

**Área Temática: Empreendedorismo e Inovação**

**Título: Características da Implantação da *Open Innovation*: um estudo de caso em empresa brasileira**

**AUTORES**

**CLAUDE CATOZZO GUIMARAES**

UNIJALES - Centro Universitário de Jales  
clause\_catozzo\_guimaraes@hotmail.com

**GISLAINE CRISTINA VIANA**

UNIJALES - Centro Universitário de Jales  
gicristinav@hotmail.com

**MÁRCIO ANTONIO HIROSE FEDICHINA**

MBA/FIA/USP, UNIJALES e INPG  
mahf@gvmail.br

**SERGIO GOZZI**

Universidade de São Paulo  
sergiog@usp.br

**Resumo**

O tema *open innovation* aborda um assunto relativamente recente, relacionado à interação entre organismos empresariais e individuais em busca de competitividade por meio do desenvolvimento de estruturas inovativas abertas e únicas. Esse artigo objetiva levantar as principais características envolvidas no desenvolvimento deste modelo de inovação e as principais barreiras em sua implantação. Para isso, foi elaborada uma pesquisa descritiva e exploratória por meio de estudo de caso de uma importante organização brasileira que adota a inovação aberta desde sua fundação. Os dados coletados permitiram a elaboração de análises que resultaram na correlação com os objetivos propostos. Assim, obtiveram-se duas dimensões, visando explicar o problema em estudo, ou seja, vantagens e desvantagens da implantação da *open innovation*. Os resultados mostram que o desenvolvimento do processo inovativo aberto ou fechado, deve ser amplamente considerado pela organização, aspectos relacionados à adequação cultural, ao mecanismo de relacionamento entre colaboradores, desenvolvimento de novas perspectivas de competição e relacionamento na cadeia de suprimentos (fornecedores, clientes, entre outros), são elementos fundamentais de sustentação do patamar competitivo. Considera-se que o assunto em questão é de elevada importância para que as empresas reflitam na escolha de seu posicionamento estratégico no mercado e, como este será caracterizado pelo processo inovativo.

**Palavras-chave:** Open innovation; Gestão da Inovação; Inovação Aberta e Fechada.

**Abstract**

The theme *open innovation* deals with a quite new subject, related to interaction between company and individual organizations looking for competitiveness through innovatory open and single structures development. This article means rising mainly characteristics involved in innovation model development and the mainly obstacles in its implementation. Thus, it was elaborated a descriptive and exploratory research through a case study from an important Brazilian organization which has adopted the *open innovation* since its foundation. The collected data allowed analysis

elaboration that resulted in correlation to the proposed objectives. So, it was gotten two dimensions, aiming to explain the problem in this study, which means, advantages and disadvantages of the open innovation implementation. The results show that the open or closed innovative process development must be widely considered by the organization, aspects related to cultural fit, to the cooperation mechanism among collaborators, new perspective development of competition and relationship in the supply chain (suppliers, clients and others), are fundamental supporting elements for competitive level. Considering the great importance of the subject to company's reflection when choosing its strategic position in market, and how it will be characterized by the innovative process.

**Key-Words:** Open innovation; Innovation Management; Open and Closed Innovation.

## Introdução

Atualmente, um dos temas mais abordados nas organizações consiste em identificar fatores que possam proporcionar diferenciais competitivos em relação às demais empresas. Esses diferenciais estão relacionados ao processo de agregação de valor e de melhor relacionamento direto e indireto entre a organização e a sociedade em geral.

Devido às mudanças tecnológicas, sociais, econômicas, ambientais e legais, que vem ocorrendo nos sistemas macroeconômicos, esses diferenciais são objetos constantes de discussão dentro das empresas. A busca de alternativas para driblar a concorrência, ou mesmo desenvolver estratégias que possam suplantá-las são fatores importantes a serem considerados.

Dessa maneira, nota-se que as empresas identificaram no apoio ao processo de surgimento de novas idéias e conceito, um ótimo caminho para a vantagem competitiva a curto e longo prazo, além de capacitar a agregação de valores em seus produtos ou serviços e criar redes estratégicas para um melhor relacionamento com fornecedores, parceiros e pesquisadores.

Essas novas idéias facilitam as ações dos profissionais em diversos campos de atuação da organização, desde os operacionais até os de planejamento e tomadores de decisão. Mas estes novos pressupostos devem ser suficientemente analisados, para que gerem valor prático e constituam nada mais do que o denominado processo de inovação.

Para Rush (2009, p. 1):

[...] A inovação só existe de fato quando se cria algum valor a partir da aplicação prática de uma ideia. E ideias criativas não são necessariamente novas e originais. Elas só precisam ser novas para quem as quer aplicar – seja o usuário dessa ideia uma pessoa, uma empresa ou um país. Se fossemos dar um nome para a parte criativa de uma inovação poderíamos chamá-la de invenção. Mas a inovação mesmo só surge quando a invenção é colocada em prática e passa a gerar valor.

Nos últimos anos, o processo de inovação vem sendo desenvolvido e aplicado por uma quantidade crescente de empresas. Por esse motivo, é preciso aprimorar sempre para que seu produto ou serviço seja útil, necessário e indispensável para o cliente. A inovação em produtos, processos e serviços consiste na chave para o sucesso da organização, pois assim ela poderá apresentar desempenho superior em relação aos seus concorrentes, além é claro, de satisfazer ainda mais os seus clientes.

