

O MODELO DE INOVAÇÃO ABERTA: estudo de caso em uma empresa de tecnologia

MAYARA VIEIRA SILVA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS (UFPEL)

JANAINA MENDES DE OLIVEIRA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS (UFPEL)

TIAGO ZARDIN PATIAS

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA (UFSM)

O MODELO DE INOVAÇÃO ABERTA: estudo de caso em uma empresa de tecnologia

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, o aumento da demanda de produtos e serviços é crescente, o que faz com que a concorrência nacional e internacional se torne cada vez mais acirrada. As empresas sofrem pela concorrência com maiores e melhores vantagens competitivas. Vivemos em um mundo imediatista, onde as empresas têm que estar preparadas para inovar com rapidez e reagir às oscilações do mercado, bem como às novidades que a era da internet e das redes sociais trazem diariamente. São necessárias decisões rápidas para acompanhar essas mudanças e enfrentar os desafios.

Por estarem inseridas em um mercado altamente competitivo, as empresas precisam obter diferenciação dos seus produtos e serviços. Para se atingir esta diferenciação, é necessário o uso da inovação, através de um processo contínuo entre pessoas, empresas e mercado a fim de produzir bens ou serviços que atendam com qualidade e custo justo os consumidores.

Com o advento da inovação aberta, através da colaboração em massa como forma de diferenciação e de aproximação com seus parceiros, clientes e usuários, as empresas se tornam mais flexíveis e aptas às mudanças que possam ocorrer no mercado e passam a utilizar competências internas e externas na organização para a geração de inovação.

A inovação aberta tem sido pesquisada frequentemente na área da indústria, deixando uma lacuna no segmento de tecnologia. Assim, o intuito deste estudo é de verificar como a Empresa X - provedor global de software de gestão, plataforma e consultoria para empresas de todos os portes, com mais de 50% de *marketshare* no Brasil, liderança na América Latina e uma das maiores provedoras de *ERP Suite* do mundo - utiliza as práticas da Inovação Aberta para um processo contínuo de relacionamento e desenvolvimento de novos negócios e serviços. Portanto, será analisada a maneira que a empresa tem encontrado para atingir esta continuidade nos processos de inovação dentro das suas instituições.

Segundo Chesbrough (2012), as empresas podem e devem utilizar ideias externas da mesma forma que usam ideias internas e caminhos internos e externos para o mercado à medida que as empresas buscam aperfeiçoar sua tecnologia. O impulso para a mudança gerada pela inovação aberta não se produz somente dentro da organização, mas também no exterior dela. Os parceiros externos, como fornecedores ou clientes, trazem uma nova visão para a inovação.

A questão de pesquisa norteadora do presente estudo refere-se a: “Como a Empresa X utiliza o modelo de Inovação Aberta no seu processo de gestão e no processo de desenvolvimento de soluções de negócios e sistemas?”

Sobre a relevância do estudo apresentado, é importante ressaltar que a inovação aberta é uma ferramenta para aprimoramento de processos e serviços onde, cada vez mais, tem galgado importância no desenvolvimento das empresas para que possam enfrentar o atual mercado inovador. No entanto, nem mesmo empresas de vanguarda estão completamente inseridas neste modelo, pois como em qualquer área de conhecimento, encontra-se dificuldades e resistência significativa na mudança de paradigmas, principalmente na transição do modelo fechado de negócio para o modelo aberto.

2 O QUE É INOVAÇÃO?

A inovação é uma forma de sobrevivência para as empresas, pois aquelas que não ofertam novos produtos ou serviços são sucumbidas pela concorrência. O conceito de inovação deixou de ser apenas qualquer prática, processo, produto ou serviço no qual é novo no ambiente

da organização (GIL, 2009) para um “processo de tradução de ideias em produtos, processos ou serviços úteis e utilizáveis” (BESSANT; TIDD, 2009, p. 49).

A inovação não é apenas uma invenção. Ela deve ser algo aproveitável pelos consumidores. As empresas/instituições devem encarar o processo de inovação como um recurso estratégico, pois esta leva a empresa onde ela deseja estar, seja proporcionando valor acionário para as de setor privado, oferecendo serviços públicos de melhor qualidade ou permitindo a criação e o crescimento de novos empreendimentos (BESSANT; TIDD, 2009).

A inovação está muito relacionada à indústria, pois há divergências sobre a capacidade inovadora das organizações de serviço.

Há o entendimento de que as inovações em serviço são, na verdade, decorrências diretas de inovações geradas sob a égide da indústria, que, em seu processo de difusão, resultam transformações incrementais nas atividades de serviços. Ou seja, em serviços, o processo de inovação seria exógeno e sua dinâmica dependeria das trajetórias de inovação industriais (VARGAS; ZAWISLAK, 2007, p. 483).

Na visão de Sundbo e Gallouj (1998), existem quatro tipos de inovações em serviços: as inovações de serviço propriamente ditas, no qual há a criação e o fornecimento de um novo serviço; inovações de processo, que abrangem as novas formas de produzir e fornecer um serviço e podem ser divididas em *back office*, cujos processos estão relacionados à produção, e *front office*, processos de atendimento e entrega ao cliente; as inovações organizacionais que se referem à introdução de novas maneiras de gerenciamento, como o gerenciamento da qualidade total; e as inovações de mercado, que se referem à descoberta de novos mercados.

