

## COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO E *CROWDSOURCING* INTERNO COMO ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO NA EMPRESA VAREJISTA SUPERMERCADISTA

VALTENCIR PACHECO

Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC, Mestre em Desenvolvimento Socioeconômico, Brasil  
E-mail: [yva@unesc.net](mailto:yva@unesc.net)

CRISTINA KEIKO YAMAGUCHI

Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC, Docente do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Socioeconômico, Brasil  
E-mail: [criskyamaguchi@gmail.com](mailto:criskyamaguchi@gmail.com)

SILVIO PARODI OLIVEIRA CAMILO

Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC, Docente do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Socioeconômico, Brasil  
E-mail: [parodi@unesc.net](mailto:parodi@unesc.net)

### RESUMO

A dinâmica do macroambiente induz as empresas inovarem continuamente nos seus negócios, no intuito de acompanharem o movimento do mercado e as mudanças do comportamento de compra dos consumidores, visando manter a competitividade, rentabilidade e sustentabilidade do negócio. Nesse contexto, esse estudo buscou conhecer como o compartilhamento do conhecimento e o fenômeno do *crowdsourcing* interno, por meio das redes de relacionamento dos ambientes internos, ambientes de compartilhamento do conhecimento e *insights* da ouvidoria da empresa, podem promover a inovação em uma empresa do setor varejista supermercadista. Quanto aos procedimentos metodológicos, ao integrar campos da gestão do conhecimento, do *crowdsourcing* e da inovação, essa pesquisa tem caráter interdisciplinar com abordagem qualitativa. Quanto aos objetivos o trabalho é descritivo, exploratório por meio de análise documental. Adotou-se a pesquisa-ação mediante estudo de caso único, numa empresa varejista supermercadista. Entende-se que a participação dos diversos *stakeholders* é importante para capturar o conhecimento interno e externo das empresas. Constatou-se que, por meio da inteligência coletiva e do fenômeno de *crowdsourcing* interno pode promover a estratégia e o desafio lançado pela empresa para inovar seu modelo de gestão, por meio da criação de novos instrumentos e processos de trabalho, que foram construídos mediante engajamento e participação de seus colaboradores. As experiências e conhecimentos heterogêneos e específicos dos colaboradores, em um ambiente de confiança e compromisso mútuo entre as partes, possibilitou o desenvolvimento das ideias e projetos e a inovação almejada. Percebeu-se no desenvolvimento e análise da pesquisa que ocorreu o devido reconhecimento das contribuições significativas dos colaboradores, por meio das políticas de recursos humanos da empresa apresentadas nesse trabalho, gerando satisfação dos colaboradores e um novo modelo de gestão mais participativo e atualizado da empresa, conectado com o momento atual da competitividade de mercado.

**Palavras-chaves:** Gestão do Conhecimento; *Crowdsourcing* Interno; Estratégia de Inovação.

# 1 INTRODUÇÃO

Na sociedade do conhecimento, em que a competitividade entre as pessoas e as organizações está cada vez maior, a informação e o conhecimento são recursos-chave, e a cooperação representam um diferencial competitivo para os atores sociais.

Grande parte das pessoas contribui voluntariamente ou involuntariamente para algum projeto de *crowdsourcing* para desenvolver oportunidades, solucionar problemas, criar conteúdo ou até mesmo desenvolver novas tecnologias. Trata-se de um fenômeno social e empresarial, que vem ganhando importância no meio corporativo para a inovação, pelo fato de utilizar o conhecimento e a contribuição de outras pessoas, seja por meio da internet (redes sociais) em alguma ação pontual ou projeto (Howe, 2006).

Desta forma, o desafio está em desenvolver um ambiente que possa organizar e canalizar estas contribuições espontâneas dos *stakeholders* envolvidos nas dinâmicas de negócio da empresa varejista supermercadista, possibilitando o compartilhamento do conhecimento e a inovação em seus processos e gestão do negócio.

Em que pese constante período de profundas transformações institucionais e organizacionais, em especial nas relações e transações comerciais entre as empresas e aos pertencentes da cadeia de valor, estudos sobre *crowdsourcing* no Brasil são recentes, e há poucos estudos empíricos retratando experiências nesta perspectiva. Muitas destas transformações são impactadas pela tecnologia da informação, por meio da internet, intranet e das mídias sociais.

Acredita-se que o *crowdsourcing* pode mudar significativamente a natureza do trabalho e da criatividade no futuro, pois possibilita que recursos anteriormente escassos tornem-se cada vez mais disponíveis, isso provavelmente vai ter implicações de longo prazo. O *crowdsourcing* aproveita o poder das tecnologias de comunicação de hoje para libertar o potencial que existe em grandes grupos de pessoas. Ele vai mudar a maneira como o trabalho é feito atualmente (Howe, 2008).

O compartilhamento do conhecimento necessita ter o mesmo foco da estratégia de negócio da empresa para gerar um real valor ao negócio. Nonaka e Takeuchi (1997) evidenciam que o conhecimento é um recurso que produz vantagem competitiva, por meio da inovação contínua.

