratégicos das organizações, e uma possível barreira à entrada de novos concorrentes em diversos segmentos. Diferenças entre o modelo fechado e aberto podem ser visualizadas no Quadro 3:

Quadro 3 - Comparativo entre Inovação Fechada e Inovação Aberta

Inovação Fechada	Inovação Aberta
As pessoas inteligentes trabalham em nossa organização.	Nem todas as pessoas inteligentes trabalham em nossa organização.
Para obter lucro com pesquisa e desenvolvimento, é fundamental descobrir e desenvolver todos os nossos esforços.	Pesquisa e desenvolvimento externos podem criar valor para nossa organização, por meio de esforços conjuntos, projetos e ações direcionadas.
Somente se nós descobrirmos, conseguiremos gerenciar o mercado primário.	Pesquisa e desenvolvimento internos devem ser capazes de captar valor.
Se nossa organização for a primeira a comercializar uma inovação, superaremos os concorrentes.	Temos que estar envolvidos na pesquisa básica para conseguir o benefício, mas a descoberta não tem que ser necessariamente nossa.
Se gerarmos mais e melhores ideias em nosso setor, nós venceremos.	Se nós fizermos o melhor uso de ideias externas e internas e unificar o conhecimento criado, nós venceremos.
Se tivermos total controle sobre o processo de inovação, os concorrentes não serão capazes de lucrar com nossas ideias inovadoras.	Deveríamos aperfeiçoar os resultados da nossa organização combinando a venda ou licenciamento de nossa inovação com a compra de processos de inovação externa, sempre que esses processos forem eficientes e econômicos.

Fonte: Adaptação do autor da obra de Chesbrough (2006)

Na perspectiva atual de mercado, em que a concorrência tem sido fator cada vez mais presente, há uma série de motivos importantes e que ajudam no condicionamento para a redução da importância dada à Inovação Fechada. Entre eles, na visão de Chesbrough (2006) está o aumento nos últimos anos da disponibilidade e da mobilidade de recursos humanos qualificados.

Como resultado deste processo, constata-se a existência de uma expressiva quantidade de conhecimento existente fora dos laboratórios das grandes empresas, pois quando mudam de emprego, os profissionais levam também seu conhecimento tácito. Isso faz com que as ideias

antes restritas a um ambiente único possam ser desenvolvidas pela ótica de outros tipos de negócios (CHESBROUGH, 2006).

Outro fator é a disponibilidade crescente de capital de risco, que permite a criação de novas empresas a partir desse conhecimento. Este novo ambiente possibilitou a realização do esforço inovador por meio da combinação de diversas fontes de tecnologia, muitas delas externas às empresas.

Para Chesbrough, Vanhaverbeke e West (2006) o cenário atual é outro, no qual as empresas, além de seus projetos internos, aproveitam a capacidade inventiva de outras fontes como clientes, fornecedores, universidades, institutos de pesquisa ou inventores independentes, buscando e estabelecendo diferentes formas de parcerias para buscar inovação.

Com isso, a tendência é de obtenção de inovações de maior amplitude, de menores custos e em menor tempo, além de oferecer ao mercado as invenções internas que não forem usadas, gerando renda. Na próxima subseção, são apresentadas definições sobre os tipos de inovação.

2.6.2 Tipos de Inovação

Após realizada a revisão teórica sobre seus conceitos, observa-se que a inovação pode ser classificada em diferentes tipos e categorias. Bessant e Tidd (2009) propõem categorias para a inovação que representam os “4P’s” da inovação:

- a. Inovação de produto: referente às mudanças nos produtos e serviços que uma empresa oferece;
- b. Inovação de processo: mudanças nas formas em que estes produtos e serviços são originados e ofertados, ou apresentados ao consumidor;
- c. Inovação de posição: mudanças no contexto em que os produtos e serviços são introduzidos no mercado;
- d. Inovação de paradigma: mudanças nos modelos mentais básicos que norteiam o que as empresas produzem (em termos de produto ou serviço).

Conforme estes autores há uma segunda dimensão da mudança, quanto ao grau de novidade envolvida, desde melhorias incrementais menores até mudanças radicais que transformam a forma como percebemos ou utilizamos as coisas.

De acordo com o Manual de Oslo (OCDE, 2005), também existem quatro tipos definidos de inovação, que são:

1. Inovação de produto: introdução de um bem ou serviço novo ou melhorado, no que diz respeito às suas características de uso previsto. Incluem-se melhoramentos representativos em especificações técnicas, componentes e materiais, *softwares* incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais;
2. Inovação de Processo: implementação de um método de produção ou distribuição novo, ou significativamente melhorado. Uma característica é a mudança significativa em técnicas, equipamentos e/ou *softwares*;
3. Inovação de Marketing: novo método com mudanças importantes na concepção do produto, sua embalagem e seu posicionamento, bem como sua promoção ou na fixação de preços;
4. Inovação Organizacional: novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas.

Bessant e Tidd (2009) corroboram com a OCDE (2005) em relação à definição dos tipos de inovação. Embora definam como inovação de posição o que o Manual de Oslo define como inovação de marketing, e como inovação de paradigma o que Manual de Oslo define como inovação organizacional, há similaridade e complementaridade nas conceituações.

Além da definição dos tipos de inovação e da natureza das inovações, estas também devem conter um grau de novidade e difusão. Conforme a OCDE (2005), há três conceitos para a novidade das inovações:

1. Nova para a empresa: quando um método, relacionado a qualquer um dos quatro tipos de inovação, é implementado pela primeira, mesmo que já tenha sido implementado por outras empresas, ou, no caso de produtos e processos, que tenham sido substancialmente melhorados;
2. Nova para o mercado ocorre quando a empresa é a primeira a introduzir a inovação em seu mercado. Nesse caso, o mercado é constituído entre a empresa e seus concorrentes e pode incluir uma região geográfica ou uma linha de produto específica;
3. Nova para o mundo: caracteriza-se pela introdução da inovação em todos os mercados e indústrias locais, nacionais ou internacionais. Este tipo de categorização da novidade contempla um grau de novidade significativamente maior do que uma inovação nova somente para o mercado, o que pode gerar dificuldade na definição do grau que deve ser atribuído.

Uma avaliação, neste sentido, pode ser conduzida por meio da interpretação do conceito relacionado à inovação radical ou disruptiva. Segundo Christensen (2012), essa

inovação causa mudanças significativas em um mercado e na atividade econômica de suas empresas. Esse conceito, por sua vez, é fundamentado no impacto das inovações, em oposição à sua novidade. O impacto pode mudar a estrutura do mercado ou criar novos, ou ainda tornar produtos existentes obsoletos.

Para Tigre (2014), a divisa entre inovação e difusão tecnológica não é de fácil demarcação, pois os processos se complementam. Do ponto de vista macroeconômico, a difusão de uma nova tecnologia na indústria e nos serviços está relacionada aos impactos no aumento de produtividade. Por exemplo, quando uma inovação é introduzida pela primeira vez, impactos econômicos são limitados ao âmbito do inovador e da cadeia produtiva que o cerca.

Assim, uma inovação gera impactos econômicos significativos quando se difunde amplamente entre empresas, setores e regiões, iniciando novos empreendimentos, qualificações e capacitações. Segundo Tigre (2014), a difusão realimenta o processo de inovação, e, quando uma inovação se difunde no mercado, surgem oportunidades para inovações incrementais como, verificar problemas de usabilidade, validar a qualidade e obter outras informações úteis para aprimorar o produto e recolocar novas versões no mercado.

Mudanças tecnológicas são normalmente categorizadas pelo seu grau de inovação e pela extensão das mudanças em relação ao que antes existia. Tigre (2014) complementa às mudanças incremental e radical o novo sistema tecnológico e o novo paradigma técnico-econômico. Em relação às inovações incrementais, representam o grau mais elementar de mudanças tecnológicas, à medida que ocorrem de forma contínua em qualquer indústria.

As inovações incrementais abrangem melhorias no *design* de produtos, aprimoramento de *layout* e processos, bem como novas estruturas organizacionais e novos procedimentos de compra e venda. Para Tigre (2014), não derivam prioritariamente de atividades de pesquisa e desenvolvimento, sendo comum ser o resultado do aprendizado interno e da experiência acumulada da empresa

Por outro lado, inovação radical normalmente é resultado de atividades de pesquisa e desenvolvimento, com característica de descontinuidade no tempo e segmentos da economia. Esta mudança tecnológica rompe as trajetórias existentes, inaugurando um novo caminho tecnológico e rompendo os limites da inovação incremental (TIGRE, 2014).

A etapa seguinte desta evolução representa as mudanças no sistema tecnológico. Um setor ou grupo de setores econômicos é transformado pela introdução de uma nova área tecnológica, e estas mudanças ou inovações são seguidas de alterações organizacionais tanto no interior da empresa como em seu relacionamento com o mercado. De acordo com Tigre (2014),

as mudanças no paradigma técnico-econômico são as que envolvem vários *clusters* de inovações radicais e incrementais, impactando em quase todos os ramos da economia.

Ciclos longos de desenvolvimento são caracterizados por trocas sucessivas de paradigma tecnológico como, por exemplo, a máquina a vapor, a eletricidade e as tecnologias da informação. Estas inovações constituíram, em suas diferentes épocas, os fatores chave que estavam na raiz das transformações tecnológicas e econômicas globais.

Na visão de Tigre (2014), para representar um fator chave de um novo paradigma, uma nova tecnologia deve apresentar as seguintes condições:

- a. custos baixos com tendências declinantes (grandes reduções de custos);
- b. oferta aparentemente ilimitada (disponível e sustentável em longo prazo, na qual o principal insumo é a inteligência humana, como exemplo, a microeletrônica);
- c. potencial de difusão em muitos setores e processos (universalmente aplicável tal qual a microeletrônica e a nanotecnologia que abrem oportunidades de inovação em praticamente todos os setores de atividades).

O modelo de cinco estágios de evolução da capacidade de inovação com alto envolvimento, apresentado no Quadro 4, mostra no ponto final da jornada, no estágio 5, que o total envolvimento em experimentar e melhorar as coisas, em compartilhar conhecimento e em criar uma ativa “organização que aprende”, está relacionado a total capacidade de inovação.

Quadro 4 - Estágios de Evolução da Capacidade de Inovação com Alto Envolvimento

(continua)

Estágio Desenvolvimento	Características Típicas
1. Inovação com alto envolvimento “natural”/experiência	a) Solução aleatória de problemas; b) Ausência de esforço e estruturas formais; c) Rupturas ocasionais pontuadas por inatividade e não participação; d) Modo dominante de solução de problemas por especialistas; e) Benefícios de curto prazo; f) Ausência de impacto estratégico.
2. Inovação com alto envolvimento estruturado	a) Tentativas formais para criar e sustentar a inovação com alto envolvimento; b) Uso de processos formais de solução de problemas; c) Uso e participação; d) Treinamento em ferramentas básicas de inovação com alto envolvimento; e) Sistema de gestão estruturada de ideias; f) Sistema de reconhecimento; g) Frequentes sistemas paralelos à operação.
3. Inovação com alto envolvimento voltada para metas	a) Todas as anteriores; b) Desdobramento formal de objetivos estratégicos; c) Monitoramento e mensuração da inovação com alto envolvimento em relação a esses objetivos; d) Sistemas em linha.

Quadro 4 - Estágios de Evolução da Capacidade de Inovação com Alto Envolvimento

(conclusão)

Estágio Desenvolvimento	Características Típicas
4. Inovação com alto envolvimento proativo/empoderado	a) Todas as anteriores; b) Responsabilidade por mecanismos, tempo, etc.; transferida para a unidade de solução de problemas; c) Inovação com alto envolvimento dirigida internamente; d) Altos níveis de experimentação.
5. Total capacidade de inovação com alto envolvimento – organização que aprende	a) Inovação com alto envolvimento como modo de vida dominante; b) Captura automática e compartilhamento de aprendizagem; c) Todos ativamente envolvidos no processo de inovação; d) Inovação radical e incremental.

Fonte: Adaptação das obras dos autores Bessant e Tidd (2009)

E, neste sentido, Bessant e Tidd (2009) relacionam Gestão do Conhecimento com inovação, temas em estudo nesta dissertação. As inovações organizacionais podem envolver a implementação de alterações substanciais nas práticas de Gestão do Conhecimento, e algumas informações sobre a Gestão do Conhecimento podem ser obtidas a partir das questões sobre a inovação organizacional (OCDE, 2005). Em seguida, uma revisão sobre a união destes temas é apresentada.

2.7 GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA A INOVAÇÃO

Este subcapítulo discute a relação entre a Gestão do Conhecimento e a inovação. A relação citada é no sentido de apresentar em que sentido a Gestão do Conhecimento se coloca como parte ou suporte das atividades de inovação. Uma definição, que exemplifica isso, encontra-se no Manual de Oslo (OCDE, 2005, p.100):

pode-se considerar que os conhecimentos sobre os processos, produtos e mercados essenciais são aquilo que constitui uma empresa. As decisões sobre como usar e trocar os conhecimentos existentes e como obter novos conhecimentos são fundamentais para a operação das empresas. Assim, os sistemas adequados à gestão do conhecimento podem melhorar a competitividade e a capacidade inovadora.

De acordo com o IBGE (2013), no processo de inovação tecnológica, as empresas produzem novos conhecimentos por meio de pesquisa e desenvolvimento ou utilizam conhecimentos científicos e tecnológicos provenientes de patentes, máquinas, *software* etc. Buscam informações de uma variedade de fontes, e a sua capacidade de inovação é influenciada pela capacidade de absorção e combinação de tais informações. Isso coloca em evidência e

justifica a importância do processo de geração, disseminação e absorção de conhecimentos no processo inovativo.

Ambientes em rápida transformação, capacidade de aprender com mais rapidez e eficiência e menos custos em relação ao concorrente pode significar a diferença em relação a liderar mercado ou simplesmente continuar trabalhando pela sobrevivência de um empreendimento. Segundo Davila, Epstein e Shelton (2007), a chave do aprendizado organizacional é contar com sistemas que capacitem pessoas a aprender melhor, mais rápido e com menores custos.

Para Davila, Epstein e Shelton (2007), aprendizado é uma parte intrínseca ao processo de inovação. Desde que adequadamente concebido e executado, o aprendizado organizacional consegue liberar poderosas forças de criatividade, bem como o desenvolvimento de processos para concentrar essas forças em realidades comerciais voltadas para o sucesso. Segundo os autores, o aprendizado em uma organização inovadora tem as seguintes características:

- a. Processos específicos de aprendizado e mudança ligam-se à estratégia e incorporam iniciativas explícitas e continuadas de aperfeiçoamento. Por exemplo, deve haver envolvimento do gerente de desenvolvimento de produtos por meio de reuniões com cada uma das equipes de desenvolvimento para saber exatamente o que e como estava sendo feito. Antes do lançamento do projeto, é preciso começar a adaptar o processo às necessidades específicas dessa iniciativa. Então, para concluir o projeto, haverá necessidade de reunir-se novamente com os responsáveis para discutir o que poderia ter sido feito para melhorar ainda mais aquilo que se alcançou;
- b. Uma abordagem sistêmica da complexa dinâmica organizacional, na qual ações e reações são entendidas em termos de ciclos causais (ações, reações e efeitos) em vez de causa e efeito linear;
- c. Visão compartilhada, onde o alinhamento na organização, resultante do entendimento conjunto daquilo que é realmente importante para o grupo (em oposição àquilo que pode ser importante para a minha parte da organização) – é um fator crítico para minimizar o surgimento dos anticorpos organizacionais;
- d. Flexibilidade e agilidade que oportunizem mudanças e criem ambientes propícios para inovações em desenvolvimento. Renovação constante das equipes com pessoas dotadas de diferentes currículos e origens;
- e. Pontualidade na antecipação dos desafios e ameaças, muito mais que na reação às crises. É frequente que mudanças partam do interior das empresas, muito mais do que do comando. Neste sentido, os autores preconizam a importância de as

mudanças comecem no nível médio das organizações, de tal forma que seja inevitável o reconhecimento da direção pelo potencial e valor gerados;

- f. Um ambiente ao mesmo tempo colaborativo e desafiador, que maximize as tensões criativas e minimize as tensões destrutivas.

Prahalad e Ramaswamy (2004) trazem para discussão a criação rápida de conhecimento, ao citar que a inovação nos ambientes de conhecimento deve refletir a granularidade de experiências gerenciais, assim como a inovação nos ambientes de experiências precisa espelhar a profundidade das experiências dos consumidores. A granularidade é uma das alavancas ou ferramentas para que as empresas se tornem inovadoras e qualificadas para o desenvolvimento de ambientes de experiência.

Por meio da granularidade, pode-se compreender os consumidores, em um processo contínuo de realização de novas experiências com eles, “mergulhando” em suas vidas, percebendo seus momentos de frustração, ansiedade e estresse. E também por engajar os consumidores em diálogos com o objetivo de gerar novos *insights* e aprender com as comunidades temáticas, como, por exemplo, a dos consumidores (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004).

Para gerar valor o tempo todo, deve-se cocriar novos conhecimentos e as oportunidades variam desde a solução de problema específico até a identificação de oportunidades emergentes. Conforme Prahalad e Ramaswamy (2004), deve-se criar ambientes de conhecimento que facilitem a invenção e a ação no novo espaço competitivo. Os autores descrevem as sete camadas de bases que constituem a infraestrutura do ambiente de conhecimento, conforme mostra o Quadro 5:

Quadro 5 - As Camadas do Ambiente de Conhecimento

Camada	Descrição
1	Treinamento e desenvolvimento. Construção da base de habilidades.
2	Compartilhamento da informação. Conhecimento das melhores práticas dentro da empresa.
3	Uso da informação. Extração do conhecimento contextual.
4	Alavancagem das fontes de competências. Facilidade de acesso, visibilidade e diálogo.
5	Mobilização das equipes de ação. Criação de novas iniciativas.
6	Facilitação da descoberta. Incorporação de diversos <i>insights</i> .
7	Cocriação de valor. Criação das próximas práticas.

Fonte: Adaptação da obra de Prahalad e Ramaswamy (2004)

Na sequência, apresenta-se um detalhamento sobre cada um dos pontos apresentados no quadro:

1. **Treinamento e Desenvolvimento:** a transformação estratégica começa com o desenvolvimento de novas habilidades e perspectivas em toda organização. Novas tecnologias baseadas na *internet* podem tornar o treinamento de toda a organização rápido e acessível. Processos de criação de conhecimento por meio de fóruns, também podem ser usados para fins de treinamento. Por meio desse programa, é possível transformar uma comunidade de prática em comunidade de aprendizado;
2. **Compartilhamento da Informação:** trata-se de ir além da simples captação e indexação de informações, para também influenciar na formulação de conceitos básicos;
3. **Uso da Informação:** o conhecimento das melhores práticas não se traduz automaticamente em capacidade de agir. Os gerentes também devem ser capazes de extrair conhecimento contextual, de modo a possibilitar a “recontextualização” das melhores práticas, conforme as necessidades;
4. **Alavancagem das fontes de competências:** o sistema deve estimular os gestores de vários níveis a acessar o conhecimento, não só a informação explícita (arquivos de texto, áudio e vídeo), mas também o conhecimento tácito (infuso nas pessoas). O ambiente do conhecimento eficaz cria sistemas que fornecem tais acessos. Alavancar o talento das pessoas é uma tarefa crítica, uma das formas de viabilizar as competências individuais é dar acesso e visibilidade aos antecedentes, aos interesses e as realizações relevantes das pessoas para as comunidades de prática;
5. **Mobilização das Equipes de Ação:** projetos e programas cuidadosamente selecionados podem se transformar em indutores de aprendizado dentro da empresa e, até mesmo, em forças para a transformação definitiva do negócio. Gestores também devem controlar projetos experimentais com rigor e autodisciplina. Com frequência, empresas desperdiçam recursos valiosos em projetos pilotos, apoiando iniciativas improdutivas durante muito tempo e subfinanciando as mais promissoras. Um banco de dados que rastreia em detalhes as despesas com pesquisa e desenvolvimento pode facilitar o debate contínuo sobre as oportunidades que merecem apoio contínuo ou ampliado e a identificação das que devem ser abortadas. Outra abordagem interessante é a destinação de orçamento de pesquisa e desenvolvimento para apoiar grupos de pesquisa, adjacentes a importantes universidades, que estejam focadas em tecnologias embrionárias promissoras. De

forma semelhante, oferecer a empresas emergentes acesso a pesquisas em Tecnologia da Informação, no intuito de estimulá-las a construir novas tecnologias, baseadas nas plataformas de *software* e de serviços proprietários. Nestes casos, é enorme o potencial para o aprendizado e o compartilhamento do conhecimento em “mão dupla”, isto é, para quem oferta os recursos e para quem os recebe;

6. Facilitação da Descoberta: embora as equipes de ação possam criar vários projetos, a perspectiva mais ampla dos espaços competitivos emergentes exige uma metodologia para a incorporação de diversos conjuntos de *inputs* (inclusive as reações dos clientes) em projetos de ação de baixo custo;
7. Cocriação de Valor: além das interações entre consumidor e empresa, se deve focar também nas interações entre empregados, e nas interações entre os gerentes e a rede de experiências. A empresa deve reconhecer a heterogeneidade dessas interações e a possibilidade de gerar ampla variedade de conhecimentos contextuais em diferentes áreas. Deve-se prestar atenção à construção de uma infraestrutura que suporte o lado gerencial da cocriação de valor, como o lado do consumidor.

Bessant e Tidd (2009) ratificam o apresentado por Prahalad e Ramaswamy (2004), Davila, Epstein e Shelton (2007) e ampliam a discussão, evidenciando que a inovação e o empreendedorismo têm a ver com o conhecimento, criando novas possibilidades a partir da combinação de diferentes conjuntos de conhecimento.

Esses podem estar na forma de conhecimento sobre o que é tecnicamente possível ou de qual configuração específica satisfaria uma necessidade articulada ou latente. Tigre (2014) colabora neste sentido, ao afirmar que a capacidade técnica para aprimorar e adequar um novo produto ou processo às condições específicas de usuários, setores ou países é fundamental para o sucesso da difusão tecnológica.

Tal conhecimento pode já existir por experiência, tendo como base algo que já se viu ou se fez anteriormente, ou pode resultar de um processo de busca – pesquisa em tecnologias, mercados, ações de concorrentes e assim por diante. Também pode estar de forma explícita, codificado de tal forma que outros o poderiam acessar, transferir – e assim sucessivamente –, ou pode ser usado de modo tácito, conhecido, mas na verdade não colocado em palavras ou fórmulas (BESSANT; TIDD, 2009).