Quanto à intensidade da mudança provocada pela inovação, ela pode ser classificada como incremental ou radical. A inovação incremental refere-se à inovação linear, em que um conceito básico é reforçado por melhorias contínuas; ou seja, busca-se o aperfeiçoamento de algo que já existe. A inovação radical é entendida como uma inovação que extrapola qualquer conceito inicial, causando ruptura com as práticas dominantes (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008, p. 138).

As inovações em serviços tecnológicos buscam atender as necessidades dos clientes e preparar os colaboradores para a execução dos serviços. Desta forma, são realizados incrementos nos processos e procedimentos. E como poucas empresas de serviços possuem um departamento de pesquisa e desenvolvimento ou um departamento de inovação, a inovação aberta vem auxiliar os gestores no desenvolvimento de melhorias (SUNDBO; GALLOUJ, 1998).

Em um ambiente de negócios extremamente complexo e competitivo, a capacidade de competir, o tamanho, a estrutura formal e informal e os processos de comunicação estão relacionados com a capacidade de incorporar novas tecnologias às organizações (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008). Esse contexto, suportado pela inovação, impulsiona empresas de tecnologia a desenvolver novos componentes e sistemas que possam ajudar a produzir produtos e serviços mais competitivos, criar processos mais eficazes ou criar soluções completamente novas a seus clientes (RECHZIEGEL; RODRIGUES, 2014).

2.1 Inovação aberta

A forma das empresas investirem em inovação evoluiu da inovação fechada para a aberta. A inovação fechada ocorre internamente, onde as empresas para terem controle de todo o processo inovativo investem desde a geração da ideia, passando pela produção até a distribuição. Ao contrário deste conceito, veio a inovação aberta, onde as empresas desenvolvem relacionamento com diversos *stakeholders* e possíveis parceiros, entre eles universidades, laboratórios de pesquisa que exploram o processo de novas técnicas e o potencial mercadológico de novas tecnologias. Chesbrough (2003, p. 37) afirma “que as empresas

focadas muito internamente (inovação fechada) perdem um número de oportunidades porque nos negócios deve haver uma combinação de tecnologias externas com o seu potencial interno”. Essas diferenças podem ser observadas no Quadro 1, que trata dos princípios da inovação fechada e aberta.

Quadro 1 – Contraste entre princípios de inovação fechada e aberta

| Princípios da inovação fechada | Princípios da inovação aberta |
|--|--|
| Os melhores de nossa área trabalham para nós. | Nem todos os melhores trabalham conosco. Precisamos contar com os melhores dentro e fora de nossa companhia. |
| Para lucrar com P&D, nós mesmos precisamos descobrir, desenvolver e fornecer resultados. | P&D externa pode criar valor significativo; P&D interna é necessária para conquistar determinada parte desse valor. |
| Quando a descoberta é nossa, sempre a lançaremos antes no mercado. | Não somos obrigados a gerar a pesquisa para poder lucrar com ela. |
| A companhia que primeiro lança uma inovação no mercado sempre fica com esse mercado. | Construir um modelo de negócio melhor é mais útil que chegar ao mercado primeiro. |
| Se criarmos as melhores e mais numerosas ideias na indústria, o sucesso é garantido. | Se fizermos o melhor uso de ideias internas e externas, o sucesso será nosso. |
| Precisamos ter controle de nossas patentes intelectuais, de tal forma que os concorrentes não se beneficiem com nossas ideias. | Temos de produzir receitas com a utilização, por terceiros, de nossas patentes e também devemos comprar patentes de terceiros sempre que isso aperfeiçoar nosso modelo de negócio. |

Fonte: Chesbrough (2012, p. 10).

A estratégia de inovação aberta é desenvolvida de diversos modos e segundo Chesbrough (2003) muitas empresas focam suas atividades em uma das três áreas primárias: procurando, gerando ou comercializando a inovação.

Procurando inovação se refere aos recursos que irão beneficiar as pesquisas em inovação através de investidores de fundos privados, pequenas empresas de investimentos ou fundos de pesquisas. Gerando inovação são organizações que irão desenvolver a inovação. Este processo pode ocorrer nos laboratórios de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) das organizações (exploradores de inovação); na exploração da inovação aliado as metas comerciais, ou seja, descobrir algo que possa ser comercializado (“*merchants*” inovadores); arquitetar complexas tecnologias que exigem a participação de outras empresas que fornecerão parte de um sistema (arquitetos da inovação) e criar e desenvolver tecnologias que irão servir a uma causa, ou seja, não há fins lucrativos (missionários da inovação).

Já o comercializando a inovação ocorre através de um entendimento das necessidades do mercado onde serão procuradas as melhores ideias que atendem estas necessidades para logo serem comercializadas. Analisando estas áreas primárias, é possível identificar que na área de serviços, mais especificamente no segmento de tecnologia, o que mais se aplica é o enfoque no comercializando a inovação, porque de acordo com Sanz (2010, p. 29) no setor de serviços, estruturas de P&D não estão organizadas e separadas dos demais setores da organização, como acontece na indústria. Os responsáveis pelas inovações são geralmente aqueles setores que estão mais próximos aos clientes, ou seja, os que mantêm contato permanente com os consumidores daquele determinado serviço. Por haver esta necessidade de atender os clientes é que a inovação aberta contribui para o segmento de tecnologia.

Percebe-se que a inovação aberta implica em um modo novo de governança e em uma forma de trabalho com outras empresas, as quais muitas organizações ainda não estão habituadas, pois esta é uma “abordagem que busca mobilizar fontes de inovação dentro e fora de empresas” (BESSANT; TIDD, 2009, p. 122). Esta visão de um trabalho coletivo também é corroborada por Balestrin e Verschoore (2008, p. 144) ao afirmarem que as organizações buscam se valer de ideias externas e internas para desenvolver produtos, processos e mercados.