Mas o que também pode ser observado é que uma grande maioria está adaptada ao processo de inovação fechada, ou seja, empresas investem apenas em capital intelectual interno (departamento de P&D interno, por exemplo), gerando altos custos e riscos imprevisíveis, relacionados principalmente aos processos limitantes presentes em toda organização de característica inovativa fechada. É preciso compartilhar riscos, custos, idéias e conseqüentemente, inovações. Segundo Chesbrough (2009, p. 1):

O modelo anterior, de inovação fechada, era de auto-suficiência. Fazia-se tudo por conta própria e não se contava com ninguém. Hoje, o conhecimento está em todo lugar e as companhias têm de usar melhor idéias de fora. Não é necessário nem esperto fazer tudo sozinho, a pesquisa está encarecendo, o ciclo de produtos encurtando, e é preciso trabalhar mais duro para recuperar o investimento. Ser mais aberto permite não só poupar dinheiro, mas também tempo e compartilhar riscos.

Assim, observa-se que a inovação não deve restringir-se apenas as áreas limítrofes da empresa, mas também a busca de inovações no ambiente externo, como por exemplo, especialistas externos à organização, universidades, laboratórios e centros de pesquisas e, até mesmo, por meio de pessoas criativas que queiram expor suas idéias sob um determinado problema a ser solucionado – movimento este conhecido usualmente como *open innovation*.

A competição no mundo globalizado atual instiga ações em busca de benefícios mútuos entre empresas, realização de parcerias estratégicas e fusões na área administrativa e tecnológica. Dessa maneira, o tema *open innovation* aborda um assunto relativamente recente, relacionado à interação entre organismos empresariais e individuais em busca de maior competitividade por meio do desenvolvimento de estruturas inovativas abertas e únicas.

Partindo do conceito de *open innovation*, visualiza-se que este modelo de gestão atualmente vem se expandindo não apenas em grandes empresas que buscam inovações externas para manter a sua posição competitiva, mas também em pequenas e médias empresas que estão ampliando a sua fronteira de geração de conhecimento a partir do desenvolvimento da inovação aberta para garantir um espaço no mercado. Destaca-se que este aspecto se reflete não somente em empresas internacionais, mas também em empresas brasileiras:

Apesar de o termo *Open Innovation* ter sido recentemente cunhado por Chesbrough, o conceito já existe há mais tempo. Muitas empresas brasileiras já executam esse modelo ou parte dele. Os contextos macroeconômico, financeiro e regulatório do Brasil têm apontado para um ambiente propício à implantação do modelo de inovação aberta. (MOREIRA *et al*, 2008, p. 4)

Ao mesmo tempo, este movimento traduz a necessidade de uma série de mudanças na cultura organizacional, em que os aspectos relativos aos processos de criação e desenvolvimento de inovações são transferidos a uma comunidade aberta.

Vale ressaltar que qualquer processo de mudança cultural é gradual, pode demorar e certamente exige uma atuação contínua e consistente para que tenha sucesso. Tanto no modelo fechado quanto aberto, as ferramentas para promover tal mudança são a comunicação clara e estruturada alinhadas a mecanismos, métricas, ferramentas e ações que promovam as características necessárias para um ambiente propício à inovação. (MOREIRA *et al*, 2008, p. 17)

Assim, questões como a valorização e legitimização da propriedade intelectual, o reconhecimento de ações dos colaboradores, os principais elementos motivadores de implantação, as vantagens e desvantagens, os principais empecilhos na locação desse modelo de gestão da inovação numa empresa brasileira, entre outros, são destaques que serão evidenciados neste trabalho.

### **Problema**

Este trabalho visa refletir e buscar inferências sobre a seguinte questão: quais as principais características que envolvem a implantação da *open innovation* numa organização brasileira?

### **Objetivo Geral**

O objetivo geral consiste em realizar um levantamento sobre os principais efeitos da implantação da *open innovation*, como requisito fundamental de competitividade nacional gerada por este tipo de inovação.

### Objetivos Específicos

Os objetivos específicos pretendem identificar:

- ✓ As principais diferenças entre a inovação fechada e a inovação aberta;
- ✓ Alguns fatores que possam caracterizar a questão da propriedade intelectual com a implantação da *open innovation*;
- ✓ As principais vantagens e desvantagens em relação à utilização desta prática do processo inovativo;
- ✓ Algumas melhorias com a implantação da *open innovation* na potencial redução dos custos internos da organização.
- ✓ Alguns aspectos positivos e negativos na geração de agregação de valor dos produtos, processos e serviços e vantagem competitiva;

### Revisão Bibliográfica

#### Compreendendo o que é Inovação e a Importância dos Aspectos Culturais no Processo Inovativo

A inovação, além de ser um sucesso que exige exploração e conhecimento, e não apenas uma invenção, pode ser iniciada tanto na área interna da empresa – P&D interno – como também no ambiente externo da empresa – P&D externo.

Uma 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. (MONTANHA JUNIOR *et al*, 2009, p. 3)

Para melhor compreensão sobre a importância da inovação no âmbito organizacional, é imprescindível a consideração de alguns fatores importantes, e que são descritos por Predebon (2008, p.142)

O primeiro, a cultura, tem muito a ver com o segundo, a missão, pois o caráter socialmente útil desta retira do ar uma carga de cinismo, necessária para quem trabalha com um produto ou serviço que todo mundo sabe ser nocivo ao consumidor ou à sociedade. Se a missão for boa, pode nascer um sentimento de orgulho interior e dele decorrerá um clima mais saudável, importante para acolher a inovação.

Dessa maneira, é necessário que os colaboradores estejam cientes quanto à missão da empresa para que possam colocar em prática a inovação, pois se, devido à cultura, desenvolverem uma postura rígida e inflexível de gestão, não será possível a implantação de determinados métodos de processo de inovação que sejam caracterizados pela reconhecida viabilidade para o consumidor/cliente.

Outro fator de extrema importância é a questão do lucro. Predebon (2008, p. 143) retrata que “o lucro não deve ser uma consequência, obrigatória sim, porém ciente de que quanto melhor a missão e a cultura, melhores serão os resultados financeiros”.