Buscou-se analisar como o compartilhamento do conhecimento, aliado ao fenômeno do *crowdsourcing* interno poderá contribuir para a inovação do modelo de gestão e desenvolvimento de novos instrumentos de trabalho para a empresa em estudo. Também entender como pode ocorrer à efetiva participação dos colaboradores na construção das estratégias de negócio e inovação da empresa.

O desenvolvimento dessa pesquisa foi relevante, pois não existem ainda um aprofundamento no acervo bibliográfico brasileiro sobre o tema do *crowdsourcing*. Esse estudo contribuiu para um melhor entendimento sobre o tema, sua taxionomia, suas formas de apresentação, principalmente no formato de *crowdsourcing* interno.

Dessa forma, o tema se justifica como importante e atual e possui relevância tanto para o meio acadêmico com novas teorias e conhecimentos, como para o meio empresarial trazendo novas possibilidades de entendimento e aplicação do fenômeno de *crowdsourcing*. A aplicação poderá ocorrer em seus processos de inovação, geração de valor e atendimento das expectativas dos clientes, que estão cada vez mais exigentes, críticos e participativos dos processos das empresas.

Nesse contexto, esse trabalho buscou analisar como o compartilhamento do conhecimento dos colaboradores da empresa em estudo e o fenômeno do *crowdsourcing* interno pode promover a inovação em empresa varejista supermercadista.

## **2 REVISÃO TEÓRICA**

A revisão teórica desse trabalho consiste em abordar a temática sobre gestão do conhecimento, compartilhamento do conhecimento e *crowdsourcing* interno.

### **2.1 Gestão conhecimento**

Davenport (1998), afirma que todas as empresas precisam ser informadas sobre o que acontece a seu redor: do que os consumidores necessitam, o que os concorrentes tentam realizar, o que as regulamentações obrigam as empresas fazerem. Uma grande parte do volume informacional interno da empresa se refere ao ambiente externo dos negócios. É lugar comum no mundo dos negócios o fato de que as empresas devem se adequar pelo menos minimamente a seus ambientes externos. Esta condição é particularmente importante para o ambiente informacional e de conhecimento da empresa.

Segundo Davenport e Prusak (2003), conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

Os ambientes de conhecimento para os gestores organizacionais se assemelham aos ambientes de experiências para os consumidores. A inovação nos ambientes de conhecimento deve refletir a granularidade das experiências gerenciais, da mesma maneira como a inovação nos ambientes de experiências precisa espelhar a profundidade das experiências dos consumidores (Pralhad; Ramaswamy, 2004).

Para criar valor, recomenda-se o compartilhamento de novos conhecimentos entre os *stakeholders*. As oportunidades para tanto variam desde a solução de um problema específico, até a identificação de importantes oportunidades emergentes. Para que isso aconteça, deve-se criar ambiente de conhecimento que facilitem a descoberta e a ação no novo espaço competitivo (Pralhad; Ramaswamy, 2004).

Se um grande número de pessoas tiver acesso às informações, muitas optarão por explorá-las, pois segundo Prahalad e Ramaswamy (2004), à medida que descobrirem a liberdade de se comunicarem uns com os outros em comunidades de prática, as melhores práticas se difundirão em todo o mundo. Além disso, expande-se a socialização do compartilhamento do conhecimento e do aprendizado e rompem-se as fronteiras verticais e horizontais do conhecimento.

Rezende (2003) sinaliza que mais importante do que apenas formular e implementar estratégias empresariais, a capacidade de monitorar e fazer ajustes tornou-se crítica hoje em dia em função de um cenário geral mais turbulento, carregado de incertezas e com níveis crescentes de competitividade. Neste sentido, modelos de mensuração de desempenho que não sejam projetados para comunicar, promover e acompanhar a materialização das aspirações apontadas durante a formulação de estratégias tende a ser rapidamente descartados.

Além disso, o ritmo crescente de turbulência tornou necessária a existência de mecanismos de realimentação do processo decisório, caracterizando a importância de processos de mensuração em que fato e evidência possam ser acompanhados com rapidez e ao longo de

toda a cadeia de valor. Ao mesmo tempo, a complexidade dos interesses dos diversos *stakeholders* demandou a incorporação de variáveis qualitativas à avaliação de competitividade das organizações, trazendo à tona questões anteriormente encobertas pelo manto da intangibilidade ou da invisibilidade da gestão corporativa (Resende, 2003).

Portanto o compartilhamento do conhecimento decorre de capacidades localizadas que visam melhorar a aprendizagem e de possíveis benefícios que as empresas com atividades semelhantes ou relacionados podem obter por conta da proximidade espacial entre elas (Malmberg; Maskell, 2006).