A fronteira da empresa torna-se, desse modo, mais porosa, permitindo a ampla mobilidade de ideias, em uma ampla rede de colaboradores dentro e fora da organização.

O trabalho por meio de redes permite às empresas, através da utilização de comunidades virtuais, encontrar pessoas habilitadas para o desenvolvimento de novos produtos e serviços, tendo ainda como vantagens a redução do investimento em projetos internos, que poderiam levar anos até serem desenvolvidos: surgimento de novas ideias em curto prazo; e lançamento de produtos e serviços que atendam a necessidade do mercado mais rapidamente, tornando uma vantagem competitiva perante os concorrentes.

A inovação aberta fará com que o conhecimento e as ideias encontrem maior utilização, em uma ampla variedade de possibilidades e configurações (CHESBROUGH, 2012). Novas ideias, tecnologias, conhecimento e competências, bem como novos mercados, podem ser acessados através da inovação aberta.

Uma empresa de tecnologia que questiona aos seus clientes em quais pontos deve melhorar seus produtos e que integra seus próprios funcionários para o desenvolvimento de novos padrões de serviços está baseando-se no modelo aberto de inovação. Segundo o estudo GFT “*Open Innovation in the Financial Services Sector – Why and how to take action* (Inovação Aberta no setor financeiro – Por que e como agir), o impulso para a mudança gerada pela inovação aberta não se produz somente dentro da organização, mas também no exterior dela. Os parceiros externos, como fornecedores e clientes, trazem uma nova visão para a inovação.

O funcionamento operacional da inovação aberta depende da habilidade das empresas para gerenciar processos de inovação descentralizados (GASSMANN; ENKEL; CHESBROUGH, 2010). Por esse motivo, é essencial que as organizações devem começar assegurando que estão em contato regular com outras empresas dentro da sua própria cadeia de valor, bem como em setores adjacentes. Isso é mais efetivamente alcançado através de redes e atividades de cooperação exploratória com potenciais parceiros, conforme o estudo da GFT.

O sucesso das empresas que trabalham em alianças estratégicas é baseado na capacidade de encontrar e integrar com o parceiro certo que pode fornecer as competências e/ou conhecimentos necessários para obter uma vantagem competitiva no próprio setor (GASSMANN; ENKEL, 2004). Os benefícios desta nova sistemática são perceptíveis, basta as organizações aderirem a esta nova era da inovação.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Como estratégia de pesquisa, foi utilizado o estudo de caso, através de entrevista em profundidade, análise de documentos e observações diretas (YIN, 2015). Esse estudo buscou identificar e analisar as práticas da Inovação Aberta na empresa X, através de um estudo de caso descritivo. Para Fonseca (2002, p. 33), esse tipo de estudo visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única, procurando descobrir o que há nela de importante e característico.

A abordagem qualitativa utilizada foi de caráter descritivo, buscando identificar, através de entrevista, análise de documentos, pesquisa em notícias veiculadas na mídia, o aprofundamento e compreensão da empresa X em relação a como essa organização utiliza o modelo de Inovação Aberta nos seus processos e no desenvolvimento de soluções e tecnologias.

O método descritivo, propicia medir as características na questão de pesquisa (HAIR JR et al., 2005), além de informar sobre situações, fatos, opiniões ou comportamentos do fenômeno estudado.

Foi realizada uma pesquisa de campo, sendo que essa se caracteriza pela investigação em que, além da pesquisa bibliográfica e/ou documental, é realizado coleta de dados junto a pessoas, conforme orienta Fonseca (2002).

Sendo assim, além da pesquisa documental, foi aplicada uma entrevista, seguindo um roteiro estruturado conforme os questionamentos descritos no Quadro 2.

Quadro 2 – Roteiro de Entrevista

| |
|--|
| 1. Você já ouviu falar sobre a inovação aberta? O que você entende por Inovação Aberta? |
| 2. No seu entendimento, a Empresa X consegue transpor as fronteiras convencionais da empresa e aproveitar as ideias dos clientes e usuários nos projetos em desenvolvimento e já desenvolvidos? |
| 3. Como você entende que a Empresa X utiliza em seus projetos o modelo de Inovação Aberta? |
| 4. Saberá me informar se a Empresa X tem parceiros externos no desenvolvimento dos seus produtos e processos (universidades, outras empresas, ...)? |
| 5. Se positivo, como é definido esse acordo de parceria? |
| 6. Quais produtos e/ou processos foram desenvolvidos através de parcerias? |
| 7. Em um mundo de competência e conhecimento amplamente difundidos, como a Empresa X atua com seus parceiros externos em relação a propriedade intelectual? Quais os tipos de contratos são realizados? |
| 8. O iDEXO (instituto sem fins lucrativos, que tem o propósito de conectar startups, empreendedores, desenvolvedores e grandes empresas na busca por novas soluções de negócios), localizado na sede do novo escritório da Empresa X em SP, seria a iniciativa mais direta da empresa para fomentar o modelo de Inovação Aberta? |
| 9. Através de pesquisas, verifiquei que a Empresa X está entre as quatro empresas brasileiras que mais investem em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), segundo o ranking Global Innovation 1000. Com investimento de US\$ 102 milhões, a Empresa X, única empresa de T.I. do país listada no ranking. Porém, investimento alto em P&D para uso exclusivo da empresa é característica de um modelo de negócio fechado, ou seja, que difere com os princípios de Inovação Aberta. Como você vê esse contraste? |
| 10. A Empresa X está participando ativamente nos Grupos de Trabalho junto ao governo que reúne empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação com Desenvolvedores de sistemas corporativos que se comunicam com o eSocial para enviar informações dos trabalhadores ao Governo. Essa parceria com outras empresas junto a esse grupo de trabalho está promovendo inovação no desenvolvimento da funcionalidade no sistema para atender o eSocial ? |
| 11. Quais os benefícios que você percebeu com as práticas utilizadas com o modelo de negócio aberto? |