Outro aspecto a ser destacado, refere-se ao fato de que o processo de inovar está inteiramente ligado à rotatividade de produtos, processos e serviços. O mercado busca, constantemente, um diferencial – algo novo. Isso implica diretamente nas estratégias empresariais, e no encurtamento do ciclo de vida dos produtos.

Desse modo, é preciso que os gestores organizacionais tenham como foco as variáveis que possam ocorrer no ambiente micro e macroeconômico, assim eles poderão perceber novas oportunidades para implantação de um processo de inovação ao longo do ciclo de vida do produto.

Entretanto, para cada novo ciclo, as variáveis são outras, seja porque existem concorrentes no mercado, seja pela mudança do próprio mercado ou pela existência de novas tecnologias. Com isso, é cada vez mais difícil inovar e a questão se transfere para quais são as novas oportunidades que podem ser desenvolvidas, representando sucesso comercial para a empresa. (MONTANHA JUNIOR *et al*, 2009, p. 1)

Assim, o desenvolvimento de processos inovativos pela organização não pode ser considerado como apenas um mecanismo de busca de novas soluções para problemas antigos. A inovação, no entanto, deve ser vista como um elemento estratégico de gestão, na busca por oportunidades e novos modelos de negócios que possibilitem o alcance de diferenciais competitivos no mercado.

### ***Closed Innovation***

O modelo tradicional de gestão da inovação, conhecido nacionalmente como inovação fechada, tem como característica o sistema fechado de inovação. Moreira *et al* (2008, p. 4) afirmam que:

De acordo com a mentalidade “clássica”, essas estruturas possuíam tecnologias estratégicas para as empresas que precisavam ser guardadas das melhores formas possíveis para que os conhecimentos não fossem disponibilizados a terceiros.

Com esse sistema as empresas garantiam o lançamento de novos produtos, processos ou serviços, sem a preocupação de que seus concorrentes lançassem suas tecnologias mesmo antes de si mesmas, além de não demonstrarem os métodos para se chegar a determinada estrutura.

A conclusão era de que se as empresas não investissem maciçamente em P&D próprios, acabariam saindo do mercado. Por isso, a pesquisa, o desenvolvimento e a comercialização das tecnologias eram realizados internamente à empresa. O fato mais marcante na perspectiva do modelo fechado não está no processo de P&D em si, mas na limitação do desenvolvimento de todas as pesquisas à realidade interna da empresa. (MOREIRA *et al*, 2008, p. 4)

Os altos investimentos em P&D interno requerem recursos de diversas áreas de atuação da organização podendo ocasionar defasagens em algumas fases do processo. Além disso, a empresa está restrita à sua própria estrutura, sem visualização do contexto macroeconômico. Porém, se gerido corretamente, este método pode ser utilizado e a empresa obter resultados desejáveis.

Alguns elementos-chave são fundamentais para construir um compromisso permanente com a inovação dentro da empresa. Entre eles, um modelo de compromisso feito de comum acordo, a disponibilidade de contribuições iniciais, a existência de estruturas capazes de incentivar a experimentação e suportar os fracassos, além da capacidade de medir o valor da inovação. (ROSS, 2007, p. 82)

### ***Open Innovation***

A inovação aberta, também expressa em inglês como *open innovation*, é um modelo moderno de inovação, que cresce constantemente como um modelo primordial para as empresas que querem se expandir, controlar seu sistema financeiro e garantir a competitividade.

De acordo com Chesbrough citado por Moreira *et al* (2008, p. 4) *open innovation* consiste no:

O uso intencional dos fluxos internos e externos de conhecimento para acelerar a inovação interna e aumentar os mercados para uso externo das inovações, respectivamente. O *open innovation* é um paradigma que assume que as empresas podem e devem usar idéias externas assim como idéias internas, e caminhos internos e externos para alcançar o mercado, enquanto elas desenvolvem suas tecnologias[...]

Segundo Moreira *et al* (2008, p. 5): “como característica do processo aberto de inovação, os projetos podem ser iniciados pela própria empresa ou por outros atores externos, bem como serem incorporados ou transferidos para outras organizações em distintos estágios de desenvolvimento”.

Dessa maneira, observa-se que a inovação aberta promove abertura da organização para idéias que não são dela mesma, e sim de outras organizações que queiram vender suas idéias a ela, promovendo uma relação de parceria e mútuos benefícios. Vale destacar que a inovação fechada ainda se mantém nas empresas.

Na verdade, a inovação aberta não se opõe a inovação fechada, mas a complementa. Mesmo em um modelo aberto, um processo de inovação prevê que existam os caminhos internos dentro da empresa para o desenvolvimento de tecnologias e produtos. A inovação aberta prevê outras opções nas fontes da inovação e nos caminhos para o mercado, aumentando as opções da empresa e melhorando a eficiência do processo de inovação. (LEY, 2009)

O que se faz necessário, nos dias atuais é um enfoque mais voltado ao exterior em P&D. É preciso não apenas usar a tecnologia externa para alavancar seu setor de P&D, mas também identificar oportunidades em que outras empresas possam usar sua tecnologia nos próprios negócios. Esse enfoque, que batizamos de inovação aberta, suscita um novo tipo de demanda para o setor de P&D, e altera as regras no jogo da inovação. (CHESBROUGH, 2007, p. 58)

Para a implantação do modelo de *open innovation*, é preciso que a organização defina a estratégia de inovação. Com isso, a organização deve ser capaz de filtrar as tendências a serem incorporadas ao seu modelo de negócios, trazendo para dentro da empresa aquilo que melhor atenda às suas necessidades, e eliminando as estratégias internas que não forem convenientes para determinada situação. Enfim, trata-se de uma adaptação de ambiente interno e externo visando a inovação com o máximo de competências possíveis para o desenvolvimento ou a melhoria de determinado produto, processo ou serviço.