Muitas barreiras de compartilhamento de conhecimento advêm da própria disposição física da organização, assim como da estrutura interna, da cultura organizacional, bem como da administração de recursos humanos e dos processos operacionais empreendidos. É importante frisar que o conhecimento que não é compartilhado, colocado em movimento de conversão, fica desgastado e pode ser facilmente perdido, daí a necessidade constante de conversão de conhecimento através do compartilhamento (Nonaka; Takeuchi, 1997).

Outra preocupação presente no compartilhamento de conhecimentos é a criação de ambientes que estimulem a criatividade, com o favorecimento de momentos para trocas mais dinâmicas de conhecimentos, sejam eles tácitos ou explícitos, mas sempre de forma articulada, intencional, sistematizada e inventiva, tal qual uma espiral em movimentos amplos irrestritos (Nonaka; Takeuchi, 1997).

## 2.2 O FENÔMENO *CROWDSOURCING*

Ao longo da história, as empresas se organizaram de acordo com linhas de autoridade estritamente hierárquicas, onde todo mundo estava subordinado a alguém. Sempre havia alguém, ou alguma empresa responsável, que controlava que estava no "topo" da cadeia alimentar (Tapscott; Williams, 2007). Embora as hierarquias não estejam desaparecendo das estruturas organizacionais das empresas, algumas mudanças significativas na natureza da tecnologia, da demografia e da economia global estão fazendo emergir novos modelos de gestão e produção das empresas, baseados em comunidade, colaboração e auto-organização, e não em hierarquia e controle rígidos e tradicionais (Tapscott; Williams, 2007).

De acordo com Tapscott e Williams (2007), milhares de aficionados por mídias e redes sociais, agora usam *blogs*, *wikis*, salas de bate papo e transmissões pessoais para acrescentar suas vozes, imagens e contribuições a um fluxo clamoroso de diálogo e debate chamado "*blogosfera*". Os colaboradores das empresas alavancam seu desempenho, produzindo com seus colaboradores (*peers*) além das fronteiras organizacionais, criando o que os autores chamam de "local de trabalho *wiki*". Os clientes se tornam "*prosumers*", contribuindo na criação de bens e serviços em vez de simplesmente consumirem o produto final.

Empresas inteligentes e inovadoras estão incentivando, em vez de combater, a utilização por parte de seus colaboradores de comunidades online. Sempre observando as questões da segurança da informação e do conhecimento empresarial e da utilização dos instrumentos de forma produtiva (Tapscott; Williams, 2007).

Para obter sucesso neste novo cenário empresarial que se apresenta, não bastará para as empresas simplesmente intensificar as estratégias de gestão já existentes. Os líderes têm que pensar de maneira diferente sobre como concorrer e ser lucrativo, e adotar uma nova arte e ciência da colaboração. Não se trata apenas de código aberto, criação de redes sociais, *crowdsourcing*, *smart mobs*, sabedoria da multidão ou outras ideias que são trabalhadas a respeito do tema. Na verdade, este novo cenário, propõem mudanças significativas na estrutura e no

modelo estratégico e operacional das empresas atuais e tradicionais da economia, baseadas em novos princípios competitivos tais como: abertura, transparência, *peerproauction* (*peering*), compartilhamento e ação global (Tapscott; Williams, 2007).

A inteligência coletiva proporcionada pelo fenômeno do *crowdsourcing*, que é a capacidade de uma comunidade humana evoluir no sentido de se obter maior complexidade do pensamento, resolução de problemas e integração por meio da colaboração e da inovação (Andrade et al., 2011) encontra um ambiente favorável para prosperar, quando existe sinergia a partir da colaboração entre indivíduos. Esta sinergia traz forças complementares para uma comunidade, já que o limite cognitivo de um indivíduo ou de um pequeno grupo pode ser superado pela interação com outros e a criação da propalada inteligência coletiva.

A função da inteligência coletiva fomentada pelo fenômeno do *crowdsourcing* interno no ambiente de trabalho é prover orientação à organização, frente a um crescente cenário de complexidade. Ela serve para sustentar a comunidade proporcionando a contínua argumentação e evidenciação de competências para uma resposta rápida às possibilidades e desafios vitais, à medida que estes aparecem (Pór, 1995).

Pode-se identificar desta forma, algumas relações entre o compartilhamento do conhecimento e o fenômeno do *crowdsourcing* interno que são: a inteligência coletiva como uma ferramenta para melhorar a gestão do conhecimento da empresa, a gestão do conhecimento como um meio de se alavancar a inteligência coletiva da empresa e também a coexistência e inter-relação entre os dois constructos, com a inteligência coletiva e a gestão do conhecimento ocorrendo de forma independente, mas suportando-se mutuamente no ambiente da empresa.

Para Simula e Ahola (2013) a ideia fundamental do *crowdsourcing* interno é alavancar a experiência e conhecimento heterogêneo de empregados de uma empresa. Indiscutivelmente, os funcionários possuem informação rica e muitas vezes tácita sobre os clientes da própria empresa, sobre a empresa, sobre produtos e serviços oferecidos, sobre processos de produção e muitas outras áreas que são vitais para a competitividade da empresa.