Fonte: elaborado pelos autores

Foram realizadas quatro entrevistas, sendo eles: Entrevistado 1 - Fundador e CEO da Empresa X; Entrevistado 2 - Líder da Fábrica de Desenvolvimento de Software; Entrevistado 3 - Analista de Sistemas e Negócios; Entrevistado 4 - Diretor de *Product Owner* – Manutenção Ativos e *e-Kanban* (Inovação). As entrevistas foram transcritas e os documentos foram apensados, analisou-se seu conteúdo e feita a triangulação necessária para a compreensão e discussões posteriores.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO

Esse estudo foi realizado com a empresa Empresa X devido ao formato de gestão, estrutura e por ser a empresa Líder no Brasil no desenvolvimento de softwares. Além da empresa, serão apresentados os resultados encontrados através das respostas obtidas nas pesquisas e entrevistas, afim de analisar o modelo de negócio utilizado pela Empresa X, bem como a utilização das fontes externas de conhecimento para o processo de inovação.

4.1 Análise da Empresa

Com base nas informações disponíveis no site da companhia, a Empresa X é uma empresa brasileira de tecnologia, especialista no desenvolvimento de soluções de negócios para *players* de todos os portes. Suas ferramentas são integradas e atendem tanto o *core business* quanto o *back office* dos clientes, permeando toda a sua cadeia de valor, de ponta a ponta. Tudo para tornar o empreendedor mais competitivo em sua especialidade de atuação.

A Empresa X possui no país cinco filiais, 52 franquias, mais de 200 distribuidores e nove centros de desenvolvimento. No exterior, está presente em 39 países, entre filiais, franquias e dois centros de desenvolvimento (Estados Unidos e México).

A empresa foca a sua atuação em 11 segmentos estratégicos da economia, desenvolvendo soluções capazes de atender aos desafios da gestão do negócio do micro, pequeno, médio e grande empreendedor. A Empresa X é líder absoluta no Brasil e na América Latina e está entre as maiores desenvolvedoras de sistemas de gestão integrada do mundo. Para oferecer produtos que de fato tenham valor para o cliente, a Empresa X conta com times especialistas em cada um dos nichos de atuação, responsáveis por entender o mercado em profundidade para propor soluções cada vez mais aderentes.

A empresa foi fundada em 1983 com o nome de Empresa A Software S.A., visando prover soluções de gestão empresarial integrada, acessíveis às empresas de médio e pequeno porte. Ao longo dos anos, ocorreram acontecimentos importantes, conforme o Quadro 3.

Quadro 2 – Cronologia da história da empresa

| Ano | Fato marcante da Empresa X |
|------|---|
| 1990 | A empresa lança o sistema próprio de franquias para comercialização e implementações de soluções. |
| 1997 | Iniciou as operações internacionais com unidade na Argentina. |
| 1998 | Fundou o Instituto da Oportunidade Social (IOS), associação sem fins lucrativos. O IOS tem por objetivo a capacitação e empregabilidade de jovens. Até hoje, a Empresa X é a principal empresa mantenedora do Instituto. |
| 1999 | Entrada no fundo de <i>private equity Advent</i> no capital social da companhia. O novo fundo fortaleceu os processos da empresa para expansão e consolidação de mercado. |
| 2005 | Alterou a razão social para Empresa X. Inaugurou as atividades de consultoria empresarial e adquiriu a Logocenter. |
| 2006 | Tornou-se a 1ª empresa da indústria digital da América Latina a abrir capital na Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa). No mesmo ano, adquiriu a RM Sistemas S.A. |
| 2008 | Adquiriu a Empresa Datasul, sua principal concorrente nacional, ampliando significativamente o seu portfólio e operações verticais. No mesmo ano ganhou o prêmio As 100+ Inovadoras. |
| 2012 | Criou a Empresa X Labs no Vale do Silício, nos Estados Unidos. No laboratório são estudadas as tendências na área de tecnologia e inovação. |
| 2013 | Lançou a plataforma <i>Fluig</i> , integrando-a com todos os <i>ERPs</i> e sistemas de gestão do mercado. No mesmo período, fortaleceu a estratégia de segmentação, com as aquisições da PC Sistemas (Distribuição, Atacado e Varejo), PRX (Agroindústria), RMS (Varejo), Seventeen (Saúde). |
| 2014 | Relançou a identidade visual, como novo logo, incorporando os conceitos de intercomunicação, compartilhamento e diálogo. No mesmo ano, ampliou as ofertas especializadas com as aquisições da Ciashop (Plataforma E-commerce), Virtual Age (Cadeia Têxtil e Vestuário). |
| 2015 | Lançou o Empresa X Intera, migrando o modelo de licenciamento para o de subscrição de software. Ainda em 2015, atingiu o posto de maior provedor de soluções para o varejo, por meio da reorganização societária com a Bematech. Nesse ano foi premiada com o Prêmio Inovação Brasil 2015. |
| 2016 | Lançou a Loja do Futuro, grande aposta da empresa em soluções tecnológicas para o varejista. No mesmo ano, além de diversas premiações, conquistou o Prêmio inovação Brasil 2016, pelo segundo ano consecutivo. |
| 2017 | Anunciou ao mercado uma nova iniciativa de fomento ao empreendedorismo e inovação: o iDEXO, um instituto sem fins lucrativos que tem o propósito de conectar startups, empreendedores e desenvolvedores a grandes empresas na busca por novas soluções de negócios. Criada como uma plataforma aberta de inovação, o projeto visa identificar ideias inovadoras, que tenham potencial de adoção e crescimento exponencial, estruturar o negócio e as conectar ao mercado. O iDEXO segue as práticas de inovação aberta, com foco em dar suporte e mentoria nas mais atuais estratégias de negócio e criar parcerias com os mais inovadores <i>players</i> . |