Chesbrough resumiu a idéia da inovação aberta usando novamente a analogia do funil: as inovações começam com uma base científica e tecnológica grande, passam por adaptações e avaliações e no final chegam ao mercado. A diferença, entretanto, é que o modelo se parece com um funil todo perfurado. “Coisas podem fluir para dentro e para fora a qualquer momento do processo”. (COSTA, 2009, p.2)

Além disso, a empresa deve conter uma estrutura bem adaptada ao ambiente externo, ou seja, ciente das atuais situações do mercado.

A organização da empresa para a inovação requer uma organização altamente colaborativa e conectada em rede, a fim de permitir que as pessoas se comuniquem rapidamente entre si. Para tal, devem ser considerados três aspectos: liderança (definir pessoas que irão conduzir o processo de inovação); interligação das competências internas por intermédio de redes; e realização de parcerias com clientes, parceiros e fornecedores. (MONTANHA JUNIOR *et al*, 2009, p. 11)

### **A *Open Innovation* como Vantagem Competitiva**

De acordo com as exposições anteriores, nota-se que a inovação é um fator primordial para a competitividade.

Ela pode ser a arma competitiva mais poderosa que uma organização pode deter, mas certamente não será se significar apenas o lançamento de um novo produto ou desenvolvimento de um novo serviço. Ela deve encarnar um estado mental desenvolvido e alimentado por gestores e funcionários. (SILVA, 2008, p. 2)

Contudo, para se obter vantagem competitiva, além do comprometimento de gestores e funcionários, é preciso que a empresa tenha uma visão mais ampla para captar novas tendências, e o sistema de inovação aberta possibilita o desenvolvimento desses fatores.

Como ressalta Hashiba (2009, p.1): “A inovação em sistema aberto permite a captura de novas oportunidades em todas as suas fases de desenvolvimento por não se restringir apenas ao ambiente interno da empresa, expandindo a competência competitiva da empresa aos seus parceiros”.

Conseqüentemente, o modelo de gestão da *open innovation* habilita a empresa a estar sempre se modificando e atendendo as exigências dos consumidores, por verificar a ocorrência de inúmeras idéias vindas de fora, ela pode traçar direcionamentos certos às necessidades de cada cliente e assim terá como vantagem competitiva a qualidade em seus produtos, processos e serviços, melhorando a imagem que a mesma passa para a sociedade. Caso seja uma nova empresa, já é fixada sua imagem desde o início de sua criação, conforme relata Chesbrough (2009, p. 1): “Uma companhia nova deve ser aberta para que as pessoas a encontrem, usem e a considerem valiosa.”

### **A *open innovation* e a Agregação de Valor**

Dentre os vários procedimentos de desenvolvimento de produtos, processos ou serviços, existe a busca constante pelo reconhecimento dos mesmos, procurando fazer não somente com que a necessidade do cliente seja atendida, como também trazer outros benefícios que ele desconheça e passe a valorizar. Este fato é conhecido como agregação de valor.

Um fator considerado por Anthony e Christensen (2007, p. 66): “Uma marca bem construída pode intrometer-se e fechar a brecha entre a necessidade dos consumidores e seu receio de adquirir o produto de um fabricante pouco conhecido”.

Construir uma marca com estratégias bem elaboradas, advindas de idéias externas à organização, causa impactos positivos em relação ao produto, processo ou serviço, pois o mesmo foi inovado com visões diferentes em relação ao que a própria empresa estava utilizando. Assim, o cliente compra o produto ou usufrui do serviço não apenas por necessidade, mas pelo interesse, ou até mesmo pela curiosidade de uma nova marca que se apresenta de uma forma cativante, deixando transparecer sua idoneidade mesmo que o fabricante não seja tão conhecido como o de outras marcas de similares.

### **A *Open Innovation* e as Redes de Relacionamento**

Inúmeras são as alternativas para a formação de parcerias com o intuito de implantar a *open innovation*. Para facilitar o processo, existem atualmente centros de inovação (*marketplace*), considerados incubadoras (intermediárias de relacionamento) de novas idéias via *web* para o desenvolvimento de projetos, nos quais os mesmos são incrementados com soluções para implementar um produto, processo ou serviço.

O processo pode ser resumido assim: um cliente identifica as necessidades para um projeto ou para resolver um problema; daí, junto com ele formulamos quais serão os “desafios” a serem divulgados, enquanto preservamos o anonimato do cliente, a fim de buscar as respostas para as questões dele. Antes de postarmos na web o formulário com os desafios, é feita uma revisão legal, científica e comercial. A InnoCentive coloca online o problema e as regras para participar – incluindo a parte de auditoria, avaliação, validação e seleção final dos vencedores. Quando oportuno, a InnoCentive verifica a identidade de quem solucionou o problema a fim de estabelecer um contrato e acertar tópicos como a transparência de direitos. Como prêmio final, a InnoCentive realiza o pagamento. (SPRADLIN, 2008, p. 2)

Os centros de inovação possibilitam maior fidelidade entre os parceiros do processo, além de proporcionar benefícios entre ambas as partes no acordo.

Podem ser destacados, ainda, outros tipos de redes de relacionamento que favorecem a utilização da *open innovation*, como, universidades e centros de pesquisas, e até mesmo os próprios fornecedores e concorrentes que queiram compartilhar as suas idéias entre si.

### **Desafios e Riscos na Implantação da *Open Innovation***

Inúmeros são os desafios e riscos na implantação da *open innovation*. Como afirma Fayan (2009, p. 1): “o maior desafio é a barreira cultural aos projetos colaborativos, pois a maioria das organizações tem ainda muito arraigada a aversão ao *not invented here*”.

De acordo com Chesbrough (2009, p.3),

O principal é a mentalidade. Organizações grandes e bem sucedidas têm orgulho de suas próprias realizações, superestimam suas habilidades e subestimam as de outros. Se elas não pensaram em algo, é porque não é bom. Se fosse, já teriam criado. É algo difícil de superar.