No Quadro 6, apresenta-se um modelo de processo que une as fases da inovação às atividades de Gestão do Conhecimento:

Quadro 6 - União Entre as Fases da Inovação e Atividades de Gestão do Conhecimento

Fases do Processo de Inovação	Rotinas Genéricas	Descrição	Exemplos de atividades detalhadas de Gestão do Conhecimento
Descoberta	Buscar	Meios ativos e passivos pelos quais fontes potenciais de conhecimento são investigadas em busca de itens de interesse.	Investigação ambiental ativa (tecnológica, social, política, de mercado, etc.); investigação futura ativa Experimentos (Pesquisa e Desenvolvimento, etc.).
	Capturar	Meios pelos quais resultados da busca de conhecimento são internalizados dentro da organização.	Deteção de índices relevantes e informação dos mesmos a participantes importantes por meio da organização.
	Articular	O conhecimento capturado se torna claramente expresso.	Definição de conceito - o que devemos fazer? Ciclos de planejamento estratégico e operacional - da viabilidade do esboço ao plano operacional detalhado.
Realizar	Contextualizar	Meios pelos quais o conhecimento articulado é colocado em certos contextos organizacionais.	Planejamento e designação de recursos dentro e fora da organização; prototipagem e demais atividades de refino de conceitos; mobilização precoce por meio de funções - <i>design</i> para manufaturas, montagem, qualidade, etc.
	Aplicar	Meios pelos quais o conhecimento contextualizado de projeto é aplicado a desafios organizacionais.	Mobilização da equipe de projetos; ciclos de planejamento de projetos; modificação e implementação de projetos - "ciclo de adaptação mútua" em tecnologia, mercado, domínios organizacionais; preparação e execução de lançamento.
Sustentação	Avaliar	Meios pelos quais a eficácia das aplicações de conhecimento é avaliada.	Revisão pós-projetos. <i>Feedback</i> de mercado/de usuário; aprendizagem pelo uso/fazer, etc.
	Apoiar	Meios pelos quais a eficácia das aplicações de conhecimento é mantida.	Coleta de <i>feedback</i> ; melhora de resolução de problemas e " <i>debugging</i> ".
	Reinovar	Meios pelos quais conhecimento e experiência são reaplicados em algum lugar da organização.	Deteção de indícios relevantes para repetir o ciclo; mobilização de condições para novo ciclo.

Fonte: Adaptação da obra de Bessant e Tidd (2009)

Quanto à fase de **Descoberta**, é o rastreamento e a busca em ambientes internos e externos a fim de obter e processar sinais de possíveis inovações. Tais sinais podem ser necessidades de diversos tipos, entre eles, as oportunidades que surgem a partir de atividades de pesquisa. Também podem ser citadas pressões reguladoras ou comportamento de concorrentes.

Na fase da **Realização**, verifica-se como a organização pode implementar, com sucesso, a inovação, fazendo-a crescer a partir de uma ideia, passando por vários estágios de desenvolvimento até o lançamento final como um novo produto ou serviço no mercado externo ou como um novo processo ou método dentro da organização. A realização exige selecionar, a partir desse conjunto de possíveis desencadeadores de inovação, as atividades para as quais a organização comprometerá recursos.

Na terceira e última fase, a **Sustentação** da opção escolhida pelo fortalecimento de recursos, desenvolvendo (ou pela criação por meio de pesquisa e desenvolvimento ou pela aquisição por meio de transferência de tecnologia) meios para a sua exploração. Envolve não somente o conhecimento codificado, formalmente incorporado de tecnologia, mas também de conhecimento tácito a respeito da ligação social circundante, o que é necessário para fazer a inovação funcionar.

A fase de sustentação também envolve manutenção e suporte de inovação por meio de várias melhorias e, também, reflete fases anteriores e analisa experiências de sucesso e fracasso a fim de aprender como gerenciar melhor o processo e capturar conhecimento relevante a partir da experiência. Essa aprendizagem estabelece condições para iniciar o ciclo novamente, ou o de “reinovação”.

As características do aprendizado em uma organização inovadora (DAVILA, EPSTEIN; SHELTON, 2007), a criação rápida do conhecimento, os ambientes do conhecimento (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004) e o modelo de processo que une as fases da inovação às atividades de Gestão de Conhecimento (BESSANT; TIDD, 2009) convergem para a função que o conhecimento exerce, de suporte para a inovação.

Após a apresentação da relação entre a Gestão do Conhecimento e a inovação, desenvolvida no intuito de demonstrar que a Gestão do Conhecimento se coloca como parte ou suporte das atividades de inovação, em seguida abordar-se-á a indústria cervejeira artesanal no Brasil, por meio de dados e características referentes a este segmento.

2.8 A INDÚSTRIA CERVEJEIRA ARTESANAL NO BRASIL

Os números comprovam a evolução da indústria cervejeira artesanal no Brasil. Segundo a ABRACERVA, os dados divulgados pelo MAPA indicam um crescimento superior a 30 % entre os anos de 2016 para 2017, e de 2017 para 2018, de acordo com o Quadro 7:

Quadro 7 - Crescimento de Cervejarias Artesanais no Brasil

2016	2017	Crescimento (%)	2017	2018	Crescimento (%)
493	679	37,7	679	889	30,92

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da ABRACERVA

De acordo com o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), as Regiões Sul e Sudeste concentram o maior número de microcervejarias, enquanto a região Centro Oeste está, aos poucos, ganhando espaço e já conta com um processo de expansão significativo.

Segundo o SEBRAE (2019), microcervejarias são estabelecimentos com instalações que produzem em pequenas quantidades para consumo no local, ou envasamento para consumo em outros ambientes. Ainda conforme o SEBRAE (2019), observando o mercado atual de microcervejarias, pode-se classificá-lo em três categorias: as pequenas cervejarias, que iniciaram como micro, mas hoje já produzem em escala maior, têm diversos produtos e distribuem sua cerveja nas regiões mais ricas do país, como Baden Baden; as ainda microcervejarias que possuem pequenas linhas de produção e atuam próximas da sua origem; e as cervejarias totalmente artesanais, de venda limitada principalmente ao local de produção.

O crescimento referido para o mercado de cervejas artesanais traz reflexo direto na economia, seja pela questão do consumo ou em função da geração de empregos. Para aqueles que têm interesse no trabalho com cervejas artesanais, e não desejam fabricá-las, há a possibilidade de franquias. Desta forma, o empreendedor inicia o negócio com um produto que já tem penetração no mercado, o que pode lhe reduzir riscos.

Há diferentes modelos de canais de comercialização, desde pequenos quiosques até lojas de maior porte, passando pela utilização de *containers* (mais um modelo de inovação). Citam-se dois exemplos importantes de franqueadores: MR BEER (www.mrbeercervejas.com.br), com mais de 80 lojas em 23 estados, e MESTRE-CERVEJEIRO.COM (www.mestre-cervejeiro.com), com 60 lojas em 20 estados.

Alguns pontos podem ser considerados relevantes para sustentar todo este crescimento, entre eles, a Gestão do Conhecimento, por meio da capacitação de novos profissionais, que hoje recebem a nomenclatura de “mestres cervejeiros” e até mesmo *sommeliers*. Os mestres cervejeiros têm considerável reconhecimento, na medida em que sua preparação ainda não está vinculada a um curso de ensino superior voltado à cerveja, como em países mais tradicionais (Alemanha, Bélgica, Espanha e Estados Unidos).

O mestre cervejeiro, em cervejarias de maior porte, é responsável pelo controle do processo, garantindo que a cerveja esteja dentro de padrões requeridos para o estilo desejado. Por isso, pode trabalhar em diversos setores da empresa, como na área de qualidade e de desenvolvimento de novos produtos. Em cervejarias de menor porte, poderá também ser responsável pela embalagem na qual a cerveja é transportada, bem como pelo orçamento e planejamento financeiro (SEBRAE, 2019).

Para Sgorla (2018), o *sommelier* é um profissional especializado em bebidas que trabalha em restaurantes, bares e afins, responsável por garantir a escolha de uma cerveja de boa procedência e qualidade, pelo recebimento da bebida no estabelecimento comercial, pela elaboração da carta de cervejas, pela harmonização com os pratos do cardápio do restaurante e pela verificação se a bebida está pronta e em perfeitas condições de ser servida.

Deve estar apto a reconhecer características específicas de cada estilo de cerveja, dar recomendações sobre harmonização e serviço e ter conhecimento para dar orientações e outras sugestões ao cliente no momento da compra ou consumo, mediante qualificação específica.

Os eventos envolvendo os apreciadores e profissionais em cerveja artesanal também contribuem para o crescimento do segmento, e a cada ano tem evoluído em termos de participação. O evento Slow Brew Brasil (www.slowbrewbrasil.com.br) é um festival de relevante abrangência nacional, de público limitado, onde os *slowers* (indivíduo consciente que utiliza a cerveja como forma de aprendizado e experiência de vida) desfrutam em um espaço agradável e descontraído das novas tendências de mercado.

Na edição de 2018, foram 74 participantes e mais de 300 rótulos, quase o dobro da edição de 2017, com 40 participantes e mais de 100 rótulos. Este evento é importante no cenário nacional cervejeiro, pois o conceito indica a valorização do ato de fazer cerveja por aqueles que respeitam o tempo de produção e que utilizam produtos de qualidade, em outras palavras, o termo *SlowBrew* significa “cerveja de qualidade”.

No Rio Grande do Sul, destaque para a Copa da Cerveja POA. Em 2018, ocorreu a segunda edição deste acontecimento, com a participação de mais de 1200 participantes

envolvidos e com julgadores de alta expressão em nível mundial, que o consolida como um dos 10 maiores concursos do mundo.

Para este mercado, também merecem destaque os trabalhos em mídia, que abrangem desde reportagens em meios considerados tradicionais – como jornais e revistas – passando por estratégias mais modernas como canais no Youtube e até mesmo *reality shows*. Em 2017, foi ao ar, no canal de TV fechado TNT, o programa Eisenbahn Mestre Cervejeiro, onde competidores / produtores tinham que mostrar seus conhecimentos sobre a bebida e habilidades na produção, e o vencedor teve sua receita rotulada e comercializada pela Eisenbahn, além de receber uma viagem à Alemanha.

Os produtores de cerveja artesanal têm algumas características semelhantes em suas empresas, e no estudo apresentado por Flach (2012), pôde-se ter a noção de alguns destes pontos. Primeiramente, quanto à origem: geralmente as empresas são familiares, e, com o passar do tempo, há a incorporação de novos membros nos processos, desde os processos de produção até a gestão do negócio como todo.

Essa condição remete à existência de produtores mais experientes que, mais à frente, serão lembrados como os precursores das marcas. Além disso, no que tange aos volumes de produção, por mais que haja incrementos de tecnologia e novos equipamentos (busca por inovação), a quantidade fabricada é inferior às grandes marcas de escala, preservando a ideia de gerar uma cerveja com maior foco em qualidade do que propriamente na quantidade.

Atenção também no aspecto distribuição, que normalmente se concentra em um eixo considerado regional: uma das justificativas é o fato dos fabricantes terem sua linha de consumidores bem específica. Há também a dificuldade das distâncias, no sentido de que cervejas artesanais, por não ter as mesmas características do produto industrializado, não podem percorrer grandes distâncias e tempos, sob pena de perder qualidade.

Realizada a caracterização da indústria cervejeira artesanal no Brasil, apresentam-se na sequência os tipos de inovação na indústria cervejeira, com ênfase nas inovações em produto, processo e marketing.

2.8.1 Os Tipos de Inovação na Indústria Cervejeira Artesanal

Devido à robustez do mercado de cerveja artesanal no Brasil, estão sendo realizados diversos trabalhos focados em inovação abrangendo as dimensões citadas no Manual de Oslo (OCDE, 2005). Com relação a **inovações em produto**, de acordo com o relatório de inteligência

do SEBRAE (2015), investir em diferenciação do produto é fundamental para realizar bons negócios.

Um exemplo é referente à produção da cevada, principal fonte de amido da bebida. Conforme Minella, recuperado por Vasconcelos (2017), mais de 90% dos grãos plantados no país é fruto de pesquisa nacional, e programas de melhoramento genético liderados pela Embrapa lançaram no mercado 30 novos cultivares de cevada cervejeira adaptados às condições de clima e solo, o que aumentou a produtividade (em hectares, de 1 tonelada da década de 1970 para 3,5 toneladas dos dias atuais).

Outra forma de perceber a inovação em relação ao produto é quanto à utilização de matérias-primas alternativas na formulação com intuito de fomentar a sustentabilidade. Como exemplo, tem-se a cerveja da marca **INSANA**, do Paraná, que passou a usar o pinhão (fruto típico da região) em suas receitas de fabricação, criando a primeira cerveja mundial produzida à base de pinhão. É uma cerveja diferente cujo sabor tem conquistado degustadores e apreciadores no Brasil e no exterior (CERVEJARIA INSANA, 2018).

Sobre **inovações em relação ao processo**, desde o surgimento da bebida até os dias atuais houve muitas alterações nos processos de fabricação. A história da cerveja, de acordo com Dantas (2016), inicia-se cerca de 30 mil anos atrás, por meio de um processo de fermentação não intencional, quando os sumérios teriam percebido que a massa do pão, quando molhada, transformava-se em outro produto, uma espécie de pão líquido ou uma forma primária de cerveja.

Já na Idade Média, o processo de fabricação da cerveja era caseiro e feito por mulheres, e as cervejeiras eram muito respeitadas por serem pessoas especiais e terem o dom de produzir não apenas a cerveja, como também o pão, e seus utensílios utilizados para produção faziam parte até mesmo do enxoval das noivas em razão da atividade ser considerada feminina.

Algumas iniciativas para produção em maior escala aconteceram no século VI, quando a cerveja produzida recebeu o nome de Abadias (pois o processo acontecia em mosteiros, pelos abades). De acordo com Ferreira *et al.* (2011), nos mosteiros havia conhecimento, desenvolvimento de técnicas e capacidade de registros das receitas. Neste sentido, pode-se falar em acumulação e distribuição do conhecimento, mesmo que em baixa escala. Os abades foram os primeiros pesquisadores e aprimoraram o método introduzindo inovação de conservação a frio da bebida.

No Brasil, a primeira indústria cervejeira surge nos anos 1870/80 fundada por Friederich Christoffel, em Porto Alegre. Em 1878, chegou a produzir até um milhão de garrafas,

e apesar do volume a bebida ainda tinha problemas técnicos sérios (fermentação), bem como a dificuldade para a importação de matéria-prima.

Segundo Dantas (2016), uma alternativa para ajudar no controle da temperatura e consequentemente o processo de fermentação é a utilização do gelo natural, e, em 1880, chegam as primeiras máquinas frigoríficas no Brasil, mais especificamente no Rio de Janeiro. Com a chegada das máquinas e o controle da fermentação e temperatura, a cerveja ficou mais uniforme, com estabelecimento de um meio padrão de qualidade.

Quanto a **inovação em relação ao marketing**, para Lopes e Silva (2011), a busca por inovações tem relacionamento direto com novas proposições integrativas do comportamento do consumidor moderno, além de aspectos relacionados com envolvimento sobre produtos adquiridos, o uso da web como meio de relacionamento e troca de experiências de consumo. Com isso, a comunicação eficiente entre empresa e consumidor ganha cada vez mais destaque.

A comunicação visual (por meio de textos, imagens, figuras, entre outros) tem obtido destaque em estudos de semiótica, e para Bairon e Perez (2002), interfere na formação da imagem organizacional e da marca, motivo pelo qual o uso de embalagens e rótulos alinhados com produtos ganha importância.

A inovação presente na comunicação visual das cervejas (embalagens e rótulos) pode influenciar na estratégia de vendas dos produtos, na medida em representam o primeiro contato entre o consumidor e o produto, e por meio destes os consumidores visualizam sabor e experiência de consumo.

A embalagem é o recipiente, pacote ou envolto destinado a garantir a conservação e facilitar o transporte e manuseio de produtos, e normalmente está relacionada com eficiência logística, uso comercial e descarte. As embalagens também funcionam como vendedores silenciosos, em função de mensagens visuais diretas, transmitindo significados e imagens aos consumidores.

O rótulo, um dos componentes da embalagem, é o elemento fundamental para a comunicação textual e visual, pois contém ilustrações, especificações técnicas, informações sobre uso, além de despertar emoção e desejo de aquisição (URDAN; URDAN, 2013). No entanto, a percepção das informações dependerá de fatores cognitivos e motivacionais do consumidor.

O rótulo deve ser atrativo e informativo, pois 86% dos consumidores buscam informações sobre a cerveja no rótulo, de acordo com o relatório de inteligência do SEBRAE (2015). E para que cumpram com a função comunicativa e de surpreender os clientes, é fundamental desenvolver um *mix* de *design*, material e texto que sensibilize e transmita informações necessárias sobre a marca e bebida. Os acabamentos em filme metalizado chamam

mais atenção e causam impressão de “maior valor”, ao passo que rótulos transparentes são capazes de prender o olhar das pessoas por um maior período de tempo quando comparados aos outros.

Devido à relevância destes fatos, é importante que as marcas de cerveja artesanal contratem boas equipes de *design* com criatividade para desenvolver um protótipo que marque junto aos clientes. Um rótulo inovador, irreverente e que transmita a identidade visual da marca (com textos e cores instigantes) auxilia, e muito, no consumo posterior, em função, por exemplo, da curiosidade que poderá despertar (LARA, 2018a; 2018b).

Para Braida *et al.* (2016), um rótulo inovador possui poucos signos tradicionais ou nenhum deles. Recortes e alinhamentos podem aparecer nesses rótulos, entretanto, estão mais presentes nos rótulos tradicionais. Porém, quando isso ocorre, outros recursos visuais (como uma paleta de cores vibrantes e uso de ilustrações, em sua maioria bem-humoradas) competem com a força de aspectos característicos da linguagem tradicional.

Por fim, importante ressaltar que os rótulos sejam além de inovadores, um condutor da imagem dos fabricantes. De acordo com Silveira Neto (2001), os rótulos adicionam um valor que ajuda empresas a diferenciar seus produtos e a aumentar valor de marca entre os consumidores finais, mas também demandam alinhamento com a estratégia empresarial para que se tenha êxito em prol da empresa, ao passar a imagem daquilo que se objetiva transmitir.

No próximo capítulo, é apresentada a metodologia empregada nesta dissertação. São descritos o delineamento da pesquisa, o objeto de estudo, a unidade de análise, o instrumento e as técnicas de coleta e a análise aplicada aos resultados obtidos.

3 METODOLOGIA

A metodologia de pesquisa é caracterizada pelo conjunto de métodos e técnicas utilizadas para realização do trabalho acadêmico. Para Prodanov e Freitas (2013), o método pode ser definido como o caminho para se chegar a determinado fim. Devido ao caráter sistêmico e inter-relacionado entre suas variáveis de estudo, é possível encontrar respostas às indagações respaldadas e sistematizadas em procedimentos metodológicos pertinentes.

Assim, a metodologia proporciona critérios de organização e caracteriza as principais etapas de um projeto de pesquisa científica, levando ao conhecimento através do rigor científico e apresentando os resultados através de normas acadêmicas vigentes (PRODANOV; FREITAS, 2013). Conforme Lakatos e Marconi (2013), a utilização de métodos não é de exclusividade da ciência, e os problemas do cotidiano podem ser resolvidos por meio deles, mas ponderam que não há ciência sem o emprego de métodos científicos. Os procedimentos metodológicos estão subdivididos em: delineamento da pesquisa; objeto de estudo e unidade de análise; instrumento, técnica de coleta e análise de resultados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Para esta dissertação, o método de pesquisa utilizado foi o indutivo. Segundo Prodanov e Freitas (2013), o método indutivo relaciona-se ao empirismo, responsável pela generalização ao partir de algo particular para algo mais amplo. Conforme Lakatos e Marconi (2013), indução é um processo mental por intermédio do qual, partindo de dados particulares e suficientemente constatados, infere-se uma verdade geral ou universal, não contida nas partes examinadas. Portanto, o objetivo dos argumentos indutivos é levar a conclusões cujo conteúdo é muito mais amplo do que o das premissas nas quais se basearam.

Em relação à abordagem do problema de pesquisa desta dissertação, a forma escolhida foi a pesquisa qualitativa, na qual a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas e, diferentemente da pesquisa quantitativa, não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. A metodologia qualitativa foi desenvolvida nas empresas investigadas nesta dissertação por meio de entrevistas aos seus profissionais, de observação não-participante e de pesquisa documental.

O objetivo foi buscar com os dados coletados o maior número possível de elementos para prover subsídios e compor a realização da análise de conteúdo na interpretação dos dados

(BARDIN, 2011). Sobre objetivos, utilizou-se a pesquisa descritiva, pela busca de classificação, explicação e interpretação de fatos que ocorrem sem interferência do pesquisador, identificando relações entre variáveis com a finalidade de proporcionar mais informações sobre as temáticas de Gestão do Conhecimento e inovação, por meio de levantamento bibliográfico e entrevistas a pessoas que tiveram e têm experiências práticas com o problema pesquisado (LAKATOS; MARCONI, 2013; PRODANOV; FREITAS, 2013).

Foi realizada pesquisa bibliográfica com materiais já produzidos sobre os assuntos desta dissertação no intuito de obter mais conhecimento a respeito e auxiliar na elaboração do resultado final. De acordo com Prodanov e Freitas (2013), constitui-se em pesquisa bibliográfica o estudo elaborado a partir de material já publicado, tais como: livros, revistas, publicações em periódicos e artigos científicos, jornais, boletins, monografias, dissertações, teses e *Internet*.

3.2 OBJETO DE ESTUDO E UNIDADE DE ANÁLISE

O objeto de estudo desta dissertação foi a indústria cervejeira artesanal da região do Vale do Rio dos Sinos. De acordo com o Conselho Regional de Desenvolvimento (COREDES) do Vale dos Sinos, a região é composta por 14 cidades: Araricá, Campo Bom, Canoas, Dois Irmãos, Estância Velha, Esteio, Ivoti, Nova Hartz, Nova Santa Rita, Novo Hamburgo, Portão, Sapiranga e Sapucaia do Sul.

Em relação às empresas produtoras de cerveja artesanal que representam as unidades investigadas, seis pertencem à região, e uma delas, mesmo não fazendo parte por estar situada na cidade de Nova Petrópolis, foi convidada a participar após os proprietários terem tomado conhecimento do estudo e manifestado interesse pelo mesmo. Desta forma, o objeto de estudo e as unidades investigadas foram relevantes para a proposta desta pesquisa que é o entendimento da contribuição da Gestão do Conhecimento e da inovação para os resultados da indústria cervejeira artesanal do Vale dos Sinos. O panorama para este mercado nos últimos anos demonstra uma evolução em termos de abertura de novas empresas, de acordo com o Quadro 8.

Quadro 8 - Número de Novas Cervejarias artesanais na Região do Vale dos Sinos

(continua)

Cidades	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Total
Canoas				2	2		4

Quadro 8 - Número de Novas Cervejarias artesanais na Região do Vale dos Sinos

(conclusão)

Cidades	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Total
Campo Bom	1				1		2
Dois Irmãos					1		1
Ivoti			1				1
Novo Hamburgo	2	1		2	1	1	7
São Leopoldo			1				1
Sapiranga		1		1			2
Sapucaia do Sul			1				1

Fonte: MAPA (2018)

As empresas que participaram da pesquisa foram escolhidas baseadas em alguns critérios, entre eles o tempo de operação das mesmas dentro do segmento; os volumes de produção; a acessibilidade do pesquisador e, claro, o interesse dos entrevistados em relação ao projeto previamente apresentado. No que diz respeito ao tempo de operação, estabeleceu-se como ponto de corte o mês de maio de 2015, com período de atuação das empresas analisadas de pelo menos três anos anteriores ao início desta dissertação (maio/2018), utilizando como referência o Relatório de Sobrevivência das empresas no Brasil (SEBRAE, 2016).