Fonte: Adaptado do site da Empresa X.

A empresa possui mais de 70 unidades e 15 centros de P&D e Inovação localizados em diversos locais do mundo. A Empresa X Labs, localizada na Califórnia (EUA), busca aplicar a tecnologia para construir a experiência digital do futuro.

Na busca por oferecer soluções cada vez mais completas e eficientes, além de fomentar a Inovação Aberta, a Empresa X mantém alianças com os principais fornecedores de tecnologia e negócios do mundo. Tais como: Progress, NeoGrid, Oracle, Rakuten, Microsoft, Prophix e PINI Web.

Atualmente, a Empresa X participa ativamente nos Grupos de Trabalho Confederativo do eSocial, junto ao Governo, onde oficialmente atua com a Receita Federal e demais empresas de tecnologia, no desenvolvimento do projeto sistêmico para atender a demanda solicitada pelo governo. O eSocial muda a forma de como as empresas prestam contas de suas questões trabalhistas. Antes, o empregador precisava repassar informações a diferentes entidades e em diversos formatos. Depois da implementação do projeto, as empresas irão declarar suas obrigações apenas na interface do eSocial que está sendo preparada pela Empresa X e demais empresas de tecnologia, para atender às necessidades de consulta dos mais diferentes órgãos e entidades de fiscalização, bem como gerar os impostos a serem pagos pelas empresas.

4.2 Análise das respostas

O que é Inovação Aberta para a empresa

De um modo geral, definiram como o processo que fomenta ideias e abordagens dentro e fora da empresa, buscando pesquisa e participação externa. Acrescentaram ainda que seria o desenvolvimento/melhoria de novos/atuais produtos e serviços utilizando-se de capacidade intelectual disponível dentro e fora da empresa (mercado).

Segundo o CEO da Empresa X, “A Inovação Aberta é a possibilidade de você ter várias pessoas trabalhando em conjunto em um único projeto, já que cada vez mais vivemos em um mundo compartilhado, por exemplo, quando você utiliza o Waze, significa que você está compartilhando a sua localização para colaborar que todo mundo tenha informações sobre o trânsito e assim sucessivamente. Hoje em dia tudo aquilo que se faz via rede, tudo que se faz em si via smartphone, tablet, com as redes sociais, com certeza já é uma prática de inovação aberta. O simples fato de você conseguir com que a cidade ande mais rápido, na realidade, já é um projeto de você tornar a vida na cidade melhor. Então se consideramos que cada dia isso colabora para que o trânsito flua, então estamos diante de uma inovação a cada dia para se definir novos lugares, novos caminhos, novos percursos e assim por diante. Com essa visão, a Empresa X tenta implementar a Inovação Aberta na organização, ou seja, a cada novo compartilhamento, seja com o cliente ou com seus parceiros”.

Assim, verificou-se entre os entrevistados o entendimento do modelo de gestão aberta, caracterizado pela globalização, pelas inovações tecnológicas, pelos novos modelos de negócio e pela alavancagem do conhecimento. Ficou claro o conceito amplo de inovação aberta, que abrange diferentes dimensões, porém, mais especificamente com foco interno e externo da gestão do conhecimento.

Como a empresa utiliza a Inovação Aberta

A empresa aproveita as ideias dos clientes e usuários nos projetos em desenvolvimento ou melhorias nos já desenvolvidos, sendo que os entrevistados tiveram a mesma visão de que a Empresa X tem esta capacidade de transpor barreiras, entretanto é necessário que a alta direção tenha claro a linha mestre da atuação e mercado para evitar desperdícios de dinheiro e de capital

intelectual. Foi mencionado que hoje o cliente é o maior responsável pela evolução e inovação de produto.

O CEO da Empresa X, mencionou que se olharmos desde o nascimento da companhia, havia os chamados grupos de usuários, que debatiam com os usuários o que de inovador deveria ter na próxima versão do produto, o que cada um gostaria que o software contemplasse e assim sucessivamente. A partir do momento que veio a internet, a partir do momento que veio a possibilidade de se conectar as pessoas e ter as informações mais próximas no seu dia-a-dia, acabou não desvalorizando e não mudando o conceito, mas o porquê de se reunir se temos a informação ao redor da necessidade de cada um ou que a partir dos números de chamados (solicitações de melhorias no produto) e a partir da troca de informações que temos no dia-dia, já se consegue detectar isso. Então, muitas das coisas que a Empresa X faz atualmente, já são pensadas não só no estudo de mercado, mas também na real necessidade dos grupos dos seus clientes. Então é seguido esse conceito quando lançado um produto, quando lançado uma simples tabela de preço, quando definem abrir uma franquias em um determinado local, escutam se naquele determinado local existirá clientes da Empresa X que gostariam de estar lá e quando é realizado uma aquisição também é avaliado qual impacto daquela aquisição, daquele novo produto ou desenvolvendo ou comprando e como poderia colaborar para que os clientes pudessem utilizar mais as soluções da empresa.