Percebe-se desta forma relações entre o fenômeno do *crowdsourcing* interno e a inovação nas empresas que são: a inteligência coletiva dos colaboradores como um instrumento para fomentar a cultura de inovação da empresa e as redes sociais internas como um meio de se alavancar a inteligência coletiva da empresa, contribuindo para o processo de inovação. A Figura 08 representa esta relação entre o fenômeno do *crowdsourcing* e a inovação para gerar valor para a empresa e seus clientes.

### **3 METODOLOGIA**

A natureza da pesquisa é aplicada, pois se procura resolver problemas concretos, com o objetivo de trazer para o pesquisador conhecimentos novos para promover a solução para estes problemas e o método é dedutivo, pois tem o propósito de explicar o conteúdo das premissas (Marconi; Lakatos, 2010). A abordagem da pesquisa é qualitativa, pois busca entender com profundidade a natureza do fenômeno estudado, isto é, enfatiza a essência do conhecimento (Sampieri; Collado; Lúcio, 2006).

Em relação aos objetivos é descritiva e exploratória, pois os estudos descritivos procuram especificar as propriedades, as características e os perfis importantes de pessoas, grupos comunidades, ou qualquer outro fenômeno que se submeta à análise, eles medem, avaliam ou coletam dados sobre diversos aspectos, dimensões ou componentes do fenômeno a ser pesquisado. Já os estudos exploratórios servem para nos familiarizarmos com fenômenos relativamente desconhecidos, para obter informações sobre a possibilidade de realizar uma

pesquisa mais completa sobre um contexto particular, pesquisar problemas do comportamento humano que os profissionais de determinada área consideraram cruciais, identificar conceitos ou variáveis promissoras, estabelecer prioridades sobre pesquisas futuras, ou sugerir afirmações e postulados (Sampieri; Collado; Lúcio, 2006).

O estudo de caso será realizado nas seguintes atividades da empresa: (1) ouvidoria; (2) ambiente e rede de compartilhamento do conhecimento; (3) e redes sociais internas da empresa em estudo, possibilitando uma visão de como utilizar os *insights* dos *stakeholders* e transformá-los em inovação para a empresa por meio de novos processos e modelo de gestão do negócio.

A pesquisa-ação teve início em março de 2015 e foi realizada até novembro de 2016, totalizando 20 meses de trabalho de pesquisa e acompanhamento do case de *crowdsourcing* interno realizado na empresa em estudo. Durante este período de pesquisa, foram realizadas as seguintes etapas macros do processo: (1) levantamento e diagnóstico das necessidades, problemas e oportunidades de inovação no modelo de gestão da empresa em estudo; (2) priorização das demandas; (3) Aprofundamento dos diagnósticos dos projetos por meio do *crowdsourcing* interno; (4) desenvolvimento dos requisitos funcionais e técnicos dos projetos, tendo como base as contribuições dos *stakeholders*; (5) homologações dos projetos; (6) desenvolvimento de pilotos para testar as inovações nos modelos de gestão; (7) estabilização das inovações/projetos, *rollout* para as unidades de negócio e colocação em produção e (8) acompanhamento e mensuração de resultados.

Para a montagem da comunidade interna de *crowdsourcing* foram utilizadas as informações e os *insights* disponíveis na base de dados da ouvidoria, redes sociais internas e a intranet (repositório conhecimento) da empresa. A área de inteligência comercial da empresa, na qual o pesquisador atuou durante todo o desenvolvimento da pesquisa, foi responsável pelo gerenciamento de todo o processo, desde a captação das idéias, a seleção das melhores ideias, desenvolvimento dos estudos de viabilidade e montagem dos projetos e a coordenação da participação dos colaboradores no fenômeno do *crowdsourcing* interno.

Uma vez identificados os possíveis problemas e/ou oportunidades de inovação em produtos, serviços e processos da empresa em estudo por meio da triangulação das fontes e análises dos dados primários (ouvidoria, intranet e redes sociais internas), foi analisado um estudo de caso de *crowdsourcing* interno adequado aos desafios e aos objetivos de inovação que se apresentam a empresa.

Uma vez selecionados pela empresa, por meio da área de inteligência comercial as melhores oportunidades ou problemas a serem resolvidos, principalmente os apresentados por meio da ouvidoria da empresa. Estes eram organizados em fóruns por meio das redes sociais internas e submetidos à participação dos colaboradores de diversas áreas envolvidas com a temática para apresentarem suas ideias e contribuições, utilizando-se desta forma da inteligência coletiva e do fenômeno do *crowdsourcing* interno, para a discussão das ideias, para peneirar e priorizar as ideias, e para contribuir no enriquecimento e desenvolvimento das melhores ideias selecionadas.