Em relação aos volumes de produção, todas as unidades investigadas estiveram dentro da faixa de 20.000 litros/mês, capacidade média de produção indicada para cervejarias artesanais (SEBRAE, 2019). Quanto à acessibilidade, observou-se a localização geográfica (não só pelo fato da região do Vale dos Sinos pertencer ao objeto de estudo, mas também pela disponibilidade de deslocamento e agenda do pesquisador e dos entrevistados).

Os entrevistados, à medida que consultados, demonstraram interesse pela participação, por considerarem um estudo novo e que poderá contribuir para o segmento no futuro. Foram coletados dados com profissionais que trabalham na produção de cerveja artesanal, número estabelecido de acordo com a técnica aplicada de entrevista semiestruturada, e por ficarem dentro dos critérios estipulados do ponto de saturação (EISENHARDT, 1989).

As empresas que aceitaram participar do estudo são caracterizadas a seguir:

- a. A cervejaria **1** consiste em uma cervejaria artesanal e familiar, com um mestre-cervejeiro nascido na Holanda, mas radicado no Brasil há mais de 30 anos.

Localizada na cidade Novo Hamburgo, é muito conhecida na cidade pela realização de confrarias, onde todos os seus tipos de cerveja podem ser degustados. No mercado desde 2011, tem um volume de produção de 15 mil litros/mês;

- b. A cervejaria **2** foi inaugurada em 01 de novembro de 2016, e localiza-se na cidade de Novo Hamburgo. Atualmente, o volume de produção é de 12 mil litros/mês;
- c. A cervejaria **3** localiza-se na cidade de Campo Bom, e está no mercado desde 2017. Com volume de produção de 8 mil litros/mês, têm como uma de suas características a realização de eventos abertos à sociedade para divulgação da marca;
- d. Situada em Novo Hamburgo, a cervejaria **4** produz 6 mil litros/mês e iniciou a fabricação de cerveja artesanal em 2016;
- e. A cervejaria **5** foi inaugurada em 2016, e atualmente trabalha com um volume de produção de 5 mil litros/mês. Com sede em Novo Hamburgo, tem obtido destaque a ponto de receber reconhecimento como a melhor cerveja artesanal da cidade em 2017 e 2018 (REVISTA SABORES DO SUL, 2018);
- f. Situada em Nova Petrópolis, a cervejaria **6** foi fundada em 2011, por dois amigos que tiveram a ideia do empreendimento após uma viagem a Europa para conhecimento da cultura cervejeira. O volume de produção mensal é de 20 mil litros/mês.
- g. A cervejaria **7** está situada em Novo Hamburgo, e foi fundada em 2012 Seu proprietário advém da indústria química, sendo especialista na produção de cervejas que, conforme suas palavras, possuam maior “*drinkability*”. O volume de produção é de 8 mil litros / mês.

No Quadro 9, verifica-se o resumo relativo às unidades de análise, com seus tempos de atuação no mercado, sua localização geográfica, seu volume de produção mensal e a função exercida pelos entrevistados.

Quadro 9 - Resumo Sobre as Unidades de Análise

(continua)

Cervejaria	Tempo Empresa	Localização	Volume de Produção	Função Entrevistado
1	8 anos	Novo Hamburgo	6.000litros / mês	Mestre Cervejeiro
2	2 anos	Novo Hamburgo	12.000 litros / mês	Mestre Cervejeiro/ <i>Sommelier</i>
3	2 anos	Campo Bom	8.000 litros / mês	Mestre Cervejeiro

Quadro 9 - Resumo Sobre as Unidades de Análise

(conclusão)

Cervejaria	Tempo Empresa	Localização	Volume de Produção	Função Entrevistado
4	3 anos	Novo Hamburgo	6.000 litros / mês	Técnico
5	3 anos	Novo Hamburgo	5.000 litros / mês	<i>Sommelier</i>
6	8 anos	Nova Petrópolis	20.000 litros / mês	Mestre Cervejeiro
7	7 anos	Novo Hamburgo	8.000 litros/mês	Proprietário

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

3.3 INSTRUMENTO, TÉCNICA DE COLETA E ANÁLISE DE RESULTADOS

Para esta dissertação, os dados foram coletados por meio de entrevistas narrativas aplicadas a profissionais (gestores, mestres cervejeiros, *sommeliers*) ligados as unidades de análise; b) observação direta e c) pesquisa documental. Conforme Yin (2015) o processo de entrevista deve seguir a própria linha de investigação, com questões não tendenciosas e que atendam às necessidades da linha de investigação. Caso as perguntas pareçam direcionadas, o propósito corroborativo da entrevista não será cumprido.

3.3.1 Entrevistas

Para esta dissertação, foram realizadas entrevistas narrativas. De acordo com Fenton e Langley (2011), as narrativas permitem a compreensão de como os seres humanos constroem sentido, experiência, conhecimento e identidade. Na visão de Benjamim (1994), as narrativas são formas artesanais de comunicação, utilizadas pelos seres humanos para contar histórias, e por elas recordar experiências, encontrando possíveis explicações para elas.

Segundo Moura e Nacarato (2017) as entrevistas narrativas representam um dispositivo de produção e análise de dados para pesquisas que, pela sua peculiaridade na geração de textos narrativos, tem aproximação com abordagens autobiográficas, e busca romper com a rigidez imposta pelas entrevistas estruturadas e/ou semiestruturadas. Conforme Schutze (2011), as entrevistas narrativas permitem identificar estruturas sociais que moldam as experiências, e têm sido utilizadas por pesquisas em diferentes áreas do conhecimento, em particular, por estudos que tomam as histórias de vida como foco de análise, pela sua dinâmica própria de geração de textos narrativos.

Outra característica da entrevista narrativa diz respeito a sua potencialidade de reconstruir a vivência pessoal e profissional do sujeito, mas não de qualquer jeito, e, sim, de maneira auto reflexiva. Nesta linha, postulam Jovchelovitch e Bauer (2012), que o uso da entrevista narrativa para produção de dados é particularmente plausível nos projetos que investigam acontecimentos específicos, possuem variadas versões e combinam histórias de vida e contexto sócio-históricos. A entrevista narrativa, para Weller (2009), é considerada mais profunda, pois vai além do esquema pergunta-resposta da maioria das entrevistas. De acordo com Weller (2009, p. 05).

[...] ao idealizar essa forma de entrevista também denominada de “narrativa improvisada”, (op. cit. 1987), Schütze parte do princípio que a narração está mais propensa a reproduzirem detalhes as estruturas que orientam as ações dos indivíduos [...] a entrevista narrativa não foi criada com o intuito de reconstruir a história de vida do informante em sua especificidade, mas de compreender os contextos em que essas biografias foram construídas e os fatores que produzem mudanças e motivam as ações dos portadores da biografia [...] essa técnica de geração de dados, busca romper com a rigidez imposta pelas entrevistas estruturadas e gerar textos narrativos sobre as experiências vividas, que, por sua vez, nos permitem identificar as estruturas sociais que moldam essas experiências [...].

As entrevistas foram realizadas entre os meses de setembro e outubro de 2019, sendo gravadas em áudio e depois transcritas na íntegra. Segundo Yin (2015), a gravação do áudio das entrevistas é uma opção pessoal e não uma obrigação, mas certamente fornece uma expressão mais precisa do que qualquer outro método. O autor pontua que: a) o entrevistado deve autorizar e sentir-se confortável durante a gravação; b) deve haver planejamento para transcrever ou escutar sistematicamente o conteúdo dos registros; c) o entrevistador precisa ter habilidade com o gravador, para não causar distração durante a entrevista e d) a gravação não pode substituir o ato de ouvir atentamente o respondente durante o curso da entrevista.

3.3.2 Observação Direta

Na visão de Yin (2015), ao realizar uma visita de campo ao local escolhido para a aplicação da pesquisa, cria-se a oportunidade de fazer observações diretas de comportamentos ou condições ambientais relevantes, e estas observações podem variar de atividades formais a atividades informais de coleta de dados. Na observação direta, o pesquisador é passivo, não interfere e não participa, efetivamente, dos eventos estudados.

Foram realizadas visitas as cervejarias escolhidas como unidade de análise para verificação *in loco* do processo, com intuito de obter conhecimento para o melhor entendimento do que foi mencionado durante a realização das entrevistas. Conforme Yin (2015), as

evidências provenientes das observações são, normalmente, úteis para fornecer informações adicionais sobre o tópico que está sendo estudado.

3.3.3 Pesquisa Documental

A importância da análise de documentos é confirmar e valorizar as evidências coletadas de outras fontes. De acordo com Yin (2015), os documentos, devido ao valor global, desempenham um papel explícito em qualquer coleta de dados. Assim sendo, a pesquisa documental complementou os dados coletados nas entrevistas e na observação direta – fontes de evidências propostas para a aplicação da pesquisa em profundidade. Nas unidades de análise desta pesquisa, foram consultados os relatórios de produção dos últimos dois anos, e tal verificação demonstrou – por meio de números – o crescimento durante o período, tanto para o volume total de produção como para estilos de cerveja mais específicos, considerados produtos de maior representatividade em termos comerciais. Houve empresas que se propuseram a mostrar parte de seu planejamento organizacional, apresentando os planos elaborados para estabelecimento de parcerias, como são realizadas as capacitações de seus funcionários, e até mesmo a abertura de números de faturamento e custos industriais.

Também foram observados registros históricos das empresas (recortes de jornal, divulgação das empresas em diferentes canais de mídia, arquivos de fotos e até mesmo vídeos e entrevistas concedidas pelos proprietários e seus familiares) registros estes que proporcionaram uma visualização mais apurada da relevância da memória organizacional neste segmento.

3.3.4 Análise de Resultados

Para analisar os dados resultantes das entrevistas, foi utilizada a análise de conteúdo. Para Grzybovski e Mozzato (2011), a análise de conteúdo é uma das técnicas mais utilizada no campo da administração, especialmente em pesquisas qualitativas. De acordo Grzybovski e Mozzato (2011), a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise de comunicações, que tem como objetivo ultrapassar as incertezas e enriquecer a leitura dos dados.

Conforme Bardin (2011, p.47), a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

De acordo com Godoy (1995), a análise de conteúdo, segundo a perspectiva de Bardin, consiste em uma técnica metodológica que se pode aplicar em discursos diversos e a todas as formas de comunicação, seja qual for à natureza do seu suporte. Nessa análise, o pesquisador busca compreender as características, estruturas ou modelos que estão por trás dos fragmentos de mensagens tornados em consideração. O esforço do analista é, então, duplo: entender o sentido da comunicação, como se fosse o receptor normal, e, principalmente, desviar o olhar, buscando outra significação, outra mensagem, passível de se enxergar por meio ou ao lado da primeira.

Também foi utilizada a análise textual. De acordo com Moraes (2003), pesquisas qualitativas têm cada vez mais utilizado de análises textuais, seja partindo de textos já existentes, ou produzindo o material de análise a partir de entrevistas e observações. A análise textual na pesquisa qualitativa pretende aprofundar a compreensão dos fenômenos que investiga a partir de análise rigorosa e criteriosa, não pretendendo testar hipóteses, para comprová-las ou refutá-las ao final da pesquisa. Ainda de acordo com Moraes (2003), este tipo de análise tem sido utilizado integrado a outras abordagens de análise, como a análise de conteúdo, nas pesquisas de mestrado e doutorado em áreas diversificadas, como administração, comunicação, psicologia, entre outras.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, são analisadas as informações obtidas a partir do trabalho de campo efetuado na indústria cervejeira artesanal da Região do Vale dos Sinos. No transcorrer do capítulo, desenvolveu-se uma reflexão baseada na relação entre as evidências empíricas que emergiram a partir das entrevistas realizadas com os profissionais cervejeiros e a base conceitual das teorias pesquisadas. A análise é apresentada sequencialmente de acordo com as categorias de análise definidas previamente a partir da literatura revisada.

4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA INDÚSTRIA CERVEJEIRA ARTESANAL DO VALE DOS SINOS

Para iniciar a análise dos resultados da pesquisa julgou-se necessário realizar uma contextualização da indústria cervejeira no Vale dos Sinos. Nesta perspectiva, foram destacados os elementos estruturantes do modelo de gestão das cervejarias artesanais analisadas, bem como os aspectos relacionados à memória organizacional evidenciados ao longo da coleta de dados.

4.1.1. O modelo de gestão nas cervejarias artesanais

De acordo com os resultados auferidos por meio das entrevistas, é possível perceber que, na indústria cervejeira artesanal da Região do Vale dos Sinos, as relações familiares e de afeto entre os dirigentes são predominantes, confirmando o conceito da ABRABE (2019) que define cervejarias artesanais como empresas familiares. Segundo este órgão, microcervejarias são microindústrias com modestas instalações que proporcionam a produção de cerveja ou chope especial em pequenas quantidades e, que, em sua quase totalidade, têm origem familiar.

Conceitualmente, Lussier e Sonfield (2004) listam dois modelos que caracterizam as empresas familiares no tocante à forma de gestão: o paternalístico e o profissional, sendo o modelo paternalístico caracterizado pelas relações hierárquicas, controle do poder e autoridade do dirigente, proximidade de supervisão e não confiança em “estranhos” (membros externos não pertencentes à família). Em contrapartida, o modelo profissional envolve não só a inclusão, como também certa predominância de membros externos à família em posição de direção, mais abertos para novos conhecimentos, conceitos de inovação e modernidade.

Pode-se dizer que o modelo paternalístico é o mais presente na gestão de todas as cervejarias entrevistadas, afinal, desde a fundação dos negócios, a administração segue

centralizada em integrantes da família ou por meio de sociedade de amigos que possuem uma relação de afeto de longa data e com expressivos níveis de confiança mútua.

Há exemplos em que os entrevistados manifestaram de forma explícita que não há intenção em fazer mudanças em sua estrutura, preservando a sua configuração inicial, como na afirmação do entrevistado 6:

“Não, não, sem problema, ‘vamo lá’... Eu classifico nosso modelo de gestão como familiar, pois seguimos da forma como abrimos a empresa, nós dois tocando o negócio com as posições definidas... Não tem uma outra gestão de pessoas de fora... E acredito que a maioria é assim... E não, não pensamos em mais sócios!”

De acordo com Morado (2009), muitas microcervejarias começam como uma empresa familiar e assim permanecem atendendo ao mercado local e regional, mantendo o controle da família no negócio. Esse ponto também pode ser observado de acordo com a afirmação do entrevistado 1:

“A família trabalha diretamente no negócio, e não há sócios. Não há interesse em ser maior, queremos continuar atendendo esse nosso público de amigos aqui da região. Só não será mais nosso se vier alguém que compre o negócio!”

Houve também situações em que se cogitou iniciar o empreendimento com uma composição profissional, no entanto, como pôde ser visto no depoimento do entrevistado 7, a partir da estabilidade atingida nos processos de produção e comercial, e no funcionamento da cervejaria de forma geral, a opção principal foi manter a gestão somente com a família:

“...um amigo de longa data me propôs: ‘Vamos ser sócios: tu fabrica e eu vou comercializar!’. E aquilo foi rolando a conversa a semana inteira e eu digo: ‘Tá bom, julho vai ter o primeiro lote, e aí vamo... ou seja, seis meses eu quero me preparar, buscar informação, cursos que deve fazer, curso on-line, presencial, que seja, e em julho tu vai ter o primeiro lote pra nós, pra nós ver se vai dar certo esse negócio!’. Efetivamente, no início da segunda quinzena de julho tava pronta a primeira cerveja.”

“...esse meu sócio informal daquele momento ele tinha comprado a segunda companhia de exportação dele, e ele tava mergulhado em uma série de dificuldades e ajustes do tempo dele, então ele não podia abrir uma terceira linha de negócios, e ele precisou de uns dois anos, me disse: ‘ó, eu vou precisar de uns dois anos pra botar as empresas a ponto de novo e depois a gente faz a sociedade!’. Efetivamente, claro, continuamos conversando, tomando chopp, e dois, três anos depois ele disse: ‘Julio, agora eu já to com tempo pra tocar o nosso projeto’. Mas aí eu disse: ‘Bah, lamento, agora eu já juntei o barro, a empresa tá andando, a gente tem muitas dificuldades que tem que superar, sobretudo na parte de marketing, em que eu nunca fiz muita força, nunca, é, tanto é que a cervejaria não é muito conhecida, mas também em um primeiro momento foi uma estratégia de negócio, e enfim... até a um mês atrás mais ou menos ele me disse: ‘Não quer mesmo que eu seja teu sócio?’. E eu digo: ‘Não, obrigado, eu gosto de trabalhar sozinho!’. O que eu devo fazer é colocar minha filha para me ajudar no marketing, e depois ir assumindo aos poucos, naturalmente...”

acredito que ela tem bom perfil, tem capacidade, já está se envolvendo... e eu confio! E ela gosta do negócio.”

Os comentários do entrevistado 7 corroboram o entendimento do conceito de Leite (2000), ao destacar que o poder de comando deverá ser transferido paulatinamente pelo dono para o herdeiro sucessor, e para que isso suceda de forma tranquila, constante e perene, o novo líder (ou sucessor) precisa ter o perfil e as condições necessárias à efetiva administração do negócio, sem contestação dos antigos dirigentes.

Finalizadas as observações referentes ao modelo de gestão aplicados na indústria cervejeira artesanal, na sequência serão apresentadas evidências da memória organizacional neste setor, por meio de exemplos descritos pelos profissionais entrevistados.

4.1.2 Evidências da memória organizacional

Ao longo da pesquisa, identificaram-se uma série de evidências da presença de memória organizacional na indústria cervejeira artesanal, por meio de histórias e experiências compartilhadas pelos empresários e colaboradores que participaram do projeto de pesquisa. Conforme Spiller e Pontes (2007, p. 99), “[...] as experiências pelas quais passa uma organização são acumuladas, ao longo dos anos, nas suas pessoas, cultura, processos e em seus documentos e identidade, e esse conjunto de conhecimentos forma a sua memória”. O comentário do entrevistado 1 reforça a referida constatação:

“Muitos não acreditavam na possibilidade de sucesso da fabricação, logo citaram que a cerveja ficaria uma ‘bosta’, e então, acrescentamos um ‘s’ a mais, dando origem a BOSSTA. Hoje, sou conhecido pela minha experiência no ramo, e carinhosamente chamado por algumas pessoas como o Sr. BOSSTA”.

Segundo os relatos dos entrevistados, observou-se inclusive a formação da identidade das cervejarias, no momento em que os entrevistados descrevem símbolos, personagens e até mesmo mascotes, que acompanham lembranças e consequentemente evidenciam a memória organizacional. Estes símbolos são descritos a seguir, pelo entrevistado 2, e, na sequência, pelo entrevistado 5.

“Eu citaria o próprio logo do Alce, que acompanha a cervejaria desde sua fundação, estampando inclusive os rótulos de três das nossas cervejas PILSEN, BLOND ALE e AMERICAN AMBAR ALE, nosso mascote de pelúcia que acompanha todos os eventos (um bebê Alce usando uma camiseta da cervejaria) e uma mensagem subliminar que está em todos os rótulos e nos itens da loja, a qual caberá ao público procurar e fazer sua descoberta. Citaria também nossa hashtag #apreciecervejaslocais. Acho de

fundamental importância, pois traz uma identidade para a cervejaria, bem como fortalece a ligação entre a equipe. Ainda se torna um elemento que colabora com a história de vida da empresa e com quem os consumidores possam se identificar”.

“O mascote é legal, porque remete a toda nossa história. Quando a gente começou, a Kira (nome da pequena pitbull que é mascote) estava sempre por perto, então já colocamos ela como marca, e hoje todo mundo reconhece. Já faz parte da história”.

Para o entrevistado 2 e o entrevistado 5, a participação contribuiu de forma a retomar, registrar - ou escrever - sobre elementos que, mesmo presentes no contexto organizacional, quando não lembrados podem perder força, e futuramente até serem esquecidos. Para Santos (2003), excluir a passagem da sociedade oral para a escrita, parte da transmissão de conhecimento e valores entre as gerações podem ser perdidas, porque na sociedade oral havia toda a estruturação de rituais para a transmissão do conhecimento. Com o surgimento da escrita, a memória transmitida por textos, objetos, edifícios e máquinas não possibilita a preservação total do passado, reproduzindo somente parte do que foi vivenciado. O comentário do entrevistado 3 reforça esse conceito:

“... é ótimo poder falar sobre tudo isso de novo, em um trabalho... tem coisas que se a gente não repete pra alguém, daqui a pouco até acaba esquecendo. é bom pra retomar toda nossa história!”

Conforme Crippa (2010), a memória permite o resgate de algo pertencente ao passado comparando-o com os dados e informações do presente, proporcionando a preservação de determinadas informações, essenciais para a experiência individual e o conhecimento de natureza científica, filosófica ou técnica. Associado a este conceito tem-se o comentário do entrevistado 6, bem como a imagem do rótulo indicado durante seu comentário, na Figura 6:

“...sobre a questão da produção de lúpulo. Um dia nós soubemos que havia uma plantação de lúpulo aqui em Nova Petrópolis, da década de 50, abandonada, e que foi restaurada, inclusive com o auxílio da EMATER, que foi consultada. Fomos falar com um senhor de 80 anos sobre isso. Lançamos um produto específico com este lúpulo. A outra é que, uma vez por semana, eu vou almoçar na casa da minha vó... A gente queria fazer uma cerveja com gosto de casca de bergamota, de laranja, e um dia fomos no pé da casa da minha vó para pegar algumas e produzir a cerveja. O rótulo da cerveja tem a figura da minha vó... A reportagem da BAND (Bandeirantes) foi filmar a vó, e ela disse “nunca pensei que seria garota propaganda de alguma coisa com 80 anos”.

Figura 6 - Rótulo de cerveja com casca de bergamota (entrevistado 6)



Fonte: acervo do entrevistado unidade de análise 6

Os relatos efetuados pelos entrevistados, com a descrição de histórias de família e a referência a elementos como mascotes, personagens e símbolos das cervejarias ajudam a evidenciar a presença de memória organizacional nas empresas cervejeiras e fortalecem as ideias de autores deste tema que foram abordados nesta dissertação. Segundo Almeida (2006), a memória pode ser considerada função que beneficia os seres humanos, à medida que permite a utilização de experiências passadas na solução de problemas e proporciona lembranças sobre experiências pessoais. Para Le Goff (2003), os fenômenos da memória nada mais são do que os resultados de sistemas dinâmicos da organização, e somente existem na medida em que os indivíduos os mantêm, reconstituem e recordam.

No Quadro 10, apresentado na sequência, tem-se um resumo com considerações feitas por parte dos entrevistados em relação às categorias de análise e as fontes utilizadas para a realização da pesquisa.

Quadro 10 - Resumo das considerações dos entrevistados sobre as categorias de análise (Objetivo Específico 1)

(continua)

	Modelo de Gestão nas Cervejarias Artesanais	Evidências da Memória Organizacional
Entrevistado 1	Gestão familiar e que segue com a mesma estrutura desde a abertura da empresa. Não pensa em sócios. Mudanças de estrutura apenas se vender o negócio.	Nome da cervejaria está diretamente relacionado a uma história envolvendo o proprietário e amigos.