Evidencia-se que a gestão da Empresa X, focando na empresa em si, aplica o modelo de negócio aberto quando utiliza e menciona a importância da colaboração em rede para o fortalecimento da empresa, incluindo os clientes e os usuários, além do próprio sistema de franquias da corporação, porém notam-se divergências entre o entendimento dos gestores entrevistados quando mencionam o posicionamento da direção da empresa em relação às práticas da inovação aberta.

Utilização do modelo nos projetos

Conforme o diretor de *Product Owner*, a Empresa X utiliza parcialmente, pois existem contatos com o mercado, com clientes, universidades e empresas especializadas.

Assim como o analista de sistemas e negócios mencionou que em vários projetos o modelo é utilizado de forma parcial, pois apesar da companhia desenvolver novas tecnologias a partir do conhecimento inicial de seus parceiros (como algumas startups), a propriedade intelectual acaba sendo apropriada pela Empresa X.

É possível concluir com as informações citadas pelos entrevistados, que a Empresa X utiliza o modelo de Inovação Aberta de forma parcial, ou seja, serão necessárias muitas adaptações nos setores da empresa para utilização da prática desse modelo de negócio aberto. Percebeu-se que o processo de abertura de serviços representa um estágio crítico para o processo de incorporação e adoção da inovação, pois refere-se a um projeto de desenvolvimento de tecnologia nova e não apenas de um produto como material, como ocorre nas indústrias. Também se evidenciou a preocupação do gerenciamento da propriedade intelectual, principalmente em relação ao licenciamento da tecnologia.

Parceiros Externos

Em relação aos parceiros externos no desenvolvimento dos produtos e processos, a Empresa X tem projetos com o SENAI, universidades e clientes, assim como parcerias com fornecedores de aplicações que envolvem RFID (Identificação por radiofrequência - do inglês "*Radio-Frequency IDentification*" - método de identificação automática através de sinais de rádio, recuperando e armazenando dados remotamente através de dispositivos denominados etiquetas RFID), consultoria fiscal, a ABII (Associação Brasileira de Internet Industrial), PPI

Multitask (empresa brasileira especializada em promover a Excelência Operacional na indústria através de soluções MES - *Manufacturing Execution System* - e de Automação do Chão de Fábrica) além de uma equipe no Vale do Silício (Empresa X Labs).

O CEO mencionou que a Empresa X está trabalhando com profissionais de tecnologia para atuarem com o desenvolvimento compartilhado, que significa toda a evolução da parte de plataforma, da linguagem de programação, das interfaces e gradativamente através da abertura das API's (*Application Programming Interface* ou, em português, Interface de Programação de Aplicativos) para um software aberto, onde mais pessoas estão desenvolvendo e colaborando para que o sistema cada vez se torne mais robusto. Então, atualmente, existem colaboradores que residem no Brasil, como também, com a presença da Empresa X na América Latina e com o Empresa X Labs na Califórnia, existem mais pessoas fora do país que olham e colaboram com a Empresa X.

Identifica-se, pelas respostas dos gestores, que existem vários parceiros externos envolvidos, porém induz ao fluxo de entrada de conhecimento para acelerar a inovação interna e expansão ao mercado e pouca saída de conhecimento, exceto a menção da abertura das API's para os seus colaboradores externos. Todavia, não ficou claro que outras empresas possam utilizar essas interfaces.

Acordos de parceria

Os entrevistados mencionaram que o acordo de parceria tem como principal objetivo o resultado comercial e em alguns casos está associado a transações comerciais. Sendo assim, são contratos definidos e realizados em modelo de cooperação.

O CEO da Empresa X, complementa que cada vez mais são realizados acordos formais de cooperação, pois se forem verificadas todas as franquias da Empresa X, todos os projetos com parceiros, com os desenvolvedores externos, com os analistas, a empresa avançou muito no conteúdo que a Empresa X tem hoje em relação a negócio aberto. Atualmente, além dos acordos formais, a empresa promove espaços e encontros para que as pessoas consigam contribuir e estar sempre aberto. A partir da ideia de ter esse espaço com tecnologia aberta para que mais profissionais participem, foi lançado o iDEXO que é o laboratório dos laboratórios. Na realidade, é uma cocriação no laboratório, não só pela Empresa X, mas também junto aos seus clientes e fornecedores, como o Banco ABC. Além disso serão anunciadas, em breve, outras empresas que estarão entrando no projeto, sendo que a ideia é ter um espaço de *coworking*, sendo a Empresa X uma aceleradora e também ser um fundo de investimento, compartilhado na busca de novas ideias, na busca do fortalecimento e do apoio as startups. Assim, aproximando-se cada vez mais bons desenvolvedores, boas ideias para agregar e inovar as soluções da Empresa X.

Como estratégia de negócio, notou-se que os acordos com os parceiros para manter e ampliar a capacidade de competir no mercado está relacionado à cooperação com empresas e profissionais externos. Dessa forma, baseia-se pela formalização dos acordos para gerar, desenvolver, produzir, comercializar, distribuir e apoiar a inovação.