No caso de parceria com universidades, por exemplo, as empresas deverão aprender a conviver com uma cultura completamente diferente e muitas vezes conflitante. Ao internalizar uma tecnologia, a empresa deverá estar preparada para lutar contra a cultura do “feito em casa”, que tem como princípio que toda a inovação deve ser desenvolvida dentro dos limites da organização. Em se tratando de tecnologia, o departamento de P&D deverá se mostrar flexível e aberto para aprender com pesquisas de fora e desenvolver projetos em conjunto com universidades, centros de pesquisas ou mesmo outras empresas. (MOREIRA *et al.*, 2008, p. 17)

Por parte da empresa que precisa de algo inovador, mas que está fora do alcance de seu setor de P&D há uma retração na busca de idéias de fora. Por sua vez, a empresa que tem a oferecer inovações que ela mesma não utiliza, percebe-se um espírito de egoísmo. Como afirma Chesbrough (2009, p.3): “Se você não vai usar algo, deixe que alguém use”.

Outro fator desafiante na implantação da inovação aberta é a gestão deste processo.

É preciso pensar de maneira estratégica: elaborar um plano de desenvolvimento detalhado que contemple o processo de incorporação e desenvolvimento da tecnologia. Conhecer o ambiente regulatório, questões relacionadas à Propriedade Intelectual, boas práticas do contrato, modelos de negócios é condição para o sucesso do processo. (DANTAS, 2009, p. 2)

Pode ser mencionado também como um desafio na implantação da inovação aberta, a preocupação com os segredos de suas criações e sucessos em marcas e produtos. Muitas empresas temem quanto a esse assunto e por isso tendem a ignorar o modelo de gestão da inovação.

Como afirma Cassinelli (2009, p.1):

Por muitos anos, tivemos restrições de levar os nossos projetos para desenvolvimento externo pela preocupação com o sigilo das informações. Esta preocupação não tem fundamento quando se aprende a gerenciar os recursos externos, usando bons contratos, adotando regras claras de propriedade intelectual e mantendo o time motivado no seu projeto. Os parceiros passam a não dar importância ao sigilo quando as suas expectativas de prazo e retorno do esforço não são atendidas.

É necessário saber se relacionar com a empresa ou instituição parceira para que ambas tenham retorno sobre os investimentos e para que não haja rupturas e desacordos durante o processo.

Observa-se que qualquer que seja o modelo de inovação adotado na empresa, os riscos serão sempre relevantes.

Inovar é atuar em áreas desconhecidas, portanto, envolve risco, envolve querer aprender com erros, e ter experiências novas. Mas desenhar uma estratégia de inserção de mercado, ter uma boa modelagem de business plan, e mobilizar pessoas competentes, que acreditam e investem no novo negócio, aumentam muito as chances de sucesso com inovação. (DANTAS, 2009, p. 3).

Como retrata Chesbrough, citado por Costa (2009, p. 2): “Discutir o direito à propriedade intelectual da descoberta depois que ela estiver estabelecida é um erro”.

### **Metodologia**

Analisando o contexto da pesquisa, o método utilizado para a sua realização, caracteriza-se pela abordagem descritiva e exploratória, pois procura descrever aspectos vivenciados na atualidade, sendo que tais aspectos podem influenciar tanto no ambiente interno como externo da organização e também pelo fato de não haver grande abrangência de estudos sobre o assunto em questão. Ao mesmo tempo, é explicativa, pois por meio da análise de dados, foram levantados os principais motivos que caracterizam o processo inovativo aberto na organização pesquisada.

Dessa maneira, esta pesquisa foi realizada inicialmente por meio de uma extensa análise bibliográfica, dos estudos em fontes primárias e secundárias que possibilitam o levantamento de conceitos, teorias e definições do tema em questão. Além disso, foi aplicado o método do estudo de caso para se conhecer em profundidade, os principais aspectos relativos ao fenômeno estudado. De acordo com Yin (2001, p. 32):

Um estudo de caso é uma investigação empírica que: investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando; os limites entre o fenômeno e contexto não estão claramente definidos.

Sendo assim, o estudo de caso é um processo indutivo que tem como finalidade generalizar dados reais e exemplares para uma possível troca de informações com outras instituições. De acordo com Lipset *et al* citada em Yin (2001, p. 29): “O estudo de caso, como o experimento, não representa uma “amostragem”, e o objetivo do pesquisador é expandir e generalizar teorias (generalização analítica) e não enumerar frequências (generalização estatística)”.

Neste caso, o estudo de caso envolve uma abordagem qualitativa e não quantitativa. Como ressalta Yin (2001, p.27): “O estudo de caso conta com muitas das técnicas utilizadas pelas pesquisas históricas, mas acrescenta duas fontes de evidências que usualmente não são incluídas no repertório de um historiador: observação direta e série sistemática de entrevistas”.

Dentre os métodos utilizados, destaca-se ainda, que é uma pesquisa não probabilística por acessibilidade, ou seja, a empresa pesquisada foi selecionada pela facilidade de acesso e contatos entre a mesma e os pesquisadores, no qual foram coletados os dados por meio de questionário aplicado no mês de junho de 2010, contendo questões abertas e fechadas, enviado via e-mail e respondido pelo diretor de PD&I (planejamento, desenvolvimento e inovação), pessoa responsável por tal setor.

### **Análise dos Resultados**

#### **Caracterização da Empresa em Questão**

Segundo levantamento no site da empresa Cristália Produtos Químicos e Farmacêuticos Ltda., a mesma foi fundada em 1972, sua sede industrial está localizada na cidade de Itapira, interior do estado de São Paulo. Desde sua instalação, servia apenas como uma fábrica de medicamentos para abastecimento de uma clínica psiquiátrica de responsabilidade dos próprios fundadores do laboratório. Porém, as empresas que forneciam a matéria-prima à Cristália detinham o mercado, fornecendo apenas o material que lhes convinham. A partir deste momento, optou-se pela fabricação de princípios ativos, baseado nas concorrentes estrangeiras. Foi somente no ano de 1988 que a Cristália criou o seu centro de pesquisa e desenvolvimento farmoquímico.