Todo o processo foi planejado, registrado e controlado por meio das redes sociais internas da empresa e de sua intranet (chamada internamente de oráculo). Após o estudo de viabilidade das ideias selecionadas pela área de inteligência comercial da empresa, as mesmas foram transformadas em projetos, nos quais a participação dos colaboradores ainda se fez presente por meio de reuniões, validações e homologações das inovações desenvolvidas. As inovações desenvolvidas serão apresentadas no capítulo sobre a análise do estudo de caso de *crowdsourcing* interno da empresa em estudo.

## 4 DESENVOLVIMENTO

As redes sociais (internas) são poderosos instrumentos de comunicação, trocas de experiências e insights entre os *stakeholders* das empresas, contribuindo para a inovação e geração de valor para a empresa. Segundo Wellman (2001), as redes sociais sempre existiram, entretanto, o desenvolvimento tecnológico permitiu a emergência destas como formas relevantes de organização social. Para Recuero (2009), a comunicação mediada pelo computador permitiu que os indivíduos mais do que se comunicassem, ampliando a capacidade de conexão e permitindo que as redes sociais mediadas pelos computadores fossem criadas e expressas nesses espaços. É por meio da comunicação realizada pelos computadores, mais fortemente a partir da segunda metade dos anos 1990 que surgiram as redes sociais virtuais, cujas trocas informacionais estão associadas à construção de valor social, interação e das próprias redes sociais online por meio de laços próprios e do capital social (Recuero, 2009).

Entre os principais instrumentos de trabalho e relacionamento (rede social) interno que a empresa em estudo e seus stakeholders utilizam pode-se citar: (1) Outlook (e-mail); (2) Skype; (3) Whatsapp; (4) Facebook; (5) LinkedIn; (6) Artia; (7) Yammer.

O *Microsoft Outlook* é um *software* de automação de escritório e cliente de correio eletrônico que faz parte do pacote *Microsoft Office*. Pode-se usar como uma aplicação independente ou, no caso da empresa em estudo em que seus colaboradores partilhem a agenda e as mensagens. A opção de pré-visualizar os correios e a possibilidade de receber mensagens multimídia (com sons, imagens ou vídeos) traz diversas possibilidades de geração de valor para as empresas por meio da interação dos *stakeholders*.

O *Skype* é um software que permite que os *stakeholders* conversem livremente (dentro das políticas de segurança da empresa), com possibilidades de: vídeo e voz individual, grupo de chamadas (videoconferência), enviar mensagens instantâneas e compartilhar arquivos com outros colaboradores da empresa no Skype.

O *Whatsapp* é um software para *smartphones* utilizado para troca de mensagens de texto instantaneamente, além de vídeos, fotos e áudios através de uma conexão à *internet*. Considerado um aplicativo para celulares multiplataforma, o *Whatsapp* é atualmente compatível com todas as principais marcas e sistemas operacionais de *smartphones* do mundo. Entre várias funcionalidades do *Whatsapp* está a criação de grupos de contatos, envio de fotos, vídeos e mensagens de voz, que possibilita aos *stakeholders* da empresa em estudo uma grande agilidade no compartilhamento de informação e conhecimento.

O *Facebook* é uma rede social lançada em 2004. O *Facebook* é gratuito para os usuários, os mesmos criam perfis que contêm fotos e listas de interesses pessoais, trocando mensagens privadas e públicas entre si e participantes de grupos de trabalho e relacionamento. O *Facebook* possui vários instrumentos, como o mural, que é um espaço na página de perfil do usuário que permite postar mensagens para ele ver.

O *LinkedIn* é uma rede social de negócios, é comparável a redes de relacionamentos, e é principalmente utilizada por profissionais com o intuito de apresentar suas aptidões, de uma forma que outros profissionais da mesma empresa possam endossar, dando credibilidade ao conteúdo.

O *Artia* é um *software online* para Gerenciamento de Projetos, baseado em uma rede social corporativa, agrega funcionalidades de comunicação e colaboração em um software para organizar o trabalho. O *Artia* permite organizar atividades pessoais e profissionais, criar e gerenciar projetos, compartilhar tarefas com pessoas, empresas e equipes, apontar horas para administrar o tempo gasto durante o dia com cada atividade, visualizar atividades planejadas e

realizadas de forma rápida e eficiente, obter gráficos para apoio a decisões, entre outras funcionalidades

O *Yammer* é uma rede social privada que ajuda os *stakeholders* da empresa a se manterem conectados com as pessoas certas de acordo com o foco dos projetos internos da empresa. O *Yammer* possibilita compartilhar informações e conhecimento com a equipe/multidão (*crowd*) interna da empresa e organizar projetos. Apenas os colaboradores/*stakeholders* podem participar, desta forma, as informações e o conhecimento na ferramenta *Yammer* permanecem disponíveis, seguras e visíveis apenas para as pessoas da empresa/projeto.

Por meio dos instrumentos sociais citados, que são os principais instrumentos utilizados pela empresa e por seus *stakeholders* no desenvolvimento de seus processos, atividades, táticas e estratégias do negócio, permeia a interação e a integração da informação e compartilhamento de conhecimento que possibilitam o fenômeno do *crowdsourcing* interno na empresa em estudo.