Quadro 10 - Resumo das considerações dos entrevistados sobre as categorias de análise (Objetivo Específico 1)

	Modelo de Gestão nas Cervejarias Artesanais	Evidências da Memória Organizacional
Entrevistado 2	Gestão familiar, mas com acréscimo na estrutura de indivíduos com alto grau de confiança em cargos não diretivos (como por exemplo, embaixador da marca).	Símbolos estão estampados nos rótulos das cervejas, e o mascote é reconhecido pelos clientes e acompanha a equipe em eventos.
Entrevistado 3	Gestão familiar, embora a maior concentração de trabalho esteja no fundador. Parentes auxiliam, mas à distância.	Proprietário costuma tomar decisões com base em fatos ocorridos no passado.
Entrevistado 4	Gestão realizada por indivíduos com elevado grau de confiança. Sem interesse por novos sócios.	Proprietário costuma tomar decisões com base em fatos ocorridos no passado.
Entrevistado 5	Gestão realizada por indivíduos com elevado grau de confiança. Sem interesse por novos sócios.	Mascote que deu nome à cervejaria é considerado um dos elementos importantes para o resultado da cervejaria.
Entrevistado 6	Gestão familiar, que segue com a mesma estrutura desde a abertura da empresa. Não pensa em ter mais sócios no futuro.	Um dos produtos foi elaborado após a lembrança de um fato histórico, relacionado a um familiar de um dos proprietários
Entrevistado 7	Gestão familiar, sendo que o proprietário aos poucos prepara uma das filhas para assumir o negócio em definitivo em um futuro próximo.	Nome da cervejaria foi estabelecido de acordo com a figura de um animal admirado por uma das filhas (cavalo).
Autores	Sonfield (2004), Morado (2009), Dalbosco e Zitkoski (2005), Leite (2000), Upton, Teal e Felan (2001), Ceribeli, Merlo e Moraes (2010) e Bernhoef (1996).	Thiesen (2006), Molina e Valentin (2001), Le Goff (2003), Crippa (2010), Almeida (2006), Santos (2003), Spiller e Pontes (2007) e Simão (2010).

Fonte: O autor (2019)

Apresentadas as observações sobre as categorias de análise referentes ao primeiro objetivo específico desta dissertação, que focou nas questões envolvendo os modelos de gestão e a memória organizacional na indústria cervejeira artesanal, a seguir, são discutidas informações relativas às categoria de análise do segundo objetivo específico, que aborda o processo de Gestão do Conhecimento nas cervejarias artesanais na região do Vale dos Sinos.

4.2 COMPREENSÃO DO PROCESSO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS CERVEJARIAS ARTESANAIS DA REGIÃO DO VALE DOS SINOS

Dando sequência a análise dos resultados deste estudo, seguem reflexões e análises acerca do processo sobre como ocorre o processo de Gestão do Conhecimento nas cervejarias artesanais da Região do Vale dos Sinos. Para tanto, as informações estão divididas em como

são gerados os novos conhecimentos, a manutenção do conhecimento nas organizações e também as formas de compartilhamento do conhecimento.

4.2.1 Produção e obtenção de novos conhecimentos

Para Muñoz-Seca e Riverola (2004), a geração do conhecimento está relacionada a um sistema de melhoria permanente, focada na flexibilidade e no dinamismo, e, com isso, ao encontrar um problema, age-se para buscar sua resolução. Esse modelo é aderente à indústria cervejeira artesanal em função do tipo de estrutura já identificado, com gestores de relação próxima e que valorizam a memória organizacional, o que pode otimizar as decisões. Ainda sobre a geração de conhecimento, Davenport e Prusak (2003, p. 64) mencionam cinco modos para geração de conhecimento: aquisição; recursos didáticos; fusão; adaptação; e redes de conhecimento.

No que corresponde à adaptação, Davenport e Prusak (2003) classificam-na como a flexibilidade necessária para a sobrevivência e dinâmica imposta pelo mercado, no qual novos produtos de concorrentes, novas tecnologias e mudanças sociais e econômicas incentivam a geração do conhecimento. As empresas que não se adaptarem às mudanças nas condições vigentes dificilmente terão sucesso. De acordo com a afirmação do entrevistado 6, é preciso lançar novos produtos, mesmo com risco, pois é uma forma de produzir conhecimento para a empresa:

“...a empresa arrisca, faz o produto e lança no mercado, não segura... espera a reação, tipo, liga o f... entendemos que o mercado quer novidades encara isso como um tipo de ‘risco calculado’. E se fazemos isso, é uma forma da gente se desafiar, estamos aprendendo algo que não conhecemos. Isso é uma forma de produzir conhecimento, como tu tinha escrito no teu questionário. Temos que nos adaptar ao mercado. Produtos novos não possuem grandes referências, então, é difícil até mesmo saber se tem risco, e produtos de risco podem ser sucesso, então... preferimos arriscar! Se errar, errou! Máximo que vai acontecer é tirarmos de linha depois!”

Para Davenport e Prusak (2003), a capacidade de adaptação de uma empresa é baseada em dois fatores principais. Em primeiro lugar, a existência de recursos e capacidades internas que possam ser utilizados de novas formas, e, em segundo, estar aberta à mudança ou ter elevada capacidade de absorção. Portanto, os recursos adaptativos mais importantes são colaboradores que tenham facilidade de adquirir conhecimento, seja ele tácito ou explícito, e habilidades novas. O depoimento a seguir, do entrevistado 2, demonstra essa condição:

“Temos reuniões semanais, onde discutimos questões operacionais e também são promovidas trocas de conhecimento, através de painéis e minipalestras sobre novidades do mercado, bem como matérias já consolidadas. O pessoal tem uma mente bem aberta, absorve fácil, até pelo fato de ser um grupo constante, e está sempre disposto a aprender mais, e também a se adaptar a possíveis mudanças. Isso faz toda diferença, na minha opinião, para produzir novos, porque são gerados debates técnicos, muito bons e produtivos.”

Na visão de Takeuchi e Nonaka (2008, p. 36), “a permanência estática, não debater ou não ter oposição pode levar à armadilha do ‘excesso de adaptação’ aos sucessos passados”. Empresas dialéticas, com ênfase em mudança e nos opostos, estão, necessariamente, sempre em movimento. Observações sobre esta disponibilidade para abertura em relação a novos conhecimentos podem ser vistas no depoimento do entrevistado 3:

“É, é bem comum. Eu faço assim uma gestão aberta, no caso eu vou lá, e faço assim o acompanhamento sensorial da cerveja, faço avaliação, e volta e meia a gente conversa sobre ‘n’ coisas, assim. A agenda, por exemplo, é uma coisa que a gente discute, o que que a gente vai produzir, qual é a melhor forma de a gente encaixar as produções, pra ter um processo otimizado... e assim a gente aprende! Essa semana, por exemplo, nós temos... eu cheguei ali embaixo e disse ‘ó, seguinte, essa semana a gente recebe três tanques novos, e destes três tanques novos dois tanques são de 1000 litros, nós utilizamos só tanques de 500 litros, e a nossa meta é encher tudo essa semana, como é que a gente pode fazer isso? O que vocês sugerem? E aí a primeira sugestão foi ‘ah, vamos trabalhar de madrugada!’ O Felipe disse assim: ‘eu começo aqui e tu termina, a brassagem!’ É bom quando tu tem os caras assim, interessados, dispostos a mudar... sem querer, com ideias vindas assim, de uma necessidade, que tu tem que te adaptar a uma situação nova, a gente aprende muito... e isso é conhecimento novo que depois fica aqui dentro, mas enfim... seguindo... Aí eu disse: ‘não, valeu, mas temos que pensar de outra forma, como é que gente... vamos pensar o seguinte, isso aqui tem que ser o nosso dia a dia, isso não é uma produção que vai ser feita uma vez, isso vai ficar aqui, precisa ser nosso dia a dia trabalhar com essa demanda.’”

Quanto às redes do conhecimento, pode-se afirmar que equipes ou grupos (formais ou informais) adquirem e produzem conhecimento por meio de inter-relação. Davenport e Prusak (2003, p. 79) afirmam que “quando redes desse tipo partilham conhecimento comum suficiente para se comunicar e cooperar, a continuidade de seu contato costuma gerar conhecimento novo dentro das organizações”.

É importante que o conhecimento, depois de discutido e definido, seja armazenado e documentado, e um meio de ampliar a geração é a transferência por meio de facilitadores ou multiplicadores do conhecimento. Um exemplo que descreve a produção (ou geração de conhecimento) por intermédio de redes de conhecimento, está explicitado nas palavras do entrevistado 4:

“Olha, a gente participa muito de feiras e festivais, que tem um monte de cervejarias, aí a gente vê as novidades deles... nos bate papos de corredor das feiras se aprende

muito! A gente vê, na internet, olhando as cevas de fora, porque normalmente as novidades acontecem nos Estados Unidos e demoram um pouco para chegar aqui. Por mais que todo mundo saiba que tem as cervejas de um tipo qualquer lá, ele ainda não é vendido aqui, primeiro ele sai lá até que alguém aqui diz : 'bah, eu acho que vou fazer uma ceva dessas', aí tu arranja o jeito, a receita de como fazer isso, e aí lança aqui. Um tempo atrás, eles lançaram uma New England Ipa, que é uma IPA (estilo de cerveja) bem turva, muito aromática, amargor baixo... ah, depois de algum tempo isso chegou aqui, bastante tempo, sei lá, um ano, dois. Ai lá eles usavam muito as cervejas ácidas, a sawer beer, e aqui não se usava, até que chegou aqui e tem um estilo brasileiro, Catarina Sawyer, que vende isso, as cervejas azedas, que tá uma moda bem forte, bem grande. A gente faz viagens também pra ver novidades... e conversa sempre com outros cervejeiros... às vezes até uma conversa em algum bar, de corredor mesmo, ajuda... essa informalidade nos ajuda muito no nosso meio... daí depois é só questão de administrar tudo isso!"

O relato trazido pelo entrevistado 5 também faz relação às palavras de Dixon (1997) ao citar que alguns dos melhores aprendizados acontecem nos corredores, e os corredores são lugares onde o significado coletivo é feito. A falta de formalidade ou a dificuldade em obtê-la naquilo que não é explícito traz consigo um grau de dificuldade e de compartilhamento e, conseqüentemente, de gestão. Também são lembrados, após a leitura e interpretação dos comentários dos entrevistados, os conceitos de Takeuchi e Nonaka (2008) sobre o modelo dinâmico de criação do conhecimento estar ancorado no pressuposto crítico de que o conhecimento humano é criado e expandido através da interação social entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito.

Posteriormente à leitura de exemplos em que são percebidas formas de produção e obtenção de novos conhecimentos, evidenciam-se e são revelados a seguir achados empíricos e análise dos mesmos que demonstram a forma como é tratada a questão da manutenção do conhecimento na indústria cervejeira artesanal.

4.2.2 Manutenção do conhecimento

Por tratar-se de um produto muito específico e de dependência significativa de experiência por parte dos profissionais que o elaboram, os fabricantes de cerveja artesanal identificam seus recursos humanos como um diferencial para a construção e manutenção de seus resultados. Tal condição é amparada por Davenport e Prusak (2003), que afirmam ser preciso esforço por parte das organizações para identificar e sustentar a permanência de pessoas consideradas estratégicas, e que detenham o conhecimento tácito.

Este planejamento, que envolve a retenção e a manutenção dos profissionais e seu conhecimento, é representado por meio da valorização de seus colaboradores. A manifestação desta valorização é percebida em fatores como: a) atenção dada as suas opiniões quanto ao

negócio (processo, produto, etc.) e seu bem-estar; b) investimentos em capacitação e qualificação; c) na política de remuneração. Sobre a questão do bem-estar, o entrevistado 6 descreve algumas ações desenvolvidas pela gestão, como segue:

“Olha, a gente sabe que é importante manter nossas pessoas, porque fazem parte do conhecimento que a empresa tem. Fazemos pesquisa de clima sobre possíveis melhorias, compartilhamos nossa história, e estimulamos que todos falem, para não criar nenhum tipo de barreira... e para que todos nos ajudem a continuar fazendo história. Daí vieram ideias que já foram implementadas. Colocamos redes para o pessoal descansar, fizemos salas de reunião, coisas deste tipo... a nossa rotatividade é baixa, e um dos pontos de retenção tem relação com a imagem de mercado... a marca é conhecida na cidade, recebemos elogios em eventos da cidade, coisas assim. Isso é legal também para a parte do conhecimento, o pessoal já conhece bem o processo. Nossa faixa etária é de mais ou menos 25 anos.”

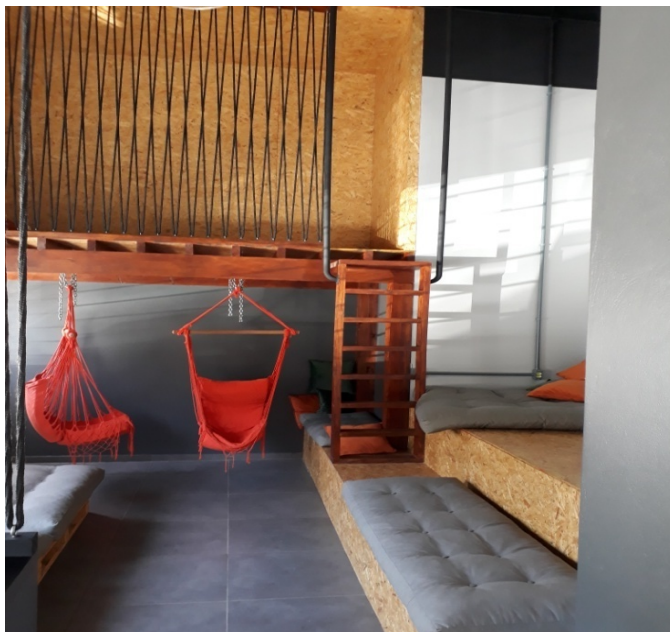
Ao operar com este formato - aberto e democrático - a organização inibe possíveis barreiras para criação e manutenção do conhecimento. Segundo Ichijo (2008), diversas barreiras à criação do conhecimento podem ser encontradas, tanto individuais quanto organizacionais.

Em relação às barreiras organizacionais, para Ichijo (2008), barreiras graves à justificação no ambiente em grupo são: a) a necessidade de linguagem legitimada e b) estórias organizacionais. Sobre a necessidade de linguagem legitimada, com encontros conduzidos de maneira informal, o conhecimento tácito pode se tornar explícito por meio de linguagem comum, compreensível para todos os colaboradores.

Quanto a estórias organizacionais, a frequência das reuniões faz com que as pessoas conheçam a estória organizacional, e sejam estimuladas a dar suas opiniões sem receio de que estas sejam divergentes à cultura organizacional. Para ambos os casos, o colaborador, sentindo-se parte da equipe, tem a tendência de sentir-se à vontade e permanecer no trabalho, e, desta forma, preservando o conhecimento internamente.

Na visita realizada à empresa 6, este ambiente foi visto e testado, e em conversas rápidas com alguns dos colaboradores, percebeu-se unanimidade em relação, no sentido de que, de fato, contribui para um bom clima e como diferencial para a cervejaria. Nas Figuras 7 e 8, os locais citados podem ser visualizados:

Figura 7 - Redes Para Colaboradores na Unidade de Análise 6



Fonte: O autor (2019)

Conforme os proprietários e os colaboradores, as redes e os bancos suspensos são muito utilizados pela equipe, não só nos horários de intervalo, mas também nos momentos onde há discussão sobre assuntos pautados e focados para melhoria do ambiente e outros assuntos em geral. Percebeu-se também um cuidado e um carinho especial com o local, com frases motivacionais escritas a todos que ali frequentam.

Figura 8 - Salas de Reunião para Colaboradores na Unidade de Análise 6



Fonte: O autor (2019)

A sala de reuniões é colorida, com detalhes alusivos à cervejaria – como pinturas de plantas de lúpulo e símbolos da cervejaria, justamente para que, durante as conversas dos times, haja um sentimento de identificação com o local. O entrevistado 6 menciona que integrantes do quadro de colaboradores já citaram o espaço como diferencial em relação a outros locais onde já trabalharam, e que isso é fator relevante para permanecer na empresa.

Ainda sobre a atenção dada às opiniões dos colaboradores referente ao negócio (processo, produto) e seu bem-estar, apresenta-se os comentários dos entrevistados 3 e 4. Nestes relatos, constata-se o interesse dos entrevistados em fazer com que seus colaboradores se sintam motivados, por meio da aceitação de suas ideias em situações de alteração de processo e produto.

“Então, de um ano pra cá que eu tenho funcionários propriamente ditos... assim... porque no primeiro ano, toquei sozinho, eu fazia cerveja, fazia o administrativo, fazia tudo... então hoje eu tenho dois funcionários, um funcionário que fez agora um ano de empresa, em setembro, e que agora já tem conhecimento mais prático de cerveja, e um outro funcionário que está fazendo dois meses... valorizo muitos eles, as sugestões deles no processo, e nos produtos... passo tudo que eu posso do meu conhecimento, pois é importante manter eles comigo, que eles gostem e fiquem comigo, isso me libera para outras coisas. Isso é importante para o negócio!”

“Cara, que que a gente busca hoje... a nossa equipe não é grande tá... e apesar de ser microcervejaria, pra microcervejaria até é uma equipe razoável, mas, para... se falando em empresa, não é um time grande assim... nós somos hoje, ativos, 3,4,5,6 pessoas trabalhando ativo, né, na cervejaria. E fazemos o máximo pra manter todo mundo, motivando, ensinando, envolvendo nas decisões de processo. O conhecimento que elas adquirem é fundamental, então tem que ter esforço nosso pra manter essa expertise aqui, porque isso é diferencial!”

Quanto aos investimentos em capacitação e qualificação, os comentários do entrevistado 2 evidenciam essa condição, quando declara inclusive os tipos de treinamento realizados por ele, e também aqueles disponibilizados por parte do proprietário da cervejaria.

“Eu não vivo o dia a dia da empresa, pois sou embaixador e não colaborador em horário integral, mas como já disse anteriormente, ministro treinamento sensorial à equipe, bem como palestras, e isso contribui para manutenção de conhecimento da equipe porque os aprimora em relação aos estilos, harmonizações... Também sei que o líder tem essa preocupação, pois promove treinamentos operacionais regularmente, bem como disponibiliza cursos de aprimoramento com frequência.”

No quesito remuneração, o comentário mais explícito é feito pelo entrevistado 7 que, ademais, faz um comparativo com o mercado:

Primeiro (pausa)... reconheço que ele faz parte do processo desde o início. Mais do que um funcionário, eu trato ele como colega de trabalho. Ele participa muito das decisões estratégicas da empresa também, não é feito nenhum investimento sem trocar uma ideia com ele, e ele também é valorizado pelo trabalho dele. Valorizo o conhecimento dele e remunero bem. Acredito até que esteja bem acima do que o

mercado paga, pelo que já conversei com algumas pessoas... mas prefiro assim! Enfim, é mais ou menos assim que funciona!

Ao questionar o colaborador mencionado pelo entrevistado 7 durante a caminhada pelas dependências da empresa, foi perceptível que este colaborador sabe do diferencial de sua remuneração na relação com o mercado. Para ele, além de todo o respeito que lhe é dado no dia a dia, o valor salarial é tido como um elemento importante para que ele siga com interesse de ali permanecer. Citou inclusive valores (menores) pagos a outras pessoas de sua rede de relacionamentos que trabalham em outras cervejarias e que já pediram para ser indicados. Finalizou dizendo que, também em função disso, prefere manter seu conhecimento na organização.

Encerrados os registros referentes à manutenção do conhecimento nas unidades de análise pesquisadas para este estudo, observa-se a seguir os apontamentos relacionados ao compartilhamento do conhecimento.

4.2.3 Compartilhamento do conhecimento

Em relação ao trabalho na indústria cervejeira artesanal do Vale dos Sinos, o compartilhamento do conhecimento foi abordado de forma a explicar o processo interno às organizações, observando as particularidades e métodos utilizados. Existem diversas definições para o compartilhamento de conhecimento, baseadas na questão do relacionamento entre as pessoas.

Para Kim e Lee (2006), o compartilhamento do conhecimento consiste no ato de um indivíduo compartilhar com outros indivíduos, grupos ou parceiros na organização, suas experiências pessoais relacionadas ao trabalho. Segundo Celadon (2005), esse processo possibilita a aprendizagem devido às trocas de conhecimento, vivências e ao desempenho de tarefas que exigem participação de grupos, e não mais pelo trabalho individual.

Entretanto, para Probst, Raub e Romhardt (2002, p. 135), “informação e experiência só podem ser usadas em benefício de toda a organização se estiverem disponíveis para aqueles que têm de tomar as decisões”. No caso das cervejarias, fórmulas, receitas e controles podem ser manuseados pelos colaboradores em casos de dúvida. Estes conceitos são ratificados após a leitura dos depoimentos dos entrevistados 3 e 4:

“Nós temos um manual de boas práticas de produção, que é um documento até exigido legalmente pelo MAPA. Quando tu vai registrar uma cervejaria no MAPA tu precisa enviar um memorial descritivo e um manual de boas práticas de produção, lá tem tudo, como é que é feita a moagem, a limpeza, todos os processos definidos. Tem

essa documentação, que tá lá na parte de produção impressa e com livre acesso do pessoal. Até porque se não estiver lá, não adianta ter.”

“A gente tem tipo ordens de produção pra receitas, disponíveis pra todos, então ali tem toda uma linha de como é o processo e os resultados que tem que dar. Tipo, a temperatura da brassagem, tá lá descrita qual é que tem que ser. Qual é o PH daquela etapa do processo? Tá lá o PH, vamos medir, se bateu tá OK, se não mediu, tem que levantar a mão. Porque todas essas informações depois elas vão refletir em outras etapas do processo, tipo tempos de adição de lúpulo na fervura, tudo isso aí tem uma ordem de produção que o cara que já fez cerveja antes, ele sabe essas etapas... ele sabe essas etapas... mas de qualquer forma, está tudo disponível!”

Mediante a leitura dos comentários, resgatam-se as palavras de Ipê (2003), ao afirmar que o compartilhamento de conhecimento consiste no ato de tornar o conhecimento disponível para outros dentro de uma organização, e denota um processo de aprendizagem. Na Figura 9, tem-se um exemplo de documentos para consulta dos colaboradores na unidade de análise 6. Estes documentos são conhecidos e dispostos em locais como sala de controle de qualidade, área de envase, entre outros, e se necessários, podem ser facilmente visualizados, servindo como *input* para novos conhecimentos dos colaboradores. Importante que para determinadas etapas de processo, recebem registros para posterior elaboração de histórico e dados estatísticos.

Figura 9 - Documentos para consulta dos colaboradores



Fonte: O autor (2019)

Faz-se necessário também citar que informações “padronizadas” podem servir como referência, pois o conhecimento tácito ainda é muito presente à medida que o *feeling* e a experiência são fundamentais para o processo de produção, especialmente nas cervejas

artesanais em função da compreensão de elementos sensoriais, por exemplo. Para Behr e Nascimento (2008), o conhecimento tácito é difícil de ser externalizado, pois é constituído de elementos cognitivos e técnicos.