Constata-se também, que a organização é o único laboratório industrial no Brasil a produzir desde princípios ativos a medicamentos, sendo conhecida em todas as regiões brasileiras e em 40 países espalhados pelo mundo, além disso, é a empresa no ramo farmacêutico que mais investe em inovação e umas das poucas organizações nacionais a adotarem a *open innovation* como modelo de inovação.

Em 2007, a Cristália foi premiada pela FINEP (Financiadora de Estudos e Projetos) de Inovação Tecnológica na categoria de média e grande empresa.

Atualmente, os gestores da empresa têm como compromisso para com a Cristália o crescente investimento em pesquisas, desenvolvimento e inovações, advindas do ambiente externo à organização por meio de contratos prévios que regulamentam as divisões nos custos de propriedade intelectual e co-titularidade de invenção, bem como os lucros obtidos por meio da parceria. As parcerias montadas no processo da *open innovation* são com universidades, centros de pesquisa, fornecedores e até mesmo concorrentes, como citado anteriormente.

#### **Estudo de Caso**

Os dados coletados no estudo de caso permitiram a elaboração de análises que resultaram na correlação com os objetivos propostos. Assim, obtiveram-se duas dimensões de destaque, que procuram explicar em detalhes o problema em estudo, ou seja, as características da implantação da *open innovation*. As dimensões descritas a seguir são: a implantação da inovação aberta e as vantagens e desvantagens na utilização deste modelo de inovação.

### **Dimensão 1: Implantação da *Open Innovation***

A adoção da *open innovation* vem crescendo gradativamente no mercado nacional, no entanto percebe-se insegurança das organizações na adoção de tal procedimento.

Segundo o diretor de PD&I da empresa em questão, os investimentos em inovações abertas são altos, por esse motivo muitas empresas ignoram a aplicação deste modelo.

Além disso, a *open innovation* demanda uma mudança radical na cultura organizacional, ou seja, uma ruptura em relação à postura dos diretores envolvidos na parceria. Deve ser levada em consideração a questão da divulgação da empresa sobre a *open innovation* com os colaboradores internos, que por desconhecerem tal ferramenta de gestão, poderão influenciar de forma tendenciosa nos objetivos propostos, assim, quando estiverem cientes das estratégias estabelecidas, poderão interagir entre si ocasionando melhores resultados à organização. Essa mudança é enquadrada em qualquer tipo de empresa, desde as pequenas até as de médio e grande porte, desde que bem geridas, permitirá obter maiores resultados e menores possibilidades de falhas.

Um dos fatores detectados na coleta de dados não está diretamente ligado ao comportamento inflexível do capital intelectual envolvido no processo, mas sim da falta de conhecimento específico sobre a gestão da inovação aberta. Esse conhecimento compete não apenas a parte que inovará em seus produtos, processos ou serviços com a *open innovation*, mas também a parte externa que se relaciona no processo.

A falta de conhecimento das partes envolvidas sobre este modelo de inovação ocasiona a falta de confiança para se relacionar no desenvolvimento da mesma, sendo umas das principais barreiras para a implantação. É importante refletir que a gestão envolve divisão de lucros e custos, compartilhamento de riscos e legitimização de propriedades de invenção, sendo que ambos devem estar comprometidos com as práticas vigentes no contrato firmado.

Ao mesmo tempo, observa-se que a desconfiança está diretamente relacionada não apenas pela busca de parcerias com universidades, centros de pesquisas e fornecedores, mas principalmente quando se trata de parcerias com os concorrentes, tendo em vista que a *open innovation* aplica-se até mesmo com os concorrentes. A empresa não está preparada para formar redes com seus competidores, por esse motivo ela passa a manifestar insegurança quanto à parceria estabelecida nestes casos.

A falta de análise detalhada das vantagens de se aderir à idéia do parceiro, ou até mesmo um relatório da estrutura organizacional dos integrantes do processo, são fatores relevantes que podem ocasionar a ruptura do contrato e possibilitar o aumento de conflitos no decorrer do projeto. A falta de sintonia no relacionamento da parceria, os objetivos e visões confrontantes são entraves para o sucesso de todos os envolvidos no processo.

A parceria envolve análise minuciosa de ambas as partes, em se tratando de um fator estratégico que pode fazer com que a organização desponte no mercado, ou mesmo propiciar sérios danos se não bem geridos por todos no processo, por se tratar de uma rede de relacionamento formal.

### **Dimensão 2: Vantagens e Desvantagens na Utilização da *Open Innovation***

Analisando os dados obtidos, nota-se que mesmo havendo barreiras na implantação da *open innovation*, citadas anteriormente, a utilização prática desse modelo de inovação favorece as empresas pertencentes ao processo de gestão.

De acordo com o diretor de PD&I da empresa pesquisada, a *open innovation* favorece a agregação de produtos, processos e serviços, pois a qualidade dos mesmos possibilita a ampliação de novas frentes de atuação da organização, agregando valor à mesma. Com a agregação de valor, a empresa melhora sua imagem perante a sociedade e seus consumidores diretos e indiretos, utilizando métodos para captação de capital intelectual no desenvolvimento de novos produtos por meio de parcerias com universidades, centros de pesquisas, fornecedores e concorrentes, ou seja, utiliza os recursos disponíveis a fim de redução de custos, além da agregação de valor por meio de novas competências na organização, bem como o aumento nas áreas de atuação, tornando-se um fator competitivo.