Produtos e/ou processos desenvolvidos

Foram desenvolvidos produtos e processos através de parcerias e, dentre eles, foram citados o Modulo de Kanban Eletrônico que é o sistema de produção puxada de toda a cadeia de abastecimento – dos fornecedores aos clientes – representado por um quadro em cada setor produtivo, no qual cartões coloridos indicam a quantidade pré-definida a ser fabricada de itens até o próximo estágio, sendo que o processo de automação transformou os quadros e cartões coloridos de papel em sistemas informatizados, cuja visualização se dá por painéis ou monitores

– o Kanban Eletrônico, o Módulo Empresa X MES, que automatiza a coleta de dados de produção, além de outras informações relevantes ao processo produtivo e às operações de chão de fábrica, como consumos, paradas, inspeções de qualidade e ocorrências de manutenção, isso com dados de produção e indicadores de desempenho apresentados em tempo real para gestão à vista dos operadores, além de alarmes que acionam as áreas de apoio para rápida resolução de problemas no chão de fábrica e o Empresa X RFID (Identificação por radiofrequência). Também foram criadas a possibilidade de parceiros venderem seus produtos no site da Empresa X, plataformas de interatividade e o próprio IDEXO, que foi criado a partir da ideia inovadora de um cliente em desenvolver um laboratório dos laboratórios.

Identificam-se através das respostas dos entrevistados, os processos e serviços desenvolvidos com os parceiros externos, onde a tecnologia é tratada como bem comercializável, ou seja, disponibilizando ao mercado a sua tecnologia desenvolvida em forma de colaboração.

Propriedade Intelectual

Conforme os entrevistados, existe um contrato de confidencialidade de informações entre os parceiros e é realizado contrato formal regido pela Lei de Inovação, sendo em que cada projeto é avaliada a questão do direito à propriedade intelectual. Todavia, foi mencionado que a maioria dos projetos a PI é da Empresa X e, conforme o entendimento da lei, a empresa remunera seus parceiros com uma parcela dos ganhos do produto ou serviço.

Observa-se que a empresa busca lucrar com a utilização das ideias de terceiros, porém não foi possível identificar como a companhia captura valor com a sua Propriedade Intelectual sendo comercializada por outras empresas.

O iDEXO como iniciativa direta para fomentar a Inovação Aberta

Conforme o Líder da Fábrica de Desenvolvimento de Software, o iDEXO (Instituto com uma plataforma ABERTA de inovação) é uma das melhores táticas utilizadas pela Empresa X para fomentar a inovação aberta, pois liga a empresa as mais atuais estratégias de negócio e cria parcerias com os mais inovadores players. Tudo para que startups e empresas compartilhem seu conhecimento e construam as melhores soluções em tecnologia, bem como serviços e produtos.

Para o CEO, a Empresa X está criando um sólido programa de incentivo ao empreendedorismo no País, com a formação de profissionais preparados para adaptarem seus negócios a um mundo em constante mudança.

Segundo os entrevistados, ficou evidente que a Empresa X busca com a iniciativa do instituto iDEXO promover o intercâmbio de ideias entre as empresas e as startups que despontam no mercado, para que possam criar juntas soluções que atendam às reais necessidades dos consumidores. O sucesso almejado pela empresa é que com sua plataforma desenhada para conectar as organizações através de indicadores de performance e combinados com recursos de rede social, essas alianças estratégicas e o trabalho em conjunto com outras companhias seja o caminho para avançar mais rápido e na direção correta. Ficou claro que a Empresa X tem o entendimento que as incubadoras de negócio são cruciais para a promoção de inovação e conexão entre os novos atores que serão responsáveis pelo futuro da economia.

Alto investimento da Empresa X em P&D, contraste entre Modelo de Negócio Fechado x Aberto

Segundo o diretor de *Product Owner*, a Empresa X está migrando para esta tendência, assim provavelmente este investimento engloba todas as estratégias com P&D e inovação

aberta. Talvez seja necessário entender quanto está sendo investido em cada tipo de estratégia de inovação. O alto investimento estaria mais relacionado à necessidade de desenvolvimento várias linhas de *ERP* (sistema integrado de software).

Conforme o CEO, o alto investimento em P&D é realizado em função da demanda do cliente, para atender a tecnologia de forma inovadora a seus 30 mil clientes.

Percebe-se que a empresa está atenta as mudanças no cenário do conhecimento para busca de inovação, no entanto, mantém as funções de P&D interna para criação de economia de escala em seus negócios, porém somado a isso as possibilidades dos resultados da sua pesquisa e desenvolvimento, resultarem em produtos, serviços e tecnologias com seus parceiros externos para criação de oportunidades de negócios.

Participação nos Grupos de Trabalho do eSocial

De um modo geral, todos os entrevistados entendem que a participação da Empresa X nos Grupos de Trabalho do eSocial, apoia a empresa a buscar oportunidades de inovação em ambientes de abundante conhecimento e principalmente na busca por alternativas de solução e pontos de ruptura.

O CEO e Fundador, menciona que os grupos criados pelo governo para discutir o eSocial, de alguma maneira, contribuiu diretamente para utilização das práticas da inovação aberta a partir do momento em que a empresa está colaborando para definir padrões que facilite a divulgação dos acessos e que tenha as *API's* abertas para que o sistema se integre, sendo isso uma mola propulsora que de fato tenha ambientes onde mais pessoas e empresas possam desenvolver sistemas e componentes. Então, sempre que é criado algo novo, algo que defina padrões e que estabeleça um objetivo impactando o maior número de clientes e empresas, isso é tecnologia aberta.