Observou-se que, quando preciso, responsáveis pela fabricação das cervejas artesanais podem ter acesso fácil a fórmulas e controles, entretanto, tais documentos são norteadores, sendo complementados pela prática e *expertise* dos colaboradores, como descrito nos depoimentos do entrevistado 3:

“A gente tem outras coisas assim, que são nossas, que são documentadas... a gente tem um quadro lá atrás, onde a gente tem algumas informações, por exemplo, o sistema de identificação de barris, através de cores, assim... uma fita isolante colorida, que a gente pega o barril e enrola a fita, tem uma combinação de cores que define que tipo de cerveja que tem dentro desse barril. Pode ser amarelo, amarelo e verde, enfim, ‘n’ cores. Essa legenda está lá escrita. Concentrações de produto, nós temos no manual de boas práticas também, que é quanto usa, quanto não usa, pra fazer cada coisa assim, só que algumas vezes assim isso tem que ser mexido, pois muito está na nossa experiência. Não é meio que padrão, mas por exemplo, no manual define a concentração de produto, mas o volume da solução varia, porque nós temos tanques de diferentes tamanhos.”

Essa explanação do entrevistado 3 pôde ser vista na prática, por ocasião da visita e observação da cervejaria. Ao ver os documentos de uso comum, um dos colaboradores foi indagado sobre o conhecimento do mesmo, e imediatamente ele manifestou a necessidade de eventuais revisões, deixando claro que o processo é vivo e dinâmico. Usou como exemplo uma receita que foi feita em menor quantidade, e que por isso, precisou corrigir proporções dos ingredientes da receita original. Da mesma forma, os depoimentos dos entrevistados 4 e entrevistado 7, a seguir, indicam a relevância dos ajustes durante os processos:

“Cara, vou começar a cozinhar, cozinhar é temperatura, depois vou fazer mashout, mashout é levar a temperatura de um ponto A para um ponto B que é onde tu desnatura as enzimas, onde tu interrompe o processo enzimático da produção, então, com a experiência, fica bem mais fácil para o cara já saber o que ele tem que fazer ali, quanto tempo, ele já deixa ali e sabe quanto tempo. Depois na fermentação, vai acompanhando o processo de fermentação. Cara, fermentação começou aqui com tanto de açúcar, no segundo dia tá tanto, tanto, tanto... é a primeira vez que a gente fez a ‘ceva?’ sim, é a primeira, mas a gente já conhece a curva de fermentação de várias leveduras, de quanto tempos elas levam pra fermentar, então isso aí dá um gráfico, depois, conforme a gente vai medindo. isso aí gera um gráfico, e isso a gente vê se o comportamento tá certo, entendeu. Então é muito do comportamento, é o tácito, tu tá ali vendo isso, tu já vê ‘bom, essa levedura tá dentro do parâmetro’ ou ‘não, essa levedura tá demorando demais, tem algum problema’. Mede o PH dessa cerveja em fermentação, como é que ele tá, tá mais baixo que tanto, tem algum problema ali... cerveja é uma coisa viva!”

“O conhecimento explícito nos serve como, para eventualmente revisar alguma situação. Mas o dia a dia... como eu disse, 95% (da produção) é PILSEN, o dia a dia, a fórmula tá meio que mentalizada. Mesmo que lote a lote sejam feitos os registros

de açúcar que chega, as temperaturas que chegou, se eventualmente houve um desvio, é registrado o desvio na fórmula para saber, depois, sei lá, duas ou três semanas, o que foi mesmo que deu de diferente, registrado a gente tem como consultar, porém, como existe uma repetibilidade contínua, há a fórmula exposta, mas ela está lá mais para os lançamentos dos PH's e dos controles. É feito os controles, mas ninguém precisa mais consultar para ver que temperatura, quanto tempo, que que é feito agora..."

Nas citações dos entrevistados, percebeu-se diversas oportunidades para comparação entre o conhecimento tácito e explícito. As próprias palavras “tácito” e “explícito” são utilizadas, afinal, segundo os profissionais, estes termos são divididos nos eventos de qualificação por intermédio de mestres cervejeiros, especialmente para abordagem de conteúdos qualitativos e subjetivos, como aromas, sabores e outros.

Tais observações reforçam o conceito de Davenport e Prusak (2003), que tratam o conhecimento como abundante nas organizações, contudo, sua existência não assegura seu uso. Sendo assim, reforça a ideia da transferência, motivada pela gestão. Cabe a gestão buscar a melhor forma de administrar, compartilhar e difundir estas duas “fontes” de conhecimento – o tácito e explícito – de modo que a organização se beneficie e transforme-os em vantagem competitiva. Por exemplo, para Tigre (2014), o conhecimento tácito constitui uma vantagem competitiva única, pois permite a diferenciação da capacitação entre diferentes empresas.

Na sequência, visualiza-se o Quadro 11, onde é apresentado um resumo das considerações dos entrevistados sobre as categorias de análise e as principais fontes que nortearam a pesquisa referente as mesmas.

Quadro 11 - Resumo das considerações dos entrevistados sobre as categorias de análise (Objetivo Específico 2)

(continua)

	Produção e Obtenção de Novo Conhecimento	Manutenção do Conhecimento	Compartilhamento do Conhecimento
Entrevistado 1	Testes com produtos existentes e conversas com outros cervejeiros geram novo conhecimento.	Não há grandes considerações, pois é o proprietário quem centraliza a produção.	Conversas informais com outros integrantes da família, mas sem a presença de registros formais.
Entrevistado 2	Reuniões semanais, painéis, minipalestras e debates que proporcionam discussões técnicas geram a troca e produção de novos conhecimentos.	Valorização da equipe de colaboradores por meio de constante agenda de treinamentos operacionais e critérios subjetivos, como atributos sensoriais.	Existência de padrões internos, manuais de boas práticas, e a disposição dos colaboradores para consulta (ressalva para importância do conhecimento tácito).

Quadro 11 - Resumo das considerações dos entrevistados sobre as categorias de análise (Objetivo Específico 2)

(conclusão)

	Produção e Obtenção de Novo Conhecimento	Manutenção do Conhecimento	Compartilhamento do Conhecimento
Entrevistado 3	Gestão onde os colaboradores possuem abertura para dar ideias proporciona conhecimento para a empresa.	Valorização pela transmissão do conhecimento tácito para os colaboradores como forma de incentivo a permanência na empresa.	Existência de padrões internos, manuais de boas práticas, e a disposição dos colaboradores para consulta (ressalva para importância do conhecimento tácito).
Entrevistado 4	Viagens, participação em eventos e conversas com outros cervejeiros são possíveis fontes de novos conhecimentos.	Valorização pela transmissão do conhecimento tácito para os colaboradores como forma de incentivo à permanência na empresa.	Existência de padrões internos, manuais de boas práticas, e a disposição dos colaboradores para consulta (ressalva para importância do conhecimento tácito).
Entrevistado 5	Participação em feiras, realização de viagens, troca de informações com outros cervejeiros em grupos de relacionamento geram novos conhecimentos.	Desenvolvimento de políticas internas para melhoria da qualidade do produto.	Existência de padrões internos, manuais de boas práticas e a disposição dos colaboradores para consulta (ressalva para importância do conhecimento tácito).
Entrevistado 6	Lança novos produtos, mesmo com risco, pois entende que é uma forma de produzir conhecimento	Aplicação de pesquisas de clima e posterior concretização das ideias trazidas pelos colaboradores.	Existência de padrões internos, manuais de boas práticas, e a disposição dos colaboradores para consulta (ressalva para importância do conhecimento tácito).
Entrevistado 7	Estudo e pesquisa em fontes como a <i>Internet</i> e relacionamentos com a comunidade de prática propiciam novos conhecimentos.	Estratégia de remuneração do colaborador, e envolvimento do mesmo nas decisões da empresa.	Existência de padrões internos, manuais de boas práticas, e a disposição dos colaboradores para consulta (ressalva para importância do conhecimento tácito).
Autores	Munoz Seca e Riverola (2004), Davenport e Pruzak (2003), Takeuchi e Nonaka (2008), Dixon (1997) e Alvarenga Neto (2008).	Davenport e Pruzak (2003) e Ichijo (2008)	Kim e Lee (2006), Celadon (2005), Probst, Raub e Romhardt (2002), Ipê (2003), Suffert (2008), Davenport e Prusak (2003), Ichijo (2008), Wenger, McDermott e Snyder (2002), Antonello e Ruas (2005) e Xavier (2006), Lucas (2008).

Fonte: O autor (2019)

Verificado o resumo sobre as considerações dos entrevistados referentes às categorias de análise relativas ao segundo objetivo específico, que discutiu o processo de Gestão do Conhecimento, tem-se em seguida informações pertinentes às categorias de análise vinculadas ao terceiro objetivo específico desta dissertação, que analisa os processos organizacionais das unidades de análise sob a ótica da inovação.

4.3 ANÁLISE DOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS DAS UNIDADES PESQUISADAS SOB A ÓTICA DA INOVAÇÃO

Neste subcapítulo, é apresentada a análise dos processos organizacionais das unidades pesquisadas sob a ótica da inovação. Compõe esta análise uma verificação quanto à relevância da inovação como diferencial para a organização, a forma como ocorre o processo de inovação dentro da organização e na sequência, a relação da empresa com o ambiente externo.

4.3.1 A relevância da inovação como diferencial para a organização

Sobre inovação, conforme Enlgelman, Nodari e Froelich (2017), mais do que terra, capital e trabalho, fatores de produção da economia clássica, o que irá diferenciar as empresas será sua capacidade de inovar, diretamente relacionada ao talento humano, pois uma parte crítica de conhecimentos e habilidades necessárias para a inovação reside e é utilizada por indivíduos que representam um aspecto crítico para a efetividade da ação organizacional.

Segundo Porter (1989), inovação é um dos determinantes da competitividade, e os esforços voltados para a atuação em pesquisa e desenvolvimento como estratégia podem garantir a vantagem competitiva de uma empresa. Por isso, este fenômeno que contempla iniciativas individuais e/ou coletivas de criação de valor e de mudanças organizacionais, é considerado elemento potencial e um diferencial para a construção do desenvolvimento econômico. Para Godoy e Peçanha (2009), a capacidade de inovar, como atributo organizacional, torna-se crucial para o êxito das organizações e é considerada estratégica para construir uma imagem diferenciada em relação aos concorrentes. Na sequência, observações por parte do entrevistado 6 para consolidar estes conceitos:

“Muito relevante, a inovação é muito relevante para os resultados... não há como viver sem, pela questão da concorrência... o número de cervejarias está aumentando muito, então é preciso fazer algo diferente... só não dá pra esquecer que tem que ser diferente, mas aceito por quem compra.”

Para os entrevistados, a inovação foi mencionada como um diferencial para os resultados do setor, sendo um importante atributo para determinar novos produtos, processos ou *marketing*. Tais considerações vão ao encontro dos conceitos da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (2005), que define a inovação como a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de *marketing*, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas. Identifica-se esse entendimento nas palavras do entrevistado 2:

“Com certeza, vejo a inovação como diferencial, algo necessário para o todo. A tradição é fundamental e é a base, porém, é a novidade que ajuda a impulsionar o mecanismo de crescimento de uma empresa, aumentando o leque de possibilidades e inovações que o mercado pede. O consumidor é ávido por novidades, estamos sempre atentos a isso, em nossos processos, produtos, nosso marketing. E, claro, produtos inovadores tendem a nos ajudar com mais receitas de vendas.”

Os comentários acima ratificaram as definições de Davila, Epstein e Shelton (2007) que classificam a inovação como peça chave para que as organizações possam alavancar o crescimento e contribuir com o aumento das receitas. Para os autores, a inovação deve fazer parte do todo, da cultura da organização, para que se atinjam os resultados esperados. Em linha semelhante, Christensen, Anthony e Roth (2007) narram que para inovar é importante saber identificar oportunidades e sinais de mudança para tomar as decisões corretas em relação ao futuro das organizações.

Contudo, os entrevistados relataram que tanto observando inovações em produto, processo ou *marketing*, os princípios dos seus negócios serão sempre considerados e preservados. Essa afirmação está materializada nos comentários do entrevistado 5 e do entrevistado 7.

“Inovações vêm de tudo isso sim, feiras, festivais, pesquisa na Internet, nos papos com cervejeiros... a gente sabe que serve como diferencial, que chama a atenção, mas é importante estar ligado no público né... a gente tem isso muito forte aqui dentro (pausa)... procurar fazer o que eles (público consumidor) estão procurando, a gente tenta mostrar algumas coisa novas pra eles (público consumidor), mas não adianta eu fazer a cerveja mais estranha do mundo se ninguém vai comprar. Então a gente pensa ‘o que eles querem tomar’, e então vamos fazer isso.”

“Por isso que às vezes não adianta querer ficar inovando muito, em tudo ... claro que inovação ajuda, diferencia, atrai o consumidor, mas tem que entender que o mercado quer tomar cerveja boa, a um custo compatível, porque se não for compatível ele vai só provar uma mais cara e vai ‘saltar fora’ também, mas ele não quer... o mercado não toma cerveja trapiste no Brasil !Ele não vai tomar uma cerveja intensa, ele não vai tomar uma cerveja STOUT (estilo de cerveja) ou uma IMPERIAL STOUT (estilo de cerveja) de 11% de teor alcoólico, mesmo com algumas mudanças... não, ele vai

provar, mas ele não vai consumir! Então a (nome da empresa) sempre se focou mais em cervejas com 'drinkability', esse é nosso princípio."

Apresentados os depoimentos sobre inovação por parte dos entrevistados, relembram-se os conceitos de Faria e Souza (2013) ao citar que, no ritmo intenso em que há o surgimento de novos produtos, processos e serviços, as organizações necessitam ser capazes de gerar e implementar novas práticas, fazer algo novo, com o uso de diferentes estruturas e ferramentas gerenciais de modo a adaptar-se a novas realidades dos consumidores, ou antecipar-se às mudanças do ambiente externo.

Encerradas as observações referentes a relevância da inovação como diferencial para as organizações, tem-se na sequência apreciações a cerca de como ocorre o processo de inovação dentro das organizações.

4.3.2 O processo de inovação dentro da organização

A inovação possui uma relação direta com o conhecimento. Segundo Falsarella, Januzzi e Sugahara (2016), inovação, conhecimento e informação formam um tripé fundamental para competitividade de qualquer organização, na medida em que toda inovação, independente de classificação, traz em sua essência a geração, uso e assimilação de conhecimentos e informações. O depoimento do entrevistado 6, em seguida, valida esta sentença e demonstra a interação entre conhecimento e informação nos ambientes das empresas:

"Aqui na empresa, uma vez por mês a gente fazia um happy hour com todas as pessoas da equipe, e nós líderes também. Bem informal, mas estruturada, com questões bem abertas, pra estimular a criatividade e a inovação, aproveitando o conhecimento e as novas ideias do pessoal. Até porque a equipe é muito criativa mesmo! Nestas reuniões nós sempre temos muita criatividade unindo aquilo que está surgindo aí fora (referindo-se ao ambiente externo) com o que nós fazemos aqui dentro da empresa. Agora não é mais mensal, mas com assuntos mais pontuais. Neste momento a gente estimula novas ideias para vários pontos da empresa, bem aberto..."

O depoimento também é pertinente, pois valida conceitos de outras referências deste estudo, como da Academia Pearson (2011), que trata a criatividade como base e propulsão da inovação, e acredita que, com a materialização da criatividade e de novas ideias, a resultante é a inovação no campo organizacional.

Para Rocha (2009), a criatividade é um dos principais fatores da inovação, sendo então fundamental para o estabelecimento de uma empresa inovadora, assim como, transformar criatividade em inovação exige estratégia, processos bem estruturados e sistemas que possam interligar todas as áreas envolvidas nos projetos, além de ressaltar a necessidade de

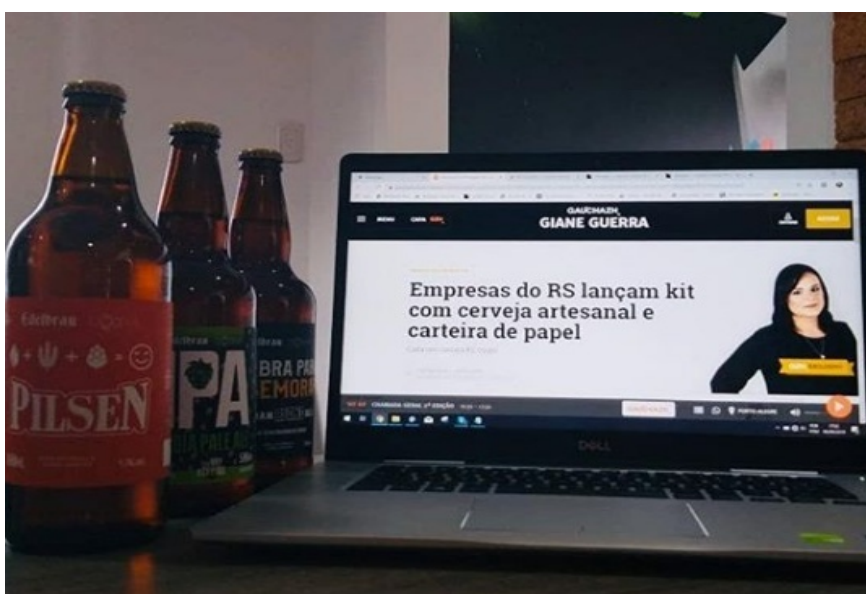
envolvimento e comprometimento da liderança no estímulo, avaliação e seleção das ideias e no desenvolvimento dos produtos até a sua comercialização.

Observou-se que os produtores de cerveja estão buscando parcerias de formas alternativas com outras empresas, no intuito de aumentar sua visibilidade perante o consumidor por intermédio de ações colaborativas. Exemplos relevantes são projetos estratégicos, focados em aumento de capacidade e também sustentabilidade, que propiciam uma maior perceptibilidade das marcas ao mercado. A seguir, nas palavras dos entrevistados 6, tem-se amostras destes projetos:

“Sobre a inovação (pausa)... temos uma série de projetos colaborativos, buscamos parcerias, com projetos sustentáveis, como o da DOBRA. A DOBRA tu já debes conhecer, é uma empresa bem inovadora também, que está produzindo alguns itens em papel, como carteiras e tênis, e que fechou parceria de um kit com a gente. Uma cerveja e uma carteira em uma embalagem que depois pode ser usada como ‘porta tampinhas’, assim não precisa jogar fora. Saiu inclusive material sobre isso na mídia, jornal... na Zero Hora e na Gaúcha (Rádio Gaúcha). Estamos buscando outras para agregar ainda mais valor... também aproveitamos água da chuva, placas solares, e outros... Usamos madeira de reflorestamento. Acreditamos muito na sustentabilidade, e que isso tem valor, e sabemos que isso hoje é uma inovação.”

A parceria mencionada pelo entrevistado 6 propiciou, de fato, repercussão positiva em mídia para a cervejaria, pois a ação de foi divulgada em veículo de comunicação em nível estadual e nacional e contribuiu para divulgação da marca. Na Figura 10, constata-se a maneira pela qual a ação entre as empresas foi divulgada.

Figura 10 -Ação de Colaboração Entre Cervejaria e Uma Parceira



Fonte : O autor (2019)

Nos comentários do entrevistado 3, identificou-se mais um exemplo de parceria, desta vez, no sentido do desenvolvimento de processo, ao possibilitar maior mais inovação, com o incremento de tecnologia de um dos clientes. Com o maquinário sendo disponibilizado, ambos puderam obter benefício, em questões relevantes como custo de produto, ganho de conhecimento e valorização da marca.

“...então, esse tipo de coisa foi um ganho cara... parcerias! Formar parcerias, nós formamos parcerias boas desde o momento que a gente abriu pra cá, muitas vezes a gente tem que... eu costumo dizer, não pode ter medo sabe, tem que fazer! Agora pintou uma oportunidade pra gente, que um destes terceiros vai fazer um investimento aqui dentro de uns R\$300.000,00, onde ele vai trazer atualização tecnológica pra gente em troca de preço mais baixo pra produção. Tu falou antes de inovação, isso pra mim vai ser uma inovação grande no meu processo, porque vou ter mais tecnologia, e no marketing também porque vou poder trabalhar essa parceria mais a frente, com conexões bacanas. Me ajuda no conhecimento, que a gente também já falou antes né... novos equipamentos e tal... Nós vamos quase que pagar pra produzir cerveja pro cara, só que em um primeiro momento eu conversei com algumas pessoas, pedi alguns aconselhamentos e tal, e aí eles disseram ‘tu vai ganhar dinheiro com isso?’ Olhando friamente pra proposta dele, eu vou perder dinheiro, porque sei lá, meu custo de produção é 3 pila, e eu vou vender pra ele esse serviço a R\$ 2,50, só que em compensação, ele vai usar 10% da minha capacidade, e eu vou usar a estrutura dele e aplicar nos meus outros 90%, e isso vai me dar um ganho muito maior do que aqueles R\$ 0,50. Ali eu vou perder, sei lá, R\$ 1.000,00, mensais, só que daí no resto eu vou ganhar 4 ou 5(mil reais). Então vale a pena sabe. Olhando micro eu perco, porque é um péssimo negócio. Mas é bom porque é outra frente, e eu vejo que tô inovando fazendo isso! Pra ele, tá bom também, porque ele vai ter uma cerveja muito barata...”

Realizada a leitura dos depoimentos do entrevistado 3 e do entrevistado 6, os quais apresentam destaque para a valorização ao desenvolvimento de parcerias e colaboração, é oportuno recapitular conceitos que tratam essa relação. Conforme Moore (1993), para inovar é preciso acessar diversos recursos como capital, parceiros, fornecedores e clientes para criar redes de cooperação. Nesta perspectiva, verifica-se a relevância das redes de cooperação, as quais são essenciais para que as empresas compartilhem entre si os recursos que detêm para gerarem inovações. Christensen, Anthony e Roth (2007) indicam a necessidade de identificar oportunidades para inovar, buscando explorar conceitos de colaboração para inovação.

Zahra e Nambisan (2012) referem que, por meio das redes de colaboração, as organizações podem acessar recursos sociais, técnicos e comerciais, que fora de uma rede levaria anos para conquistar. Ao envolver o consumidor no processo de inovação, a probabilidade de aceitação de mercado do novo produto torna-se maior, por crer que mediante sua interação na ideação ou outra fase do processo, o produto será desenvolvido sob o escopo de necessidade do cliente.

Mas há outras visões para o entendimento da inovação e sua aplicação. Para Carlomagno e Scherer (2009), inovar significa tolerar erros, e em um ambiente em que o foco na qualidade total é cada vez mais intenso, no qual a padronização e o “defeito zero” são premissas de gestão, não há mais tanto espaço para tentar, errar, fazer e refazer, persistir. Este conceito é lembrado pelo entrevistado 5 em uma parte de seus comentários:

“Normalmente a gente anota tudo que deu de errado, todos os erros e perdas, e depois procura com a fábrica, com a internet, e todos os estudos... procura resolver. É importante que não haja muitos erros! Eu não vou lembrar agora, mas houve coisas que não conseguimos resolver. Importante é que muitos (referindo-se aos erros) que foram resolvidos, foram muito em função dos registros realizados. A gente sabe que tem algumas coisas que acabam não dando certo por ser artesanal, mas é preciso estar sempre atento. Tem muita concorrência, então erros saem caro. Quer dizer, mesmo com o tipo de produto, não dá pra ficar errando muito.”