Destaca-se que a implantação do modelo *open innovation* beneficia a organização por meio da diminuição de custos internos no setor de PD&I. As melhorias provenientes da redução de custos internos são consideradas significativas para a empresa pesquisada, pois além de alcançar os objetivos propostos pela mesma, supera as expectativas de seus gestores.

Com a diminuição nos custos no setor de PD&I, a empresa consegue aumentar o seu faturamento anual, fazendo com que a mesma tenha possibilidade de se expandir ainda mais em termos de desenvolvimento de novas pesquisas externas à organização. Outras vantagens adquiridas com os resultados da diminuição dos custos foi o investimento maior no capital intelectual da mesma, aumento do suporte necessário para o desenvolvimento de tais pesquisas e melhorias na estrutura física da organização (reinvestimento de capital).

Os indicadores relacionados ao faturamento são considerados satisfatórios, porém, não se pode quantificar com exatidão o aumento alcançado, tendo em vista que o sistema *open innovation* é utilizado na organização desde sua instalação no mercado nacional.

O diretor de PD&I ressalta ainda, que a *open innovation* é um fator primordial para a obtenção de vantagem competitiva. A partir deste modelo de gestão da inovação, a empresa em destaque, conseguiu ênfase competitiva no segmento de anestésicos, uma vez que possibilitou a captação de criações externas à organização durante todo o desenvolvimento do processo. A busca contínua de criações externas durante o desenvolvimento da *open innovation* proporcionou maior qualidade em seus produtos, processos e serviços, levando-se em consideração que a empresa é altamente flexível para lidar com as mudanças decorrentes no mercado global.

Além disso, a captação de novos conhecimentos e competências humanas, assim como a geração destes quesitos internos são conseqüências da implantação da *open innovation*. O diretor afirma ainda, como citado anteriormente, que a *open innovation* tem como característica a facilitação na formação de redes de relacionamentos (fornecedores, universidades, pesquisadores, concorrentes, entre outros), isso implica na maximização de riquezas grupais e divisão de riscos.

Em relação às desvantagens proporcionadas pela utilização de tal modelo de gestão, podem ser destacados alguns aspectos relacionados ao contrato firmado entre parceiros no processo. Existem casos em que pode ocorrer a ruptura do contrato no qual o eventual parceiro pode prejudicar a imagem da organização perante os consumidores. Essa quebra de parcerias pode levar a rivalidade entre as organizações, uma vez que ambas entraram com recursos e investimentos neste processo de inovação que não deu certo.

Outra desvantagem levantada consiste no tempo utilizado na execução do desenvolvimento da *open innovation*, que envolve os seguintes aspectos: encontrar parceiros que queiram participar do processo, fazer o planejamento por meio da gestão da inovação aberta, captar o ciclo de vida dos produtos, processos ou serviços envolvidos e análise de custo/benefício. Percebe-se ainda, que o tempo gasto com planejamento é longo, e com isso podem surgir novos produtos e serviços do concorrente que superem ou descartem a inserção no mercado das inovações em processo de desenvolvimento, ocasionando investimentos que não agreguem o retorno esperado.

### **Conclusão**

Tendo em vista os resultados obtidos por meio desta pesquisa, infere-se que o modelo de inovação *open innovation* pode ser considerado como uma importante ferramenta de gestão para organizações de pequeno, médio e grande porte, pelo fato de aprimoramentos contínuos, decorrentes das constantes mudanças no mercado e que tem apresentado novos patamares de competição.

Constata-se que, apesar de significativos investimentos no desenvolvimento da inovação aberta, o retorno proveniente deste processo, atinge os objetivos da organização, ao mesmo tempo, supera as perspectivas dos gestores envolvidos no processo, devido ao desempenho positivo da mesma, superando os concorrentes e se fortalecendo perante o mercado de atuação, agregando valor aos seus produtos, processos e serviços, além do aumento da confiança conquistada por seus clientes.

A *open innovation* possibilita uma visão sistêmica e corporativa fazendo com que os colaboradores da rede de relacionamento possam desenvolver as suas atividades de maneira integrada. Esta parceria promove mútuos benefícios, garantindo o aprimoramento de produtos, processos e serviços já existentes ou até mesmo a criação de produtos diferenciados, bem como a satisfação dos colaboradores. Além disso, a *open innovation* proporciona novas competências internas e externas à organização, facilitando ainda mais o desenvolvimento do setor de P&D.

No entanto, é possível constatar que mesmo a *open innovation* representando inúmeras vantagens, suas limitações relativas ao avanço organizacional são consideráveis. Na maioria das vezes, a empresa envolvida no processo não faz um planejamento e viabilidade da respectiva criação captada pelo seu parceiro, ou mesmo uma descrição do perfil para concluir se o relacionamento é possível ou não. Em outras palavras, se houvesse maior comprometimento e detalhamento dos produtos e serviços desenvolvidos, a possibilidade de falhas seriam quase que inexistentes, e novas idéias poderiam ser colocadas em prática com a vantagem de benefícios e riscos calculados.

Outro fator relativo ao perfil do membro envolvido no processo é a questão de parcerias com as universidades. Devido ao fato de, na maioria das vezes, os centros de pesquisa ter uma visão mais aberta e expansiva, os gestores acabam por resistirem a determinadas inovações desenvolvidas, pelo receio do risco potencial associado, ou simplesmente pela falta de confiança ou credibilidade depositada em tal parceria. Esta consiste numa importante temática que envolve questões culturais e de relacionamento que deveria ser posteriormente pesquisada em outros trabalhos futuros.

Evidencia-se também que as empresas não estão adaptadas às novas tendências relativas ao processo da *open innovation* em se tratando do compartilhamento e disseminação de informações em sistema de parceria estratégica, visto que as mesmas, não conseguem transparecer suas políticas de negócio e diretrizes internas umas com as outras (isto é até justificável, face à questões estratégicas que podem envolver o negócio).