Conclui-se que as inovações que estão sendo implementadas nos produtos e serviços fornecidos pela Empresa X, não serão somente para atender ao eSocial, mas também servirá para melhorias nos processos e segurança das informações enviadas ao governo. Essas implementações estão sendo desenvolvidas em conjunto com outras empresas de tecnologia e desenvolvedores de sistemas corporativos.

Benefícios com a prática da Inovação Aberta na empresa

No geral, os benefícios destacados pelos entrevistados são:

- Aumento da confiabilidade do produto;
- Evolução de acordo com as reais necessidades do mercado;
- Satisfação dos clientes;
- Interação com várias áreas;
- Proximidade com clientes e parceiros externos;
- Criação de valor para a organização com base em fontes externas de conhecimento;
- Criação de processos mais eficazes e soluções inovadoras;

Para o Diretor de *Product Owner*, no mundo globalizado em que vivemos é fundamental a inovação aberta, pois não temos a capacidade de conhecer tudo, nem de acompanhar a evolução do conhecimento e da tecnologia. Conforme seu entendimento, a tecnologia já propicia um ambiente de inovação aberta onde o desenvolvedor tem que ter a capacidade de ser inovador em várias áreas de atuação da organização. Neste caso, compartilhar do conhecimento é a chave de sucesso das corporações.

Contudo, é possível concluir que o modelo utilizado de inovação aberta na Empresa X, apesar da recente inserção, está sendo uma estratégia de inovação em que a empresa explora

novos conhecimentos além dos limites internos e se utiliza da cooperação e parcerias com empresas e profissionais externos para alcançar distintos mercados e avançar sua tecnologia.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quanto ao objetivo do estudo de identificar como a Empresa X utiliza o modelo de Inovação Aberta no seu processo de gestão e no processo de desenvolvimento de soluções de negócios e sistemas, o estudo aponta que a utilização da prática no seu modelo de negócio está relacionada na busca constante de conhecimento externo para incorporar nas tecnologias e serviços da empresa, sendo esses capazes de explorar todo potencial econômico e comercial desses serviços ao mercado.

Conforme os dados coletados através das entrevistas e de pesquisas documentais, foi possível verificar que a empresa está adotando a cultura de externar e compartilhar a inovação com os clientes e parceiros externos, mas mantém seu núcleo próprio de P&D para o constante processo de aumento de desempenho e inovação dos seus produtos e processos. Cabe ressaltar, sobre esse ponto, que a Empresa X ainda não tem o entendimento de que poderia diminuir o custo em P&D sem sacrificar o crescimento e evolução da empresa.

Foi possível detectar que a empresa possui diversos parceiros externos no desenvolvimento de tecnologias e está inserida em um ambiente com ampla possibilidade de parcerias e redes de relacionamentos que envolvem a inteligência colaborativa das pessoas para o desenvolvimento de novas ideias. Essas ideias resultaram na criação de produtos e de serviços inovadores para a Empresa X, sendo que alguns projetos foram elaborados em parceria com outras empresas, mas o produto final é sempre comercializado pela Empresa X.

Em relação ao modelo de negócio da organização, constatou-se que a empresa possui um modelo de negócio aberto em expansão e que possui um núcleo de gestão para a inovação de produtos e processos, buscando o aproveitamento das ideias dos clientes, fornecedores e usuários na busca constante de oportunidades que possibilitam vantagens e aumento do seu poder de competitividade.

Cabe salientar que, como qualquer empresa, a Empresa X possui limitações em relação a sua gestão e a análise desse estudo ficou restrita a dados obtidos pelas entrevistas e notícias veiculadas na mídia, sendo possível identificar indícios da utilização do modelo de inovação aberta em alguns processos da empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. **Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia.** Porto Alegre: Bookman, 2008.

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

CHESBROUGH, H. The era of open innovation. **MIT Sloan Management Review**, v. 44, n. 3, p. 33-41, 2003.

_____. **Inovação aberta: como criar e lucrar com a tecnologia.** Porto Alegre: Bookman, 2012.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica.** Fortaleza: UEC, p.33, 2002.

GASSMANN, O.; ENKEL, E.; CHESBROUGH, H. **The future of open innovation**. ITEM - Institute of Technology Management with Transfer Center for Technology Management (TECTEM), 2010.

GASSMANN, O.; ENKEL, E. **Towards a theory of open innovation: Three Core Process Archetypes**. ITEM - Institute of Technology Management with Transfer Center for Technology Management (TECTEM), 2004.

GIL, D. N. The influence of environmental and organizational factors on innovation adoptions: consequences for performance in public sector organizations. **Technovation**, v. 29, n. 12, p. 810–818, 2009.

RECHZIEGEL, W.; RODRIGUES, L. C. Gestão da inovação aberta: modelo de seleção de inovações tecnológicas. In: ENANPAD, 38, 2014, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2014.

SANZ, J. A. B. **Inovação nos serviços de hotelaria hospitalar: um estudo em dois hospitais de Porto Alegre**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade do Rio dos Sinos. Novo Hamburgo-RS, 2010.

SUNDBO, J.; GALLOUJ, F. **Innovation in services**. Oslo: STEP Group, 1998. (SI4S Synthesis Papers).

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da inovação**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

VARGAS, E. R.; ZAWISLAK, P. A. **A dinâmica da inovação em serviços hospitalares**. Porto Alegre: Saraiva, 2007.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.