No entanto, de acordo com os relatos dos entrevistados 3 e 6, os erros são vistos como algo inerente ao processo, especialmente por tratar-se de um produto que, conforme já mencionado, necessita de ajustes ao longo de sua fabricação. Segundo os entrevistados, a quantidade de erros é pequena, mediante a complexidade do produto. A seguir, observam-se os comentários que remetem a esta interpretação:

“É, geralmente, isso é sanado aqui assim... como a gente tem essas avaliações da cerveja no decorrer dela, a cerveja tá... assim... chegou no final do seu período de fermentação e tá azeda, a cerveja foi né (está querendo dizer que estragou)! Abre a torneirinha e joga no ralo... Não tem o que fazer, não tá apta pra ser consumida, tá fora de especificação, e aí é descartada! Faz parte! No meio do volume que a gente faz, é muito pouco.”

“Cara, a gente não tem muito problema não... A quantidade de erros é pequena em relação à produção. Teve uma vez de um lote ‘lacrado’ errado, uma questão operacional, mas resolvemos aqui dentro mesmo, nada grave...”

As narrativas acima relatam erros no processo de produção da cerveja artesanal, todavia, estes erros não são considerados uma barreira para a condução do negócio, em função de suas quantidades. Inclusive, para avaliar esse parecer, são utilizadas as expressões “nada grave” ou “muito pouco”, referindo-se aos erros. Isso demonstra que há uma maturidade por parte dos profissionais na interpretação de seus resultados internos no que tange à produção, e que os erros não são fatores de restrição para desenvolvimento e busca por inovação.

Após a tratativa para entender como ocorre o processo de inovação dentro das organizações, observa-se em seguida a caracterização da relação das empresas cervejeiras artesanais com o ambiente externo.

4.3.3 A relação da empresa com o ambiente externo

A inovação pode ser incorporada às organizações por meio do desenvolvimento de seu ambiente interno, assim como a valorização do que acontece fora de seus domínios. A esse fenômeno, dá-se o nome de Inovação Aberta. Chesbrough, Vanhaverbeke e West (2006) citam a Inovação Aberta como um conceito do processo de gestão de inovação, por meio da aquisição de conhecimento externo, associado ao compartilhamento do conhecimento interno da organização para acelerar a inovação, e posteriormente, lançando-a ao mercado.

Baseia-se no pressuposto de que as ideias internas de uma organização podem ser combinadas com ideias externas, gerando valor adicional à inovação. Chesbrough (2006) também classifica a Inovação Aberta (*open innovation*) como ação conjunta de várias fontes no processo de inovação, que utilizam as competências internas não só para realizar pesquisa e desenvolvimento, mas também procurar, selecionar e acessar oportunidades e ativos externos à empresa.

Tal modelo classifica a inovação como o resultado da formação e atuação de redes de colaboração sistemáticas e não apenas pontuais, manifestadas por intermédio da formação de grupos, entidades ou associações, e que oferecem conhecimento, ideias e patentes para a geração de novos produtos e processos. A ideia da formação de grupos e sua forma de atuação está descrita no depoimento do entrevistado 3:

“Hoje posso dizer que é fácil fazer cerveja, mas na época (referindo-se a quando começou) era difícil, e aí comecei a fazer ceva, e aí comecei a procurar outras pessoas que também faziam ceva, pra enfim, trocar ideias, trocar conhecimento, trabalhar um pouco na parte sensória também, pra experiências e tal, e aí conheci pessoas que faziam cerveja, conheci a CERVASINOS, que tava no seu segundo ano, a associação... Quer dizer, não é bem associação porque não é entidade né, mas era um grupo de cervejeiros aqui do Vale dos Sinos, e aí comecei a ir, eles tinham reuniões mensais, onde os membros traziam cervejas, e aí o grupo degustava, e opinava sobre a cerveja, e aí o pessoal passava a tarde falando sobre cerveja, sobre o que que fez, o que que não fez, fez cagada, bola dentro... isso é ótimo, porque tem coisas que tu faz e outras que tu não faz, e essa troca com o pessoal pode te trazer novidades, inovações, que tu não conhecia...”

“...tem grupo de Whatsapp, por exemplo, eu faço parte de dois grupos aqui de Whatsapp, um chamado Profissão Cervejeiro, que aí são cervejeiros práticos, pessoas que fazem cerveja na prática, que tão lá mexendo panela, são cervejeiros, e tem um outro grupo de microcervejarias, que aí são donos de cervejarias, que muitas vezes são cervejeiros também, por exemplo, eu sou cervejeiro e dono de cervejaria, tem muitos casos que o cara é dono de cervejaria mas não entende ‘xonga’ nenhuma de cerveja. Eu acho que isso aí faz muito mal pro mercado, mas vamos entrar nesse ponto depois. São dois grupos, grupos muito bons de Whatsapp, assim de relacionamento, toda hora alguém questiona alguma coisa de equipamento, de processos, sobre material, insumo, então ali se troca bastante conhecimento, bastante informação, dúvidas, toda hora ‘ah, como é que vocês fazem dosagem do produto tal’ ou ‘como é o processo de clarificação, isso, aquilo’ muito bom. E ali o pessoal abre

o coração sabe... dá oportunidade de dividir inovações, e isso é ótimo. Por mais que eu pesquise, esse conhecimento que vem de fora é superimportante."

No entanto, há também exemplos em que os cervejeiros artesanais, mesmo preferindo não participar dos grupos, não deixam de considerar a representatividade do relacionamento gerado por eles (e entre eles), entendendo que este é um aspecto relevante para obtenção de novas ideias e, consequentemente, inovação. Verifica-se esta afirmação de acordo com os comentários do entrevistado 1:

"eu não tenho muita relação hoje, com os outros cervejeiros... mas é opção minha... a ideia é boa dos grupos, mas é opção minha apenas não participar mais... conheço muitos dos que estão produzindo cerveja por aí, especialmente os mais antigos... antigamente fui em algumas reuniões, na casa de uns ou outros, que era pra ser um tipo de associação, para experimentar algumas cervejas, mas isso acho que diminuiu bastante... era bom, porque a gente via coisas iguais, mas outras diferentes, escutava os problemas de alguns, que ajudavam quando tu pensava ou queria fazer alguma coisa nova! Então, gosto da ideia de inovar, mas sou cuidadoso com as inovações, porque acho que inovar depende muito se o cliente quer, mas concordo que falar com o pessoal de fora ajudava, ajudava sim!"

Em relação ao entrevistado 7, cujo depoimento apresenta-se na sequência, além da ratificação da importância dos grupos (mesmo sem a presença efetiva entre eles), dá ênfase à questão do cuidado e conhecimento do tamanho do mercado. O entrevistado 7 evidencia com a explanação de números que, mesmo com significativo acréscimo de cervejeiros, e estes compartilhando conhecimento e gerando inovação com a criação de grupos, entidades ou associações, há sim espaço para o desenvolvimento do segmento. Ao avaliar tão somente uma das cidades do recorte desta pesquisa (a cidade de Novo Hamburgo) e seus habitantes, bem como o consumo de cerveja artesanal, o objetivo foi demonstrar que a forma de interpretação do segmento deve ser na colaboração, e não na competição.

Eu faço questão que todo mundo cresça, porque vai crescer junto (o negócio de cervejas artesanais)! Quer fazer um número, de todas cervejarias já citadas, todas são Novo Hamburgo, ou quase todas... vamos ficar no mercado de Novo Hamburgo, só Novo Hamburgo, como se a gente atendesse só Novo Hamburgo, que não é verdade, mas vamos lá: são 210 mil habitantes, vezes, tu te lembra dos 37 (litros/pessoa)? (pausa)... são 7 milhões e 770 mil litros por ano. Divide por 12, são 647, 650 mil litros por mês. Sabe o que é a somatória destas citadas? Inclusive eu junto que participo nisso aí? Sabe o quanto poderia participar mais? Então eu não tenho que me preocupar, ou enxergar como concorrente... é lógico que a gente vai colidir em alguma situação, mas nossa preocupação não pode ser, talvez uma briga com a Imigração (outra cervejaria) que tá maior, mas, onde é que a Maniba (outra cervejaria) vende, ou a Brew Up, Fat Bull, ou a Elementum (todas cervejarias), vai todo mundo em dois ou três Pubs e nos vamos acabar colidindo, é verdade, mas e daí, o mercado é monstro! Além disso, muitas vezes a relação com estes outros cervejeiros também serve pra trazer novidades. Eu tenho os meus produtos, meus processos, minha forma de estudar, mas sei que a relação com os outros pode sim trazer ideias pra inovar. Tem muita coisa fora, boas e ruins, e não é sempre que a gente consegue

ver tudo. Resumindo, a gente tem que estar aberto para o que vem de fora, e respeitar seus princípios de negócio.

Após a leitura das observações feitas por parte dos entrevistados sobre as relações das empresas com o ambiente externo, e como estas relações podem contribuir com a inovação, resgata-se o conceito de Bessant e Tidd (2009) sobre o tema. Bessant e Tidd (2009) consideram ser o processo de inovação influenciado por diversos fatores, como as conexões proativas entre setores e departamentos dentro da empresa, e entre a empresa e seus agentes externos ou parceiros que possam contribuir com o processo.

De acordo com Chesbrough, Vanhaverbeke e West (2006), os cenários de mercado estimulam que as empresas aproveitem não somente seus projetos internos para tratar a inovação, mas também a capacidade inventiva de outras fontes como clientes, fornecedores, universidades, institutos de pesquisa ou inventores independentes – e também integrantes de comunidades de prática - buscando e estabelecendo diferentes formas de parcerias e novos conhecimentos.

Durante a pesquisa, houve a procura e contato com algumas das entidades de maior representatividade no segmento cervejeiro artesanal da Região do Vale dos Sinos para ampliação de conhecimento sobre as estratégias e planejamento do setor como todo, porém, é fato que estes movimentos foram perdendo força nos últimos anos, por razões diversas. Mas é fato também que, mesmo não havendo mais a atuação de forma sistêmica, os integrantes ratificam o interesse em trabalhar de maneira que as experiências possam ser devidamente compartilhadas, em benefício do mercado cervejeiro local.

No Quadro 12, apresenta-se um resumo com as observações dos entrevistados sobre as categorias de análise estudadas para o terceiro objetivo específico, e também os autores que referenciam a pesquisa sobre as mesmas.

Quadro 12 - Resumo das considerações dos entrevistados sobre as categorias de análise (Objetivo Específico 3)

(continua)

	A relevância da Inovação Como Diferencial Para a Organização	O Processo de Inovação Dentro da Organização	A Relação da Empresa Com o Ambiente Externo
Entrevistado 1	Inovação é importante pois as pessoas são curiosas e querem beber algo diferente, em função das muitas opções, mas precisa ter qualidade e custo atrativo.	Mediante contato direto com o cliente, informalmente, onde se descobre o que o cliente quer e se pesquisa posteriormente como fazer o novo produto.	Não tem muita relação, mas por opção própria. Mesmo assim, considera válido para desenvolvimento do segmento.

Quadro 12 - Resumo das considerações dos entrevistados sobre as categorias de análise (Objetivo Específico 3)

(conclusão)

	A Relevância da Inovação Como Diferencial Para a Organização	O Processo de Inovação Dentro da Organização	A Relação da Empresa Com o Ambiente Externo
Entrevistado 2	A inovação é um diferencial e algo necessário, pois os consumidores são ávidos por novidades, o que contribui para receita de vendas.	Mediante estudos de novas receitas pesquisadas em eventos, feiras e viagens.	Considera importante pois crê que os relacionamentos são fontes para conhecimento e, consequentemente, inovação, mas percebe menos parceria nos últimos tempos.
Entrevistado 3	A inovação é um diferencial, especialmente porque há muitos cervejeiros no mercado, e com muitas opções e oportunidades em produtos diferenciados.	Parcerias com empresas para aquisição e “troca” de interesses, onde houve ganho de tecnologia na área de produção, diluído nos custos do produto na venda.	Considera importante, faz parte de grupos de <i>Whatsapp</i> com cervejeiros e já foi presidente de entidade.
Entrevistado 4	Inovação precisa existir para diferenciar-se dos concorrentes e também para se desafiar em um mercado que cresce ano a ano.	Mediante estudos de novas receitas pesquisadas em eventos, feiras e viagens.	Considera que esta relação é importante, mas não a ponto de ser considerada essencial para os resultados.
Entrevistado 5	Inovações são importantes e provêm de várias fontes, mas é fundamental que sejam percebidas pelo cliente, para que ele compreenda e, então, haja consumo.	Ao inovar, entende-se que erros fazem parte do processo e, por isso, devem ser considerados como aprendizado para que o produto novo possa ser gerado.	Acredita que é importante, à medida que os cervejeiros podem atuar em conjunto e desenvolver o “beba local”.
Entrevistado 6	A inovação é muito relevante para os resultados e não há como viver sem ela. Concorrência “força” para que seja feito algo diferente, e isso deve ser aceito por quem compra.	Reuniões informais que estimulam a criatividade e projetos colaborativos com outras empresas compõem o processo de inovação.	Acredita muito na relação, pois considera que há grandes possibilidades de crescimento do segmento em função das relações com os demais.
Entrevistado 7	Inovação é importante e um diferencial, mas é preciso inovar de forma que o mercado perceba. Não adianta inovar se o consumidor não identificar a inovação e se não for competitivo em custo.	Mediante estudos de novas receitas e pesquisas.	Acredita no crescimento do segmento por meio dos contatos. Entende que há espaço para todos, em função da grande demanda de cerveja artesanal nos últimos anos.
Autores	Engelman, Nodari e Froelich (2017), Porter (1989), Godoy e Peçanha (2009), Davila, Epstein e Shelton (2007), Christensen, Anthony e Roth (2007), eFaria e Souza (2013).	Falsarella, Januzzi e Sugahara (2016), Academia Person (2011), Rocha (2009), Moore (1993), Christensen, Epstein e Shelton (2007), Zahra e Nambisan (2012) e Carlomagno e Scherer (2009).	Chesbrough, Vanhaverbeke e West (2006) e Bessant e Tidd (2009).

Fonte: O autor (2019)

Concluída a etapa de análise dos resultados, na qual foram realizadas as devidas relações entre as informações obtidas nas entrevistas da pesquisa de campo e no referencial teórico estudado sobre Gestão de Conhecimento e Inovação, apresenta-se em seguida o capítulo de conclusão, com as considerações finais sobre este trabalho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em nível mundial, as empresas estão incorporadas a um ambiente econômico, político e social em constante mutação, onde a modificação das formas de competição, a globalização de mercados e os avanços tecnológicos implicam em preocupações com a sua concorrência e, por conseguinte, sua sobrevivência.

Há diferentes possibilidades para que se faça frente a estas questões, sendo a adoção de efetivas práticas de gestão uma alternativa para se manter e competir. Neste sentido, a Gestão do Conhecimento e a Inovação são temas frequentemente abordados pelas organizações, e são tidos como alternativas de solução para desafios empresariais, como o avanço da competitividade, reduções de custo e a geração de valor. A literatura apresenta conceitos, citando aspectos que influenciam positivamente o processo de Gestão de Conhecimento e de Inovação, assim como elementos que limitam os discutidos processos.

É neste contexto que se insere o presente estudo, que se propôs a avaliar a contribuição da Gestão do Conhecimento e inovação para a indústria cervejeira artesanal do Vale dos Sinos, e, para tal, definiu a aplicação de uma pesquisa qualitativa, por meio de entrevistas narrativas com profissionais deste segmento. Ao investigar o segmento especificado, identificou-se uma aplicação e aderência dos conceitos em relação às limitações, por meio da análise e interpretação de questões como a produção, manutenção e compartilhamento do conhecimento (no que tange a Gestão do Conhecimento) e da Inovação, por meio do entendimento de seus tipos, tanto em produção, processo e *marketing*.

Considera-se atingido o objetivo geral proposto por este estudo, de estudar a potencial contribuição da Gestão do Conhecimento e da inovação para a indústria cervejeira artesanal no Vale dos Sinos, em consequência de terem sido também atingidos os objetivos específicos apresentados no início do trabalho.

Quanto à contextualização da indústria cervejeira artesanal do Vale dos Sinos, um dos aspectos importantes verificados neste estudo foi a identificação dos principais motivos pelo qual os produtores iniciaram seus negócios. Em sua totalidade, os entrevistados manifestaram seu descontentamento com os sabores das cervejas produzidas em larga escala e classificadas como *mainstream* por grandes cervejarias, detentoras dos principais números no mercado de cervejas no Brasil e no mundo.

Tal descontentamento contribuiu para a insatisfação e inquietude por parte dos profissionais entrevistados, que por sua vez, tomaram a decisão de produzir uma bebida especial

e de maior qualidade, investindo em cervejarias artesanais. Nestes estabelecimentos, a opção é pela manufatura de uma cerveja com padrões diferenciados, com o uso de matérias primas nobres e processos produtivos seletivos, de volumes de produção planejados, e sempre almejando um produto de sabor e paladar diferenciado aos clientes finais.

Para abertura destas cervejarias, o padrão mais observado é aquele em que a sociedade é composta com a presença de membros de família ou por indivíduos de elevado grau de afetividade e confiança mútua. Por estes motivos, pode-se dizer que o modelo paternalístico é o mais presente na gestão das cervejarias artesanais no Vale dos Sinos, afinal, desde a fundação dos negócios, a administração segue centralizada em integrantes da família, com movimentos sensíveis de transição para novas gerações (no caso das cervejarias onde a gestão é composta por indivíduos de confiança mútua, não há interesse por novos sócios).

Ainda no que concerne à contextualização da indústria cervejeira artesanal da região do Vale dos Sinos, foram identificadas uma série de evidências de memória organizacional presentes nas empresas pesquisadas. Tais evidências representam não só o início da história das cervejarias, mas também servem como referência para manutenção dos valores do presente e para projeção do seu futuro.

Entre estas evidências, há histórias que contemplam desde a abertura do negócio até o lançamento de produtos que até o presente momento são comercializados. Destaque também para mascotes e símbolos que compõem as logomarcas estampadas nas embalagens e rótulos, ou até mesmo para palavras consideradas “chave” e que dão nome ao estabelecimento.

No que tange à compreensão do processo de Gestão do Conhecimento nas cervejarias artesanais da região do Vale dos Sinos, ao final do estudo é factível afirmar que há sim a valorização do processo de Gestão do Conhecimento em suas operações. Fatos que atestam essa sentença estão na atenção concedida à produção, manutenção e ao compartilhamento do conhecimento.

Quanto à produção do conhecimento, destaque para questões referentes à adaptação, que de acordo com a literatura apresentada no referencial teórico, é representada pela flexibilidade necessária para a sobrevivência e dinâmica imposta pelo mercado, no qual novos produtos, novas tecnologias e mudanças sociais e econômicas incentivam a geração do conhecimento. Empresas que não se adaptarem às mudanças nas condições contemporâneas terão dificuldades maiores do que aquelas que se adaptarem.

Os profissionais entrevistados apresentaram situações em que seus colaboradores propõem novas formas de conhecimento, seja por meio de reuniões informais (onde existe uma

liberdade para discussão e introdução de novas ideias) ou seja pela participação em situações práticas onde é necessária a aplicação da experiência pessoal em relação ao processo atual.

Ainda sobre a produção de conhecimento, há uma valorização do conhecimento advindo das redes, dos relacionamentos, com o aproveitamento de *expertise* de outras empresas ou profissionais presentes em feiras do segmento ou em viagens técnicas, não somente nos momentos formais destes eventos, mas também na sua informalidade. Para os entrevistados, as conversas de corredor – assim como descrito na literatura pesquisada - são fonte expressiva para troca de experiências e compartilhamento do conhecimento tácito.

Sobre a manutenção do conhecimento, observou-se a preocupação com as pessoas dentro da organização, pois há o entendimento dos profissionais das cervejarias de que a competência e a vivência dos colaboradores são diferenciais para o sucesso do negócio, e a permanência dos mesmos nas empresas é considerada estratégica. Para tanto, evidenciou-se ações como investimentos no seu bem-estar, o reconhecimento prestado às ideias apresentadas e os investimentos realizados em qualificação e capacitação. Atenção também no quesito remuneração que, para determinados casos, é ofertado a um valor acima da média de mercado. Todos estes pontos mostraram-se eficazes para permanência das equipes nas empresas, e consequentemente, na obtenção de bons resultados das cervejarias.

Quanto ao compartilhamento do conhecimento, ênfase para o equilíbrio existente entre o conhecimento tácito e o explícito, uma importante reflexão ao final deste estudo. Embora possa existir uma interpretação inicial de que, por ser cerveja inicial, a fabricação esteja vinculada à perícia e técnica de quem a produz, é muito presente internamente a presença de manuais e outras ferramentas para auxiliar na realização das atividades dos colaboradores.

Esta observação remete ao referencial teórico, que aponta para a necessidade de sinergia entre o tácito e o explícito: o compartilhamento do conhecimento consiste no ato de um indivíduo compartilhar com outros indivíduos, grupos ou parceiros na organização suas experiências pessoais, entretanto, a informação e a experiência só podem ser usadas em benefício de toda a organização se estiverem disponíveis para aqueles que têm de tomar as decisões.

Referente à análise dos processos organizacionais das unidades pesquisadas sob a ótica da inovação, pode-se dizer que a inovação é considerada elemento chave, e em unanimidade entre os entrevistados, como diferencial para suas empresas. Um dos fatores para esta afirmativa está no entendimento de que a inovação contribui para afrontar a concorrência, que segundo os números apresentados neste estudo, tem tido crescimento substancial ao longo dos últimos anos.

A revisão da literatura exposta no capítulo sobre o tema inovação descreve também a relação dos erros - e os momentos em que ocorrem - como barreira à inovação. Para alguns dos autores pesquisados neste estudo, a condição de mercado atual tem algumas premissas, entre elas a alta performance e os custos baixos. À medida que os erros existem, e se potencializam, podem impactar diretamente nos custos e demais perdas, sendo então inibidores para a inovação.

Para os entrevistados, os erros presentes nas organizações, manifestados em processos ou produtos, são considerados inerentes a sua realidade, afinal, a cerveja artesanal é um produto que tem como característica a exploração de novos sabores, aromas e características sensoriais, que raramente podem ser definidas de forma padronizada. Sendo assim, situações de insucesso são vistas como inevitáveis, mas isso não significa que não haja controles e parâmetros para que estes erros aconteçam nas menores quantidades possíveis.

Ainda sobre a inovação, verificou-se a importância das parcerias e das redes de colaboração para desenvolvimento do conceito inovação. Observou-se que as empresas pesquisadas, em sua maioria, já possuem algum tipo de colaboração no mercado, seja no segmento de atuação principal em que está inserida (gastronomia), seja com produtos alternativos e de significativa imagem no mercado, o que faz com que ambos cresçam e busquem novos produtos ou formas de divulgação na mídia. Como visto na revisão de literatura, para inovar é preciso acessar diversos recursos, entre eles parceiros, fornecedores e clientes para criar redes de cooperação.