Com a utilização dos instrumentos sociais utilizados pela empresa, foram desenvolvidos novos instrumentos e processos na empresa estudada por meio do fenômeno *crowdsourcing* interno, conforme demonstra o Quadro 1.

*Quadro 1 - Novos Instrumentos e Processos Desenvolvidos na empresa em estudo por meio do fenômeno do Crowdsourcing Interno.*

Problemas - Oportunidades	Novos Instrumentos - Processos	Inovação – Melhoria Desenvolvida	Áreas Envolvidas	Resultados Alcançados
Competitividade Mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mapeamento da concorrência;</li> <li>- Desenvolvimento de um aplicativo de pesquisa de mercado que atendesse as características da empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nova forma de precificação da empresa, levando em conta a pesquisa de mercado e gerenciando de forma mais assertiva o nível de competitividade x valor percebido pelo <i>shopper</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Operações</li> <li>- Sistemas – TI</li> <li>- Inteligência Comercial</li> <li>- Comercial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Melhora na percepção do <i>shopper</i> do nível de competitividade da empresa e possibilidade de monitoramento constante do nível de competitividade dos negócios pelos gestores com possibilidade de intervenção assertiva no processo para correção de desvios da estratégia.</li> </ul>
Rentabilidade do Negócio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolvimento mapa estratégico com parâmetros de rentabilidade por negócio e categoria de produtos, traduzindo e quantificando a estratégia de negócio preconizada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nova forma de gerenciar e controlar as metas e objetivos de rentabilidade da empresa, através da parametrização do sistema com metas e objetivos quantificados que traduzem a estratégia do negócio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Operações</li> <li>- Sistemas – TI</li> <li>- Inteligência Comercial</li> <li>- Comercial</li> <li>- Controladoria</li> <li>- Financeiro</li> <li>- Tributário</li> <li>- Marketing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Possibilidade de manter os volumes de produtos e serviços comercializados pela empresa, preservando a rentabilidade objetivada sem perder o fluxo de clientes das lojas.</li> </ul>
Gerenciamento Perdas - Quebras	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Projeto Validade Curta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mapeamento e diagnóstico de todos os processos críticos de comercialização de produtos com alta perecibilidade.</li> <li>- Acompanhamento do processo de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Operações</li> <li>- Sistemas – TI</li> <li>- Inteligência Comercial</li> <li>- Comercial</li> <li>- Marketing</li> <li>- Logística e Materiais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gerenciamento do processo de comercialização dos produtos em geral e principalmente dos produtos com grande perecibilidade, atuação preventiva e corretiva dos processos. Comercialização de produtos</li> </ul>

		recebimento dos produtos, produção e beneficiamento dos mesmos e acompanhamento da comercialização. Atuação na venda dos mesmos antes que ocorram as quebras e perdas	- Recursos Humanos	de curta validade com preços muito acessíveis e comunicando amplamente aos consumidores a validade atual do produto, evitando perdas, contribuindo para a sustentabilidade do negócio e inovando na comercialização de produtos com este “status”. Prática inovadora já desenvolvida no mercado europeu e dos Estados Unidos.
Negociação Fornecedores	- Desenvolvimento de novos instrumentos para: Cobertura de estoque, tabelas de preços, limites de alçadas de compra, custo ideal de compra, gerenciamento de acordos comerciais de forma automatizada.	- Novas formas e instrumentos de negociação com os fornecedores, desenvolvendo novas agendas de negociação pautadas com instrumentos que possibilitam vantagem competitiva na negociação e maior controle de todo o processo.	- Sistemas – TI - Inteligência Comercial - Comercial - Controladoria - Financeiro - Tributário - Marketing	- Melhores performance nas negociações com os fornecedores, possibilitando tomadas de decisões mais assertivas e trazendo maior rentabilidade e competitividade de mercado a empresa em estudo.
Ações Merchandising e Trade Marketing.	- Desenvolvimento de uma nova área para fazer a gestão de Merchandising e Trade Marketing na empresa.	- Área e ações totalmente inovadoras em nível de varejo supermercadista e fortemente presente nas estruturas das indústrias. - Possibilidade de alinhamento e sinergia com a indústria para traduzir este trabalho conjunto em novas experiências de consumo para os <i>shoppers</i> .	- Operações - Sistemas – TI - Inteligência Comercial - Comercial - Marketing - Recursos Humanos - Merchandising e Trade Marketing	- Inovação na experiência de compra dos consumidores, novos layouts e novas ações mercadológicas desenvolvidas por meio do alinhamento e sinergia entre as áreas da indústria e varejo.
Gerenciamento de Categoria de Produtos e Serviços	- Desenvolvimento de nova ferramenta para gerenciamento de <i>layout</i> e exposição de produtos nas lojas/unidades de negócio da empresa em estudo, denominada Planograma.	- Possibilidade de gerenciar de forma mais assertiva, rentável e competitiva o mix de produtos, o <i>layout</i> de exposição, traduzindo a estratégia de negócio da indústria e da empresa varejista supermercadista no PDV de forma mais ágil e de melhor controle, possibilitando	- Operações - Sistemas – TI - Inteligência Comercial - Comercial - Marketing - Recursos Humanos - Merchandising e Trade Marketing	- Possibilidade de execução de novos layouts e mix de produtos de forma mais ágil e assertiva, possibilitando novas experiências de compra aos consumidores, trazendo mais competitividade e rentabilidade ao negócio.