No entanto, infere-se que o desenvolvimento de um processo inovativo aberto ou fechado, deve ser amplamente considerado pela organização, em que diversos aspectos relacionados à sua adequação cultural, ao mecanismo de relacionamento entre colaboradores, ao desenvolvimento de novas perspectivas de competição e de relacionamento na cadeia de suprimentos (fornecedores, clientes, entre outros), constituem-se em elementos fundamentais de sustentação do patamar competitivo.

Assim, considera-se que o assunto em questão é de elevada importância para que as empresas reflitam na escolha de seu posicionamento estratégico no mercado e, como este posicionamento será caracterizado pelo processo de inovação. É notório verificar que a escolha pela inovação torna-se, em dias atuais, um dos principais pilares que irão sustentar competitivamente a empresa no mercado.

### Bibliografia

ANTHONY, S. D.; CHRISTENSEN, C. M. In: HARVARD BUSINESS SCHOOL. Implementando a Inovação. Gestão orientada para resultados. Carlos Cordeiro de Mello. Rio de Janeiro: Campus, 2007.

CASSINELLI, L. Uma para três. Boletim Inovação Aberta, n.001, set. 2009. Disponível em: <[http://www.openinnovation.wiki.br/boletim/01\\_set2009.html](http://www.openinnovation.wiki.br/boletim/01_set2009.html)>. Acesso em 15 dez. 2009.

CHESBROUGH, H. In: BARIFOUSE, R. Leia a íntegra da entrevista com Henry Chesbrough. Época Negócios. 02 mar 2009. Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Revista/Common/0,,EMI21426-16642-1,00-LEIA+A+INTEGRA+DA+ENTREVISTA+COM+HENRY+CHESBROUGH.html>>. Acesso em 22 dez. 2009.

\_\_\_\_\_, H. In: HARVARD BUSINESS SCHOOL. Implementando a Inovação. Gestão orientada para resultados. Carlos Cordeiro de Mello. Rio de Janeiro: Campus, 2007.

COSTA, F. D. Inovação aberta, ou como controlar o medo da concorrência. Revista Sustentabilidade. 04 nov. 2009. Disponível em: <<http://www.revistasustentabilidade.com.br/pesquisa-e-inovacao/open-innovation-inovacao-sob-a-otica-da-colaboracao/>>. Acesso em 23 dez. 2009.

DANTAS, N. M. Entrevista: Mais receita e menos custos com Open innovation. Instituto Inovação Notícias. 22 mar 2009. Disponível em: <<http://www.institutoinovacao.com.br/internas/noticia/idioma/1/179>>. Acesso em 13 dez. 2009.

FAYAN, B. Uma para três. Boletim Inovação Aberta, n.002, nov. 2009. Disponível em: <[http://www.openinnovation.wiki.br/boletim/02\\_nov2009.html](http://www.openinnovation.wiki.br/boletim/02_nov2009.html)>. Acesso em 15 dez. 2009.

HASHIBA, L. Uma para três. Boletim Inovação Aberta, n.001, set. 2009. Disponível em: <[http://www.openinnovation.wiki.br/boletim/01\\_set2009.html](http://www.openinnovation.wiki.br/boletim/01_set2009.html)>. Acesso em 15 dez. 2009.

LEY, R. Uma para três. Boletim Inovação Aberta, n.001, set. 2009. Disponível em: <[http://www.openinnovation.wiki.br/boletim/02\\_nov2009.html](http://www.openinnovation.wiki.br/boletim/02_nov2009.html)>. Acesso em 15 dez. 2009.

MONTANHA JUNIOR, I. R. *et al.* In: CORAL, E. *et al.* (Org.). Gestão integrada da Inovação. Estratégia, organização e desenvolvimento de produtos. 1. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2009.

MOREIRA, B. *et al.* As oportunidades e Desafios do Open Innovation no Brasil. Instituto Inovação. Junho, 2008. Disponível em <<http://www.institutoinovacao.com.br/internas/noticia/idioma/1/146>>. Acesso em: 20 nov. 2009.

PADUAN, R. A Cristália não só copia. Inventar. Revista Exame. 16 mar. 2004. Disponível em: <<http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0813/empresas/m0054785.html>>. Acesso em 17 jun. 2010.

PREDEBON, J. Gestão da inovação. Livro-caderno de exercícios. São Paulo: ProfitBooks, 2008.

ROSS, J. A. In: HARVARD BUSINESS SCHOOL. Implementando a Inovação. Gestão orientada para resultados. Carlos Cordeiro de Mello. Rio de Janeiro: Campus, 2007.

RUSH, H. In: LOES, J. Inovação só existe quando se cria valor. Época. 25 jun 2008. Disponível em:

<<http://revistaepoca.globo.com/Revista/Epoca/0,,EMI6721-15246,00-INOVACAO+SO+EXISTE+QUANDOR+SE+CRIA+VALOR.html>. Acesso em 21 dez. 2009.

SILVA, F. V. R. S. A inovação como Paradigma de Competitividade. 04 out. 2008. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/a-inovacao-como-paradigma-de-competitividade/25592/>>. Acesso em 14 nov. 2009

SPRADLIN, D. In: PRESCOTT, R. Innocentive: colaboração em prol dos negócios. Itweb. 03 jun 2008. Disponível em: <<http://www.itweb.com.br/noticias/index.asp?cod=48418>>. Acesso em 15 nov. 2009.

YIN, R. K. Estudo de caso. Planejamento e Métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

### **Internet**

Cristália Produtos Químicos e Farmacêuticos Ltda., <http://www.2cristalia.com.br/>, acesso em 17/06/2010.

FINEP - Financiadora de Estudos e Projetos, <http://www.finep.gov.br>, acesso em 17/06/2010.