Também se conclui com este estudo que o conceito de inovação recebe a influência do ambiente externo, por meio da aquisição de conhecimento externo associado ao conhecimento interno presente nas organizações. A Inovação Aberta, explorada no capítulo de inovação, é a ação conjunta de várias fontes no processo de inovação, que utilizam as competências internas não só para realizar pesquisa e desenvolvimento, mas também procurar, selecionar e acessar oportunidades e ativos externos à empresa.

No ambiente externo referido, são encontradas informações - nas mais diversas fontes - e também grupos ou comunidades que subsidiam seus participantes, frequentadores ou apoiadores com conhecimento para o desdobramento de novas ideias. Os entrevistados comentaram sobre suas participações nesses grupos, e mesmo havendo uma parte deles não mais frequentando assiduamente, fizeram questão de descrever a existência dos grupos como fator relevante para desenvolvimento da inovação, em função das trocas de experiência para aplicação dentro de suas cervejarias.

Tal condição remete a um dos conceitos discutidos na revisão teórica, de que a atuação de redes de colaboração sistemáticas e não apenas pontuais, manifestadas por intermédio da formação de grupos, entidades ou associações, oferecem conhecimento, ideias e patentes para a geração de novos produtos e processos.

Houve limitações ao método, como por exemplo, a disponibilidade e o interesse por parte de uma série de cervejarias contatadas para participação efetiva na pesquisa. Em resposta ao contato realizado, representantes de cervejaria não se sentiram motivados a integrar-se ao trabalho por acreditar que o resultado final não traria benefícios aos seus negócios, ao mencionar que outros estudos foram discutidos em associações e não levados adiante. Outra limitação foi a disponibilidade de tempo de determinadas empresas, que se dispuseram a contribuir com a pesquisa, mas a incompatibilidade de agenda fez com que não fosse possível a efetivação das conversas planejadas.

Feitas todas estas considerações, a maior contribuição do estudo apresentado é o modelo evidenciado e os resultados que emergiram da pesquisa, que possibilitaram de forma científica entender a contribuição da Gestão do Conhecimento e da inovação para a indústria cervejeira artesanal do Vale dos Sinos, e que poderão servir de parâmetro para trabalhos em outros segmentos. Sugere-se estudos futuros sobre o tema, como a ampliação do recorte de pesquisa e apresentação dos resultados de maneira mais formal e executiva aos produtores, pois o mercado de cervejarias artesanais no Vale dos Sinos, ao mesmo tempo que apresenta expansão, carece de informações mais técnicas, que poderão subsidiar os produtores de uma forma mais assertiva e profissional.

REFERÊNCIAS

- ABDALLA, M. M; ALTAF, J.C. Análise crítica do discurso em administração e em gestão: sistematização de um framework metodológico. **Revista do Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial.**, v. 22, n. 2, p.35-47, mai/ago. 2018. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/51511/analise-critica-do-discurso-em-administracao-e-em-gestao--sistematizacao-de-um--framework--metodologico->>. Acesso em 10 ago. 2019.
- ABRABE. Site. Disponível em: <<http://www.abrabe.org.br/categorias>>. Acesso em: 1º ago. 2019.
- ABRACERVA. Site. Disponível em: <<http://www.abracerva.com.br>>. Acesso em: 12 jul. 2018.
- ACADEMIA PEARSON. **Criatividade e inovação**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2011. Recurso on-line (133 p.).
- ALMEIDA, Paulo Roberto de. A economia internacional no século XX: um ensaio de síntese. **Rev. bras. polít. int.**, Brasília, v. 44, n. 1, p. 112-136, Jun. 2001. Disponível em:<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-73292001000100008>. Acesso em: 30 dez. 2018.
- ALMEIDA, M. B. **Um modelo de ontologias para representação da memória organizacional**. Belo Horizonte: UFMG, 2006. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação – Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG).
- ALVARENGA NETO, R. C. D. **Gestão do conhecimento em organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo**. São Paulo, SP: Saraiva, 2008. 236 p.
- ALVES, J. C; PEREIRA, R. S; PEREIRA, P. C. Ambientes virtuais e mídias de comunicação, abordando a explosão das mídias na sociedade da informação e seu impacto na aprendizagem- o uso do WhatsApp como plataforma de *m-learning*. **Revista Mosaico**, v. 6, n. 1, 2015. Disponível em: <<http://editora.universidadedevassouras.edu.br/index.php/RM/article/view/130/70>>. Acesso em: 14 mar. 2019.
- ANTONELLO, C. S.; RUAS, R. Formação Gerencial: Pós-graduação Lato Sensu e o Papel das Comunidades de Prática. **Rev. de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 2, Abr./Jun. 2005, p. 35-58.
- ARAÚJO, Richard Medeiros et al. Comportamento do consumidor de cervejas artesanais.2016. **Rev. Científ. da Gest. de neg. - Connexio**. Ano 5, n. 1, ago. 2015/jan. 2016. Disponível em: <<https://repositorio.unp.br/index.php/connexio/article/download/1341/817>>. Acesso em: 7abr. 2018.
- BAIRON, S.; PEREZ, C. **Comunicação & marketing: teorias da comunicação e novas mídias, um estudo prático**. São Paulo: Futura, 2002. 212 p.

BALBONI, Bernardo Monteiro et al. **Inovação nas organizações**. 2015. E-book. Disponível em: <https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/311926/mod_resource/content/1/Material%20Didatico_Inova%C3%A7%C3%A3o.pdf>. Acesso em: 13 abr. 2018.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BEAL, A. **Gestão estratégica da informação**: como transformar a informação e a tecnologia em fatores de crescimento e de alto desempenho nas organizações. São Paulo: Atlas, 2008.

BEHR, R.R; NASCIMENTO, S. P. A gestão do conhecimento como técnica de controle: uma abordagem crítica da conversão do conhecimento tácito em explícito. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 1, p. 1-11, jan. 2008. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/5057>>. Acesso em: 15 mar. 2019.

BENJAMIN, W. O narrador: considerações sobre a obra de Nikolai Leskov. In: _____. **Magia e técnica, arte e política**: ensaios sobre literatura e história da cultura. 7.ed. São Paulo: Brasiliense, 1994. p. 197-221. (Obras Escolhidas, v. 1).

BERNARDINO, J. et al. A percepção da gestão do conhecimento nas empresas exportadoras da AMREC. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo**, n. 2, jan./jun., p. 352-365, 2014. Disponível em: <<https://periodicos.ufpel.edu.br/ojs2/index.php/AT/article/viewFile/3386/3296>>. Acesso em: 27 mai. 2019.

BERNHOFER, R. **Como criar, manter e sair de uma sociedade familiar (sem brigas)**. São Paulo: SENAC, 1996.

BESSANT, J.; TIDD, J. **Inovação e Empreendedorismo**. Porto Alegre: Editora Bookman, 2009.

BOHEMIA. Site. Página principal. Disponível em: <<http://www.bohemia.com.br>>. Acesso em: 2 mai. 2015.

BONI, V.; QUARESMA, S. J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política**, v. 2, n. 1, jan./jul., p. 68-80. 2005. Acesso em: 1º abr. 2019.

BRAIDA, Frederico et al. O rótulo é a cerveja: uma análise semiótica do conteúdo. **Estudos em Design**, v. 24, n. 3, 2016. Disponível em: <<https://estudosemdesign.emnuvens.com.br/design/article/view/383>>. Acesso em: 30 abr. 2018.

BURLAMAQUI, L.; PROENÇA, A. Inovação, recursos e comprometimento: em direção a uma teoria estratégica da firma. **Revista Brasileira de Inovação**, v. 2, n. 1, p. 79-110, 2003. Acesso em: 25 mai. 2019.

LAPOLLI, Carlo. **Mercado da Cerveja 2018**. Abracerva. 24 slides. Disponível em: <<https://ss-usa.s3.amazonaws.com/c/308468798/media/5cb723ad8b361/MERCADO%20CERVEJEIRO%202018-2019.pdf>>. Acesso em: 1º abr. 2019.

CAMARA, Rosana Hoffman. Análise de conteúdo: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações. Gerais, **Rev. Interinst. Psicol.**, Belo Horizonte, v. 6, n. 2, p. 179-191, jul. 2013. Disponível em:

<http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1983-82202013000200003>. Acesso em: 1º abr. 2019.

CAPRINO, Mônica Pegurer et al. Difusão de Inovações: apreciação crítica dos estudos de Rogers. **Rev. Famecos, Porto Alegre**, v. 14, n. 33, 2007. Disponível em:

<<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistafamecos/article/view/3432>>. Acesso em: 12 abr. 2018.

CARLOMAGNO, M. S.; SCHERER, F.O. **Gestão da Inovação na Prática**: Como aplicar conceitos e ferramentas para alavancar a inovação. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

CELADON, K. **O compartilhamento do conhecimento no âmbito intraempresarial**: um estudo de caso. Dissertação de Mestrado (2005), Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, PR, Brasil. 2005.

CERIBELI, H. B; MERLO, E. M; MORAIS, F.S. Análise do processo de profissionalização da gestão de empresas familiares atuantes no varejo. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 9, n. 2, p. 233-250, nov. 2010. Disponível em:

<<http://www.spell.org.br/documentos/ver/5220/analise-do-processo-de-profissionalizacao-da-gestao-de-empresas-familiares-atuantes-no-varejo>>. Acesso em: 3 ago. 2019.

CERVEJA E MALTE. Site. Disponível em: <<http://www.cervejaemalte.com.br>>. Acesso em: 1º mai. 2019.

CERVEJARIA INSANA – **INSANA PINHÃO**: Inovação Cervejeira aliada à sustentabilidade. Disponível em: <<http://www.congressodeinovacao.com.br/uploads/casos-de-inovacao/595ea4f47b019819904667.pdf>>. Acesso em: 20 abr. 2018.

CEVAS GAÚCHAS. Site. Disponível em: <<http://www.cevasgauchas.com.br>>. Acesso em: 22 abr. 2019.

CHAGAS JÚNIOR, M. F.; NOHARA, J. J.; STAL, E. Os conceitos da inovação aberta e o desempenho de empresas brasileiras inovadoras. **Revista de Administração e Inovação**, n.2, abr./jun., p.295-320. 2014. Acesso em: 21 abr. 2019.

CHESBROUGH, H. W. **Open Innovation**: the new imperative for creating and profiting from technology. Boston: Harvard Business School Press, 2006.

CHESBROUGH, H. W; VANHAVERBEKE, W.; WEST, J. **Open innovation**: Researching a new paradigm. Oxford University Press on Demand, 2006.

CHRISTENSEN, C. M; ANTHONY, S. D.; ROTH, E. A. **O futuro da Inovação**: Usando teorias da inovação para prever mudanças no mercado. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CHRISTENSEN, Clayton M. **O dilema da inovação**: quando as novas tecnologias levam empresas ao fracasso. São Paulo, SP: M. Books, 2012. 320 p.

COHEN, W.; LEVINTHAL, D. Innovation and learning: the two faces of R&D. **Economic Journal**, v. 99, n. 397, p. 569-596, 1989.

_____. Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, n. 1, 1990.

CONGRESSO BRASILEIRO DE INOVAÇÃO DA INDÚSTRIA. v. 7, 2017. São Paulo, SP.

CONSELHO REGIONAL DE DESENVOLVIMENTO. COREDES. Disponível em: <<https://www.fee.rs.gov.br/perfil-socioeconomico/coredes/>>. Acesso em: 15 jan. 2020.

CORREIA-LIMA, B.C.; RIGO, A. S.; SANTOS, M. E. P. Memória organizacional e construção de identidade local: uma análise de mobilização e organização social no conjunto Palmeira. **Revista de Administração Pública e Gestão Social**, v. 8, n. 4, p. 235-246, out/dez. 2016. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/43281/memoria-organizacional-e-construcao-de-identidade-local-uma-analise-da-mobilizacao-e-organizacao-social-no-conjunto-palmeira>>. Acesso em: 02 ago. 2019.

COSTA, A. S. M; SARAIVA, L. A. S. Memória e formalização social do passado nas organizações. **Revista de Administração Pública**, v. 9, n. 2, p. 1761-1780, nov/dez. 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v45n6/a07v45n6.pdf>>. Acesso em: 09 ago. 2019.

COSTA A. S. M.; MANCEBO, R.C.; PESSOA, L.A.G.P. Museus Corporativos Estratégicos: Uma Análise do Espaço de Memória da Cervejaria Bohemia. **Revista Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 11, n. 2, p. 100-117, mai/ago. 2016. Disponível em: <<https://revistas.ufrj.br/index.php/scg/article/view/13381/9203>>. Acesso em: 15 ago. 2019.

CRIPPA, G. Memória: geografias culturais entre história e ciência da informação. In: MURGUIA MARANON, E. I. (Org.). **Memória: um lugar de diálogo para arquivos, bibliotecas e museus**. São Carlos: Compacta, 2010. p.79-110

DALBOSCO, C; ZITKOSKI, D. M. Modelo de Gestão: Um estudo em empresas familiares. **Revista de Administração**, v. 4, n. 7, p. 17-47, dez. 2005. Disponível em: <<http://revistas.fw.uri.br/index.php/revistadeadm/article/view/788/1340>>. Acesso em: 01 nov. 2019.

DANTAS, V. N. **A trajetória da cultura cervejeira e sua introdução no Brasil**. 2016, 12 f. (Trabalho de Conclusão de Curso). Bacharelado em Administração. UFJF, Minas Gerais, 2016. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/bach/files/2016/10/VITORIA-NASCIMENTO-DANTAS.pdf>>. Acesso em: 15 abr. 2018.

DAUSCHA, R. **A cultura de inovação nas empresas**. 2011. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/a-cultura-de-inovacao-nas-empresas>>. Acesso em: 11 abr. 2018.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2003.

DAVILA, T.; EPSTEIN, M. J.; SHELTON, R. **As Regras da Inovação**. Porto Alegre: Editora Bookman, 2007.

DAVIS, S.; BOTKIN, J. **O monstro embaixo da cama: o modo mais eficaz das empresas venderem conhecimentos**. São Paulo: Futura, 1996.

DIXON, N. The Hallways of learning. In: **Organizational Dynamics**. Spring: 1997, p.23-34. Disponível em: <<http://www.sigma-rt.nl/upload/data/Hallways%20of%20learning%20Dixon.pdf>>. Acesso em: 15 ago. 2019.

DOROW, P. F.; RADOS, G. J. V.; TRZECIAK, D. S. Motivadores ao compartilhamento de conhecimento tácito em organizações intensivas em conhecimento. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, n. 3, set./dez., p. 373-394, 2018. Disponível em: <<http://www.periodicosibepes.org.br/index.php/recadm/article/view/2431>>. Acesso em: 15 mai. 2019.

DRUCKER, P. F. The discipline of innovation. **Harvard Business Review**, v. 8, n. 8, p. 5-10, ago, 2002.

EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989. Disponível em: <<https://www.jstor.org/stable/pdf/258557.pdf?refreqid=excelsior%3A68a0d093281c70d98b99d4f30692536d>>. Acesso em: 06 abr. 2019.

ENGELMAN, R.; NODARI, C.H.; FROELICH, C. Gestão Estratégica de Talentos: Proposta de uma Modelo para Empresas Inovadoras. **Revista Capital Científico - Eletrônica**, n.1, jan./mar. 2017. Disponível em: <<https://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/article/view/4620>>. Acesso em: 03 jun. 2019.

ENGELMAN, R.; SCHREIBER, D. A. relação entre Capital Intelectual, Capacidade absorptiva e Inovação: Proposta de um Framework. **Revista Desenvolvimento em Questão**, n. 43, abr./jun., p. 77-112, 2018. Disponível em: <<https://www.revistas.unijui.edu.br/index.php/desenvolvimentoemquestao/article/view/6094/5797>>. Acesso em: 8 abr. 2019.

FALSARELLA, O. M.; JANUZZI, C. S. C.; SUGAHARA, C. R. Gestão do conhecimento: um estudo de modelos e sua relação com a inovação nas organizações. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 21, n. 1, p. 97-118, jan./mar. 2016. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pci/v21n1/1413-9936-pci-21-01-00097.pdf>>. Acesso em: 29 dez. 2018.

FARIA, M. F. B.; SOUZA, J. C. **Processo de inovação no contexto organizacional: uma análise de facilitadores e dificultadores**. 2013. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/html/1230/123028447005/>>. Acesso em: 31 mar. 2019.

FEDATO, G. A. L.; KAROLCZAK, M. E.; SNITOWSKI, A. M. Prática estratégica nas rotinas da firma inovadora: capacidade de absorver conhecimento para manter a inovação. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, n.1, set./dez., p.2-25, 2018. Acesso em: 13 abr. 2019.

FENTON, C.; LANGLEY, A. Strategy as practice and the narrative turn. **Organization Studies**, v. 32, n. 9, p.1171–1196, 2017. Disponível em:

<<https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0170840611410838>>. Acesso em: 7 ago. 2019.

FERREIRA, R. H. et al. Inovação na fabricação de cervejas especiais na região de Belo Horizonte. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 16, n. 4, p. 171-191, out./dez. 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pci/v16n4/v16n4a11>>. Acesso em: 15 abr. 2018.

FERREIRA, A. C. et al. Motivações de compra e hábitos de consumo: um estudo com apreciadores de cerveja artesanal. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 13, n. 1, p.12-31, 2019. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/53502/motivacoes-de-compra-e-habitos-de-consumo--um-estudo-com-apreciadores-de-cerveja-artesanal>>. Acesso em: 22 ago. 2019.

FERREIRA, A. C. et al. Simbolismo e construção de identidade por meio do consumo de cerveja artesanal. **Revista da Negócios**, v. 23, n. 3, p. 19-35, Jul. 2019. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/52697/simbolismo-e-construcao-da-identidade-por-meio-do-consumo-de-cerveja-artesanal>>. Acesso em: 22 ago. 2019.

FIALHO, Francisco Antonio Pereira; et al. **Gestão do conhecimento e aprendizagem: as estratégias competitivas da sociedade pós-industrial**. Florianópolis, SC: Visual Books, 2006. 196 p.

FLACH, L. A rota das cervejarias artesanais de Santa Catarina: Analisando improvisação e aprendizagem. **GESTÃO. Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 10, n. 3, p. 567-594, 2012. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/10811/a-rota-das-cervejarias-artesanais-de-santa-catarina--analisando-improvisacao-e-aprendizagem>>. Acesso em: 28 mai. 2018.

FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JUNIOR, M. M. (Orgs.). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

FRANZONI, A. M. B. **Era do conhecimento: o novo perfil do profissional de turismo**. In: Mariana Quevedo. (Org.) **Turismo da Era do Conhecimento**. 1 ed. Florianópolis: Pandion, 2007.

FRASER, M. T. D.; GONDIM, S. M. G. Da fala do outro ao texto negociado: discussões sobre a entrevista na pesquisa qualitativa. **Paidéia**, v.14, n.28, p.139-152, mai./ago. 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-863X2004000200004>. Acesso em: 5 abr. 2019.

FREITAS, Wesley R. S.; JABBOUR, Charbel J. C. Utilizando estudo de caso(s) como estratégia de pesquisa qualitativa: boas práticas e sugestões. **Revista Estudo & Debate**, [S.l.], v. 18, n. 2, dez. 2011. Disponível em: <<http://www.meep.univates.br/revistas/index.php/estudoedebate/article/view/560/550>>. Acesso em: 28 mar. 2019.

FRIGERI, M. Pesquisa publicada na Revista Brasileira de Inovação analisa o surgimento daPintec. **Blog PPEC**, Campinas, v. 2, n. 2, jul. 2017. Disponível em: <<https://periodicos.sbu.unicamp.br/blog/index.php/2017/07/31/pesquisa-publicada-na-revista-brasileira-de-inovacao-analisa-o-surgimento-da-pintec>>. Acesso em: 13 abr. 2018.

G1 RS. **Com 22 municípios, Rio Grande do Sul cria Rota das Cervejarias Artesanais.** 2018. Disponível em: <<https://g1.globo.com/rs/rio-grande-do-sul/noticia/com-22-municipios-rio-grande-do-sul-cria-rota-das-cervejarias-artesanais.ghtml>>. Acesso em: 20 abr. 2019.

GABRIELLE, C. **Indústria Criativa x Economia Criativa: Qual a diferença?** 2017. Disponível em: <<http://www2.faac.unesp.br/pesquisa/lecotec/projetos/oicriativas/index.php/2017/06/19/industria-criativa-x-economia-criativa-qual-a-diferenca/>>. Acesso em: 27 abr. 2018.

GIBSON, D. V.; NAQUIN, H. Investing in innovation to enable global competitiveness: the case of Portugal. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 78, n. 8, p. 1299-1309. 2011. Disponível em: <<https://researchers.dellmed.utexas.edu/en/publications/investing-in-innovation-to-enable-global-competitiveness-the-case>>. Acesso em: 20 mai. 2019.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Editora Atlas S. A., 1999.

GODOY, A. S. Pesquisa Qualitativa: Tipos Fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, n. 3, mai./jun., p. 20-29. 1995. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/12736/pesquisa-qualitativa--tipos-fundamentais>>. Acesso em: 20 jun. 2019.

GODOY, Renata Semensato Pereira de; PECANHA, Dóris Lieth Nunes. Cultura organizacional e processos de inovação: um estudo psicossociológico em empresa de base tecnológica. **Bol. - Acad. Paul. Psicol.**, São Paulo, v. 29, n. 1, p. 142-163, jun. 2009. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-711X2009000100012&lng=pt&nrm=iso>. Acessos em: 8 abr. 2018.

GRANDE, M. M. et al. Da tradição à Modernidade: O *Savoir Faire* do mestre de ofício na produção da cerveja e da cachaça artesanais. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v. 1, n. 3, p. 25-48, Set/Dez. 2012. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/45506/da-tradicao-a-modernidade--o-savoir-faire-do-mestre-de-oficio-na-producao-da-cerveja-e-da-cachaca-artesanais>>. Acesso em: 23 ago. 2019.

GRZYBOVSKI, D.; MOZZATO, A. R. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 15, n. 4, p. 731-747, Jul./Ago.2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v15n4/a10v15n4.pdf>>. Acesso em: 19 jun. 2018.

GUERRA, J. H. L. **Proposta de um protocolo para o estudo de caso em pesquisas qualitativas.** XXX ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO - ENEGEP, 2010. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010_TN_STO_133_848_14839.pdf>. Acesso em: 02 abr. 2019.

HAUBERT, B. A concepção de modelo de P&D&I para pequenas empresas de serviços industriais. 2016. 128 p. Dissertação (Mestrado em Indústria Criativa) – Programa de Pós-Graduação em Indústria Criativa, Universidade FEEVALE, Novo Hamburgo, 2016.

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

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Pesquisa de Inovação 2011**. Rio de Janeiro: IBGE, 2013. Disponível em: <ftp://ftp.ibge.gov.br/Industrias_Extrativas_e_de_Transformacao/Pesquisa_de_Inovacao_Tecnologica/2011/pintec2011.pdf>. Acesso em 10 jun. 2019.

INSTITUTO DA CERVEJA. Site. Disponível em: <<http://www.institutodacerveja.com.br>>. Acesso em: 10 jul. 2018.