		novas experiências de compra para os shoppers, com um mix de produtos alinhados com a expectativa dos consumidores/mercado.		
--	--	---	--	--

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

De acordo com o Quadro 01, por meio do fenômeno do *crowdsourcing* interno, os colaboradores realizaram suas contribuições e sugestões em relação aos projetos e instrumentos de inovação na gestão de negócio da empresa em estudo. Estas inovações impactaram no sortimento de produtos da empresa, levando em conta fatores como o comportamento do consumidor no momento da compra, a importância das marcas e produtos dentro de uma loja em comparação ao mercado, à rentabilidade de cada produto dentro do *mix* da empresa. Estas contribuições passam por um estudo analítico e detalhado por meio de dados estratégicos da própria empresa.

Alguns dos resultados alcançados pela empresa em estudo após as inovações implementadas e fomentadas pelo fenômeno do *crowdsourcing* interno são:

- Adequar o sortimento qualitativo (qualidade de produtos e marcas oferecidas) e a quantidade de produtos (sortimento quantitativo) necessários para alcançar os objetivos definidos pela empresa;
- Aumentar as vendas e contribuir mais com a margem (foco em rentabilizar a operação), por meio da melhoria da visibilidade de categorias e produtos estratégicos, favorecendo a venda por impulso;
- Saber a real contribuição (venda e lucro) de cada marca/fornecedor para o negócio;
- Reduzir custos como: Quebras e perdas em loja, remanejamento de produtos;
- Orientar as compras e garantir a saúde do estoque;
- Favorecer a melhor análise da cadeia de suprimentos, auxiliando no planejamento e operação logísticos.

O sucesso de cada uma das ações apresentadas só é possível com o envolvimento e compromisso dos colaboradores/*stakeholders* de diversos setores, departamentos e áreas da empresa. Enfim, por meio do fenômeno do *crowdsourcing* interno, uma vez abraçado por toda a organização, poderá trazer o aumento das vendas, da rentabilidade, melhor adequação do mix de produtos ao negócio, visibilidade e exposição de acordo com a estratégia comercial e o consequente aumento da satisfação do consumidor.

Analisando o resultado da pesquisa percebe-se o alinhamento com a teoria desenvolvida, pois Prahalad e Ramaswamy (2004) afirmam que os ambientes de conhecimento para os gestores organizacionais se assemelham aos ambientes de experiências para os consumidores. A inovação nos ambientes de conhecimento deve refletir a granularidade das experiências gerenciais, da mesma maneira como a inovação nos ambientes de experiências precisa espelhar a profundidade das experiências dos consumidores.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante de um cenário cada vez mais competitivo entre as empresas e fortemente impactado pelas tecnologias, como a internet, redes sociais, armazenamento e compartilhamento de informações e conhecimento nas “nuvens”, as empresas buscam novas forma de se manterem competitivas, inovadoras e rentáveis no mercado de atuação. Nesse sentido, este trabalho teve como objetivo geral analisar a interação entre o compartilhamento do conhecimento ao fenômeno

do *crowdsourcing* interno na promoção da inovação em uma empresa do setor varejista supermercadista.

Percebe-se uma mudança significativa no comportamento dos consumidores (*shoppers*) e da sociedade, com as novas gerações de pessoas amplamente conectadas entre si, por meio da internet e das redes sociais de relacionamento e que buscam participar cada vez mais, de forma proativa dos processos e atividades das empresas, buscando contribuir e colaborar em seus processos produtivos.

Neste trabalho, na revisão bibliográfica foram apresentadas quatro categorias distintas de *crowdsourcing* que podem ser utilizadas pelas empresas. Porém para o desenvolvimento do estudo de caso foi utilizado o *crowdsourcing* interno.

As redes sociais internas e bases de informação e conhecimento compartilhadas neste estudo são fundamentais para o desenvolvimento do *crowdsourcing* interno. Outro fator relevante para incentivar a participação dos colaboradores/*stakeholders* internos da empresa em estudo, são os programas de incentivo, reconhecimento de valorização das contribuições e boas práticas dos colaboradores, fomentado pela área de recursos humanos da empresa.

Desta forma, buscou-se neste trabalho, por meio do estudo de caso, apresentar possibilidades de inovação na empresa, utilizando-se de estratégias empresariais e do fenômeno de *crowdsourcing* interno, por meio de novos processos, instrumentos e modelos de gestão do negócio. Os insights e contribuições obtidos por meio da ouvidoria e redes sociais internas da empresa contribuíram de forma significativa para o desenvolvimento das inovações, por meio do fenômeno do *crowdsourcing* interno.