INSTITUTO DE ECONOMIA APLICADA - IPEA. Site. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br>>. Acesso em: 10 jun. 2019.

IPÊ, M. Knowledge sharing in organizations: A conceptual framework. **Human Resource Development Review**, v. 2, n. 4, p. 337-359, 2003. Disponível em: <<http://hrd.sagepub.com/cgi/reprint/2/4/337>>. Acesso em: 31 mai. 2019.

JANKAVSKI, André. **Investimento em inovação no mundo superam US\$ 700 bilhões em 2017**. G1 RS. Disponível em: <<https://www.consumidormoderno.com.br/2017/10/30/investimentos-inovacao-700-bilhoes-mundo/>>. Acesso em: 3 jun. 2019.

JOVCHELOVITCH, S.; BAUER, M. W. Entrevista narrativa. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (Org.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 10. ed. Petrópolis: Vozes, 2012. p. 90 -113.

JÚNIOR, J. F. L. B. R.; SOUZA, A. P. Cultura organizacional e ambiente criativo: Elementos formadores da cultura como barreira ou estímulo à criatividade. **Veredas - Revista Eletrônica de Ciências**, v. 7, n. 1, p. 76-91, 2014. Disponível em: <<http://veredas.favip.edu.br/ojs/index.php/veredas1/article/viewFile/194/277>>. Acesso em: 10 abr. 2018.

KEELEY, T.; LITTMAN, J. **As 10 faces da inovação: estratégias para turbinar a criatividade**. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2007.

KIM, S.; LEE, H. The impact of organizational context and information technology on employee knowledge-sharing capabilities. **Public Administration Review**, v. 66, n. 3, p.370-385, 2006. Disponível em: <http://cio-shipur.gov.il/lobby/research/documents/the_impact_of_organizational_context_and_in_formation_technology_on_employee_knowledge_sharing_capabilities.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2019.

LANE, P. J.; KOKA, B. R.; PATHAK, S. The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct. **Academy of Management Review**, v. 31, n. 4, p. 833–863, 2006. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/230557653_The_Reification_of_Absorptive_Capacity_A_Critical_Review_and_Rejuvenation_of_the_Construct>. Acesso em: 20 abr. 2019.

LAKATOS, E. M; MARCONI, M.A. **Técnicas de Pesquisa:** planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 7. ed. 7. reimpr. São Paulo: Atlas, 2013.

LARA, Carlos. **A importância do rótulo nas cervejas artesanais!** 2018a. Disponível em: <<https://www.hominilupulo.com.br/universo-da-cerveja/rotulo-nas-cervejas/>>. Acesso em: 30 abr. 2018.

_____. **Microcervejaria e nanocervejaria:** o que são, quais as diferenças e como ter sucesso. 2018b. Disponível em: <<https://www.hominilupulo.com.br/cultura/o-que-e-nanocervejaria-e-o-que-e-microcervejaria>>. Acesso em: 10 mai. 2019.

LASPISA, D. FREDERICK. **A influência do conhecimento individual na memória organizacional:** estudo de caso em um *call center*. Florianópolis: UFSC, 2007. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/90669/236511.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 10 ago. 2019.

LEE, C. K; FOO, S.; GOH, D. On the concept and types of knowledge. **Journal of Information and Knowledge Management**, v. 5, n. 2, p. 151-163, 2006. Disponível em: <<https://www.worldscientific.com/doi/abs/10.1142/S0219649206001402>>. Acesso em: 10 abr. 2019.

LEE, P., et al. Leadership and trust: Their effect on knowledge sharing and team performance. **Management Learning**, v. 41, n. 4, p.473-491, 2010.

LE GOFF, J. **História e Memória**. 5.ed. Campinas: Editora Unicamp, 2003.

LEITE, R. C. As técnicas modernas de gestão de empresas familiares. In: **Empresa Familiar:** tendências e racionalidades em conflito. Passo Fundo: UPF, 2000.

LEONARD- BARTON, D. **Nascentes do Saber:** criando e sustentando as fontes de informação. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.

LIMA, Flavio Luís de Souza. **Como montar uma Cervejaria**. Ideias de negócios. [S.I.]: Sebrae, 2017. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar-uma-microcervejaria,8f387a51b9105410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 08 jun. 2019.

LOPES, E. L.; SILVA, D. Modelos integrativos do comportamento do consumidor: uma revisão teórica. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 10, n. 3, p. 3-23, 2011. Disponível em: <<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1350507610362036>>. Acesso em: 10 abr. 2019.

LUCAS, E. Created a give and take culture. **Professional Manager**, v. 9, n. 3, p. 11-13, 2000.

LUSSIER, R. N.; SONFIELD, M. C. Family business management activities, styles and characteristics: a correlational study. **American Journal of Business**, v. 19, n. 1, p. 47-53, 2004. Disponível em:

<https://www.researchgate.net/publication/5165989_Family_Business_Management_Activities_Styles_and_Characteristics_A_Correlational_Study>. Acesso em: 1º ago. 2019.

MACHADO, D. D. P. N. **Inovação e cultura organizacional**: Um estudo dos elementos culturais que fazem parte de um ambiente inovador. 2004. 200 f. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas). 2004. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/2586>>. Acesso em: 24 mar. 2018.

MANGINI, E. R.; ROSSINI, F. H. B.; SANTOS, A.; URDAN, A. R. Cerveja com Cultura: a inovação aberta como ferramenta de marketing. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, n. 2, mai./ago., p. 37-55. 2016. Disponível em: <<http://www.portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/article/view/3694>>. Acesso em: 13 mai. 2019.

MCFADZEAN, E.; O'LOUGHLIN, A.; SHAW, E. Corporate Entrepreneurship and innovation part 1: the missing link. **European Journal of Innovation Management**, v. 8, n. 3, p. 350-372, 2005. Disponível em: <<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/14601060510610207/full/html>>. Acesso em: 30 mar. 2019.

MENDES, J. **Como entender a cultura organizacional de sua empresa**. 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/o-que-e-cultura-organizacional/46093/>>. Acesso em: 12 abr. 2018.

MENEZES, V. **Comportamento do consumidor**: fatores que influenciam o comportamento de compra e suas variáveis. 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/comportamento-do-consumidor-fatores-que-influenciam-o-comportamento-de-compra-e-suas-variaveis/47932/>>. Acesso em: 25 abr. 2018.

MESTRE CERVEJEIRO. Site. Disponível em: <<http://www.mestre-cervejeiro.com>>. Acesso em: 8 jul. 2018.

MINISTERIO AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO - MAPA. **Anuário da cerveja no Brasil**. 2018. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/assuntos/inspecao/produtos-vegetal/pasta-publicacoes/DIPOV/anuario-da-cerveja-no-brasil-2018/view>>. Acesso em: 10 abr. 2019.

MOURA, J. F; NACARATO, A. M. **A entrevista narrativa**: Dispositivo de produção e análise de dados sobre trajetória de professores. 2017. Disponível em: <<http://www.periodicoseletronicos.ufma.br/index.php/cadernosdepesquisa/article/view/6801/4383>>. Acesso em: 1º ago. 2019.

MOLINA, L. G.; VALENTIM, M. L. P. Memória organizacional, memória corporativa e memória institucional: Discussões conceituais e terminológicas. **Revista EDICIC**, v. 1, n. 1, p. 262-276, mar. 2011. Disponível em: <<https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/115215/ISSN2236-5753-2011-01-n.1-262-276.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 5 ago. 2019.

_____. Memória organizacional como forma de preservação do conhecimento. **Revista Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 5, n. 2, p. 147-169, jul/dez. 2015. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/39273/memoria-organizacional-como-forma-de-preservacao-do-conhecimento>>. Acesso em: 18 ago. 2019.

MOORE, J. F. Predators and prey: a new ecology of competition. **Harvard business review**. v. 71, n. 3, p. 75-83, 1993.

MORADO, R. **Larousse da Cerveja**. São Paulo: Larousse, 2009.

MR BEER CERVEJAS. Site. Disponível em: <<http://www.mrbeercervejas.com.br>>. Acesso em: 5 jul. 2018.

MUÑOZ-SECA, B.; RIVEROLA, J. **Transformando conhecimento em resultados**: a gestão do conhecimento como diferencial na busca de mais produtividade e competitividade. São Paulo, SP: Clio, 2004. 381 p.

NUNES, Moema Pereira; RUSSO, Ana Paola. Analysis of business models innovation – a multiple case study, **Innovation & Management Review**, 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/inmr-11-2018-0085>>. Acesso em: 20 jun. 2019.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Empresa Familiar**: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. São Paulo: Atlas, 1999.

ORGANIZAÇÃO para a cooperação de desenvolvimento econômico – OCDE. **Manual de Oslo**. Diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3.ed. Paris. OCDE, 2005.

PISTRUI, J. **O futuro do trabalho humano é a imaginação, a criatividade e a estratégia**. 2018. Disponível em: <<http://hbrbr.uol.com.br/o-futuro-do-trabalho-humano/>>. Acesso em: 2 abr. 2018.

POLANYI, M. **The tacit dimension**. Chicago: The University of Chicago Press. 1966

PORTER, M.E. **Vantagem Competitiva**. São Paulo: Editora Campus, 1989.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, Venkatram. **O Futuro da competição**: como desenvolver diferenciais inovadores em parceria com os clientes. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 2004. 303 p.

PROBST, G.; RAUB, S; ROMHARDT, K. **Gestão do conhecimento**: Os elementos construtivos do sucesso. Porto Alegre: Editora Bookman, 2002.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E.C. **Metodologia do Trabalho Científico**: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico. 2ª edição Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

QUEIROZ, J. **5 Razões para escolher cervejas artesanais**. 2012. Disponível em: <<http://www.ocontadordecervejas.com.br/5-razoes-para-escolher-cervejas-artesanais/>>. Acesso em: 8 abr. 2018.

QUEL, L. F. **Gestão de conhecimentos e os desafios da complexidade nas organizações**. São Paulo, SP: Saraiva, 2006.

REED, R.; STORRUD-BARNES, S., JESSUP, L. How open innovation affects the drivers of competitive advantage: Trading the benefits of IP creation and ownership for free invention. **Management Decision**, v. 50, n. 1, p. 58 – 73, 2012.

REVISTA SABORES DO SUL. **Premiados Novo Hamburgo RS** – 2018. Disponível em: <<https://revistasaboresdosul.com.br/premiados-novo-hamburgo-2018/7/>>. Acesso em: 23 abr. 2019.

REZENDE, J. **Fatores influenciadores nas decisões de consumo**. 2013. Disponível em: <<http://www.implantandomarketing.com/fatores-influenciadores-nas-decisoes-de-consumo/>>. Acesso em: 25 abr. 2018.

ROCHA, L. C. **Criatividade e inovação: como adaptar-se às mudanças**. Rio de Janeiro, RJ: LTC, 2009. xiv, 134 p.

ROMANO, A. L. **Proposta de modelo de avaliação da sustentabilidade corporativa: As práticas no setor de cosmético brasileiro**. 2014. 204 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Metodista de Piracicaba. 2014. Disponível em: <https://www.unimep.br/phpg/bibdig/pdfs/docs/20052015_170222_andreluizromano_ok.pdf> Acesso em: 22 abr. 2018.

SALES, S. R. G. **Transformação Organizacional: Um estudo de caso sobre a percepção dos gestores em uma mineradora do Brasil**. 2012. 136 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Fundação Pedro Leopoldo. 2012. Disponível em: <http://www.fpl.edu.br/2013/media/pdfs/mestrado/dissertacoes_2012/dissertacao_selmara_raquel_gomes_sales_2012.pdf>. Acesso em: 21 abr. 2018.

SANTOS, M. S. dos. **Memória coletiva e teoria social**. São Paulo: Annablume, 2003.

SATELL, G. **The 9 Rules of Innovation**. 2017. Disponível em: <<https://medium.com/@digitaltonto/on-december-9th-1968-a-research-project-funded-by-the-us-department-of-defense-launched-a-ee063b7585f0>>. Acesso em: 27 abr. 2018.

SBICCA, A.; & PELAEZ, V. In: Pelaez, V.; & Szmrecsányi, T. **Economia da Inovação Tecnológica**. São Paulo: Hucitec, 2006.

SCHAAB, R. **Estudo das práticas de gestão do conhecimento em atividades de inovação de produtos e serviços em uma empresa de tecnologia de informação**. 2016. 222 p. Dissertação (Mestrado em Indústria Criativa) – Programa de Pós-Graduação em Indústria Criativa, Universidade FEEVALE, Novo Hamburgo, 2016.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. Introdução Rubens Vaz da Costa. São Paulo: Abril Cultural, 1997.

SCHÜTZE, F. Pesquisa biográfica e entrevista narrativa. In: WELLER, W.; PFAFF, N. (Org.). **Metodologias da pesquisa qualitativa em educação: teoria e prática**. 2.ed. Petrópolis: Vozes, 2011. p. 210-222.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. Site.2019. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 30 abr. 2019.

_____. **Relatório de Inteligência - Alimentos. Cerveja Artesanal**. Junho, 2015. Disponível em: <<https://sebraeinteligenciasetorial.com.br/produtos/relatorios-de-inteligencia/cervejas-artesanais/55c4ad3614d0c01d007ffeae>>. Acesso em: 30 abr. 2019.

_____. **Relatório de Sobrevivência de Empresa no Mercado - Alimentos. Cerveja Artesanal**. Junho, 2015. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-apresentacao-2016.pdf>>. Acesso em: 1º set. 2019.

SGORLA, A.F. Cervejeiros artesanais: recursos, percursos e empresarialização de si. **Revista de Ciências Sociais**, n. 48, jan/jun. p. 21-37.2018. Disponível em: <<http://www.periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/politicaetrabalho/article/viewFile/37813/20474>>. Acesso em 15 jun. 2019.

SHINODA, A. C. M.; MAXIMIANO, A. C. A.; SBRAGIA, R. Gestão do conhecimento em organizações orientadas para projetos. **Revista de Gestão e Projetos–GeP**, v. 6, n. 1. jan./abr. 2015. Acesso em: 10 abr. 2019.

SILVEIRA NETO, W.D. **Avaliação visual de rótulos de embalagens**. 2001, 124 p. (Dissertação Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Florianópolis, 2001. Disponível em: <<http://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/79920>>. Acesso em: 12 mai. 2019.

SILVEIRA, R. R. **Cultura organizacional conservadora e inovadora: estudo de caso nos Supermercados Imperatriz**. 2002. 191 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

SIMANTOB, M. **A importância da inovação para a sobrevivência das organizações**. Entrevista, 2008. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/informe-se/artigos-e-entrevistas/entrevistas/a-importancia-da-inovacao-para-a-sobrevivencia-das-organizacoes>>. Acesso em: 13 abr. 2018.

SIMÃO, H. E. **Memória organizacional**. 2010. Disponível em: <www.batebyte.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=1716>. Acesso em: 26 abr. 2019.

SINDICERV. Site. Disponível em: <<http://www.sindicerv.com.br>>. Acesso em: 10 dez. 2018.

SLOW BREW BRASIL. Site. Disponível em: <<http://www.slowbrewbrasil.com.br>>. Acesso em: 4 mai. 2019.

SORDI, José Osvaldo de. **Administração da informação: fundamentos e práticas para uma nova gestão do conhecimento**. São Paulo, SP: Saraiva, 2008. xviii, 185 p.

SPENDER, J., C. Gerenciando sistemas de Conhecimento. In: FLEURY, M., T.L.; OLIVEIRA JUNIOR., M.M (Org). **Gestão Estratégica do Conhecimento**. Integrando aprendizado, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001. p. 27-49.

SPILLER; A.; PONTES, C. C. C. Memória organizacional e reutilização do conhecimento técnico em uma empresa do setor eletroeletrônico no Brasil. **Rev. Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 9, n. 25, p. 96-108, set./dez. 2007. Disponível em: <<https://rbgn.fecap.br/RBGN/article/viewFile/149/95>>. Acesso em: 3 ago. 2019

STEFENON, R. Vantagens competitivas sustentáveis na indústria cervejeira: o caso das cervejas especiais. **Revista Capital Científico**, v. 10, n. 1, 2012. Disponível em: <<https://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/article/view/1539>>. Acesso em: 1º mai. 2018.

STOCKER, F.; ABIB, G. Gerenciamento de Riscos em Born globals: o caso das Cervejarias Artesanais Brasileiras. **Brazilian Business Review**, v. 16, n. 4, p. 334-349, 2019. Disponível em: <<https://doi.org/10.15728/bbr.2019.16.4.2>>. Acesso em: 20 jun. 2019.

SÜFFERT, C. J. **A gestão do conhecimento como solução**. Rio de Janeiro, RJ: Qualitymark, 2008. 278 p.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Editora Bookman, 2008.

TEH, C. C.; KAYO, E. K.; KIMURA, H. Marcas, patentes e criação de valor. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, n. 1, p.86-106, 2008. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/4082/marcas--patentes-e-criacao-de-valor/i/pt-br>>. Acesso em 12 mai.2019.

TEIXEIRA FILHO, J. **Gerenciando conhecimento**. Rio de Janeiro: Editora Senac, 2000.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. 5. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

THIESEN, I. Informação, memória e história: a instituição de um sistema de informação na corte do Rio de Janeiro. **Encontros Bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Florianópolis, n. esp., 1. Semestre, 2006.

THIOLLENT, M.J.M et al. **Crítica metodológica, investigação social & enquête operária**. 3. ed. São Paulo, SP: Polis, 1982. 270 p.

TIGRE, P. B. **Gestão da inovação: a economia da tecnologia no Brasil**. 2. ed., rev. atual. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2014. 275 p.

TOTINI, B.; GAGETE, E. Memória empresarial, uma análise da sua evolução. In: NASSAR, P. (Org.). **Memória de empresa: história e comunicação de mãos dadas, a construir o futuro das organizações**. São Paulo: ABERJE, 2004. p. 113-126

URDAN, F.T.; URDAN, A.T. **Gestão do Composto de marketing**, 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2013, 473p.

VALENTE, B.L. **Cerveja artesanal, um mercado em expansão no Brasil**. 2017. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/cerveja-artesanal-um-mercado-crescente-no-brasil/107062/>>. Acesso em: 1º abr. 2018.

VARGAS, M. I. R. Determinant factors for small business to achieve innovation, high performance and competitiveness: organizational learning and leadership style. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 169, n. 1, p. 43-52, 2015. Disponível em: <<https://cyberleninka.org/article/n/942161.pdf>>. Acesso em: 15 mai. 2019.

VASCONCELOS, Y. Inovações Cervejeiras: Investimento em pesquisa e em novas tecnologias melhora a qualidade da cerveja brasileira e os custos de produção. **Revista Pesquisa Fapesp**, Edição 251, jan. 2017. Disponível em: <<http://revistapesquisa.fapesp.br/2017/01/09/inovacoes-cervejeiras/>>. Acesso em: 30 abr. 2018.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 12. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

WEBSTER, M. **Merriam-webster's Collegiate Dictionary & Thesaurus**: Deluxe Audio Edition. Merriam-Webster, 2003.

WELLER, W. Tradições hermenêuticas e interacionistas na pesquisa qualitativa: a análise das narrativas segundo Fritz Schütze. In: REUNIÃO ANUAL DA ANPeD, 32, 2009, Caxambu, MG. **Anais...** Caxambu, MG: ANPeD, 2009. p. 1-16.

WENGER, E.; MCDERMOTT, R.; SNYDER, W. M. **Cultivating communities of practice: a guide to managing knowledge**. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, c2002. Xii, 284 p.

UPTON, N.; TEAL, E. J.; FELAN, J. T. Strategic and business planning practices of fast growth family firms. **Journal of Small Business Management**, v. 39, n. 1, p. 60-72, 2001. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/227875151_Strategic_and_Business_Planning_Practices_of_Fast_Growth_Family_Firms>. Acesso em: 4 ago. 2019.

XAVIER, R. **Gestão de pessoas na prática: os desafios e as soluções**. São Paulo, SP: Editora Gente, 2006. Disponível em: <https://moodle.unipampa.edu.br/pluginfile.php/134238/mod_resource/content/1/gest%C3%A3o%20pessoas.pdf>. Acesso em: 15 mai. 2016.

YANG, S. C.; FARN, C. K. Social capital, behavioural control, and tacit knowledge sharing – a multi-informant design. **International Journal of Information Management**, v. 29, n. 3, p. 210-218. 2009. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/50772>>. Acesso em: 10 abr. 2019.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Editora Bookman, 2015.

ZAHRA, S.A.; NAMBISAN, S. Entrepreneurship and strategic thinking in business ecosystems. **Business Horizons**, 2012, v. 55, n. 3, p. 219-229.

ZAHRA, S. A; GEORGE, G. Absorptive capacity: A review, reconceptualization and extension. **Academy of Management Review**, v. 27, 2002. Disponível em: <<https://www.jstor.org/stable/4134351>>. Acesso em: 10 jun. 2019.

CERVBrasil. **Anuário 2014**. Disponível em: <<http://cervbrasil.org.br/wp-content/themes/cerv/pdf/anuariofinal2014.pdf>>. Acesso em: 25 mar. 2015.

ZANELLI, J. C.; FERNANDES, K. R. O processo de construção e reconstrução das identidades dos indivíduos nas organizações. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. 1, jan/mar. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552006000100004>. Acesso em: 2 out. 2019.

APÊNDICE A – ROTEIRO BASE DAS ENTREVISTAS

Questões que servirão como apoio durante as entrevistas. Tais perguntas emergiram do quadro resumo da revisão teórica.

a) *Objetivo Específico:* Contextualizar a indústria cervejeira artesanal no Vale do Rio dos Sinos;

1. Como surgiu a empresa?
2. Como a organização é composta atualmente?
3. Quais os aspectos históricos tu citarias sobre a organização?

b) *Objetivo Específico:* Compreender o processo de Gestão do Conhecimento nas cervejarias artesanais da Região do Vale dos Sinos;

1. Como o conhecimento das pessoas é aproveitado no desenvolvimento de novos produtos e processos?
2. Como ocorre a interação com outras organizações para o compartilhamento do conhecimento?
3. Como os colaboradores são estimulados para buscar novos conhecimentos?
4. Como os procedimentos operacionais são disponibilizados aos colaboradores da organização?
5. De que forma ocorre o compartilhamento do conhecimento na organização?
6. Qual a forma utilizada pela organização para registrar o conhecimento existente para produção de cerveja?
7. Como a organização incentiva os colaboradores para que nela permaneçam, no sentido de manter uma equipe capacitada e por consequência manter os padrões internos existentes?

8. De que forma a organização busca conhecimento no ambiente externo?

c) *Objetivo Específico:* Analisar os processos organizacionais das unidades pesquisadas sob a ótica da inovação;

1. De que forma a questão "inovação" é tratada dentro da organização? Como algo necessário para o negócio ou como ponto isolado de um produto ou processo?
2. Como a organização trata os erros (quando estes ocorrem) em seus novos processos (sejam eles de produção, comercialização, etc) e no insucesso de novos produtos lançados no mercado?
3. Como a organização descobre as novidades que são lançadas no mercado?
4. Como a organização investe em inovação para melhoria de seus processos e lançamento de novos produtos?