Ao final deste trabalho, acredita-se que a empresa em estudo deve buscar entender cada vez mais o comportamento de seus clientes e *stakeholders*, fortemente impactados pelas novas tecnologias como a internet, intranet, dados e informações nas nuvens, comunicação mobile (Smartphone), entre outras possibilidades, que juntamente com as redes sociais, aproximam e facilitam as interações e contribuições dos *stakeholders* envolvidos nos processos e dinâmicas da empresa, trazendo novas possibilidades e realidades de inovação, aproveitando este potencial colaborativo que se apresenta por meio deste novo cenário tecnológico e de mudança do comportamento das pessoas.

Verificou-se com o presente trabalho que o fenômeno de *crowdsourcing* interno pode contribuir para a melhoria, inovação e o desenvolvimento da empresa, possibilitando um melhor atendimento das expectativas de seus clientes e trazendo novas práticas, processos, produtos e serviços para o seu mercado de atuação.

A maior contribuição do fenômeno do *crowdsourcing* interno para a empresa estudada foi a mudança no modelo de gestão e novos instrumentos de trabalho que trouxeram maior competitividade para a empresa. Também a efetiva participação de seus colaboradores na construção das estratégias de negócio e inovação da empresa, possibilitando maior motivação, envolvimento e contribuições para a gestão da empresa.

A contribuição desse estudo para empresas do mesmo segmento e de outros é esta nova proposta de gestão e construção dos processos de inovação dentro das empresas com maior participação e autonomia aos colaboradores, quebrando velhos paradigmas principalmente brasileiros de gestão de negócios, onde a participação dos colaboradores em aspectos estratégicos dos negócios ainda é restrita.

Ao final dessa pesquisa, entende-se que o maior beneficiado com o fenômeno do *crowdsourcing* interno é em primeiro lugar a própria empresa que se utiliza da sabedoria ou inteligência coletiva dos colaboradores (multidão), utiliza-se dos colaboradores para peneirar as

coisas e priorizar as ideias e contribuições, utiliza-se dos colaboradores para criar o que quer comercializar e beneficia-se da otimização dos recursos financeiros gastos com os colaboradores.

Porém para os colaboradores da empresa o *crowdsourcing* interno também traz benefícios como: maior participação, reconhecimento, autonomia e possível progressões de cargos e responsabilidades dentro da empresa, possibilitando melhores retornos financeiros a médio e longo prazo.

Para os clientes os benefícios percebidos são a inovação nos produtos serviços e processos oferecidos pela empresa, trazendo-lhes melhor satisfação de suas necessidades e desejos.

## Referências

Andrade, I. A.; Berti, D. W.; Tomaél, M. I., Corgosinho, R. J. M. (2011). Inteligência coletiva e ferramentas WEB 2.0: a busca da gestão da informação e do conhecimento em organizações. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, n. 1, p. 27-43.

Davenport, T. E.; Prusak, L. (2003). *Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*, Rio de Janeiro: Elsevier.

Davenport, Thomas H. (1998). *Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação*. São Paulo: Futura.

Howe, J. W. (2009). *O poder das multidões: por que a força da coletividade está remodelando o futuro dos negócios*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Malmberg, A.; Maskell, P. (2006). Localized Learning Revisited. Growth and Change. *Gatton College of Business and Economics*, University of Kentucky, v. 37, n. 1, p.1-18.

Marconi, M.; Lakatos, E.M. (2010). *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas.

Nonaka, I. Takeuchi, H. (1997). *Criação de conhecimento na empresa*. 13. ed. Rio de Janeiro: Elsevier.

Pór, G. (1995). *The quest for collective intelligence*. In: Community building: renewing spirit and learning in business, p. 64-70, IEEE.

Prahalad, C. K.; Ramaswamy, V. (2004). *O futuro da competição: como desenvolver diferenciais inovadores em parceria com os clientes*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Recuero, R. C. (2009). *Redes sociais na internet*. Porto Alegre: Sulina.

Resende, J. F. C. (2003). *Balanced Scorecard e a gestão do capital intelectual: Alcançando a performance balanceada na economia do conhecimento*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Sampieri, R.; Collado, C. F.; Lúcio, P. B. (2006). *Metodologia de pesquisa*. São Paulo: McGraw-Hill.

Simula, H; Ahola, T. (2013). *A network perspective on idea and innovation crowdsourcing in industrial firms*. Aalto University, School of Science, Department of Industrial Engineering and Management, Otaniementie 17, Espoo, FI-00076, Finland.

Tapscott, D.; Willims, A. D. (2007). *Wikinomics: como a colaboração em massa pode mudar o seu negócio*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira.

Wellman, B. (2001). *Physical place and cyberplace: The rise of personalized networking*. International Journal of Urban and Regional Research, v. 25, p. 227-52.