

## **Fatores Influenciadores e Resultados de Projetos de Inovação aberta em uma Cooperativa de Trabalho Médico**

**EVERTON ANTONIO GARBOÇA**

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ (UNIOESTE)

**ELIZANDRA DA SILVA**

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ (UNIOESTE)

## Fatores Influenciadores e Resultados de Projetos de Inovação aberta em uma Cooperativa de Trabalho Médico

### Resumo:

O objetivo deste estudo foi analisar os fatores influenciadores e os resultados gerados por projetos de inovação aberta desenvolvidos por uma cooperativa de trabalho médico. Para isto, esse estudo teve uma abordagem qualitativa, utilizando a estratégia de estudo de caso, consistindo na definição de grupos de análise baseados na literatura e na realização de análise documental e entrevistas com agentes internos e externos participantes dos projetos. Como principais resultados observados destaca-se um atendimento parcial na maioria dos itens analisados, um destaque negativo relativo ao desenvolvimento de novos produtos, e um ponto forte relacionado a melhoria de processos, com resultados alcançados na recuperação de receitas de aproximadamente R\$ 500.000,00. Assim, pode-se inferir que os projetos analisados possuem diversas oportunidades de melhorias a serem implantadas, mas considerando que ainda são projetos com pouco tempo de implantação, já demonstram resultados positivos e cenários promissores a médio e longo prazo. Esta pesquisa contribui de forma prática para elaboração de estratégias vinculadas ao desenvolvimento da inovação aberta auxiliando a organização e públicos externos envolvidos. Além disso, oferece uma proposta estruturada para análise da inovação aberta, que pode ser replicada por outras cooperativas e organizações que desenvolvam projetos neste tema, visando alcançar resultados mais efetivos.

**Palavras-chave:** Sustentabilidade; Inovação aberta; Fatores Influenciadores; Resultados da Inovação aberta.

### 1. Introdução

As atividades e projetos relacionados à implementação de Inovação aberta tem sido incentivado e apontado como fundamentais por associações renomadas de pesquisa em inovação pelo mundo todo, como é o caso da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e da Comissão Europeia de Inovação (EU). Estas organizações preconizam que a implementação da Inovação aberta deve ocorrer para conseguir novas soluções por intermédio de políticas de inovação integradas e multidisciplinares, que tenham base em um maior equilíbrio e eficácia de produção entre fontes internas e externas das organizações (Comissão Europeia, 2014<sup>a</sup>; OCDE, 2008; Comissão Europeia, 2012a, 2013e).

A utilização da Inovação aberta vem crescendo e sendo implementada em empresas multinacionais no contexto da hélice tripla, com a participação de empresas, universidades e instituições públicas (Chesbrough & Bogers, 2014; Ivascu, Cirjaliu & Draghici, 2016; Vieira; Fernandes, Ferreira & Peris-Ortiz, 2019; Cheah & Ho, 2020), vem sendo implementada ainda de forma tímida em pequenas e médias empresas (Hamilcar & May, 2018; Fernandes, Ferreira & Peris-Ortiz, 2019, Hero & Linfors, 2019, Jugend *et al.*, 2020). Além disso, nota-se uma utilização da inovação aberta para resolução de problemas complexos, como por exemplo a pandemia de COVID19, e a tendência de que o setor saúde possa utilizar cada vez mais a inovação aberta em seus processos de trabalho (Chesbrough, 2020).

As parcerias entre organizações privadas e universidades são uma tendência de evolução para desenvolvimento de inovação, e se trabalhadas de maneira correta, podem potencializar os resultados de inovação aberta para ambos envolvidos (Huggins, Prokop & Thompson, 2020). Um outro ponto de destaque está relacionado ao desenvolvimento de inovação aberta em um contexto brasileiro, onde percebe-se que ainda a inovação aberta é pouco explorada e estudada, demonstrando assim um leque de oportunidades amplo de exploração sobre o tema em casos aplicados no Brasil (Bogers & Chesbrough, 2021).

Em relação a temática de avaliação dos resultados que os projetos de inovação aberta podem gerar, alguns estudos apresentam uma influência da estrutura organizacional nos resultados alcançados por estes projetos (Brocco & Groh, 2009; Tidd & Bessant, 2015; Scaliza, 2015; Harel, Schwartz & Kaufmann, 2019). De maneira complementar, encontrou-se fatores relacionados as redes de relacionamento, cultura e estratégia que também influenciam nos resultados alcançados pelos projetos de inovação aberta (Stal, Nohara & Chagas, 2014; Scaliza, 2015).

Algumas pesquisas indicam perspectivas diferentes no que tange aos resultados e que este tipo de inovação pode gerar no desempenho geral e na agregação de valor para as empresas promotoras deste tipo de trabalho. Essa identificação dos fatores influenciadores e da diferença entre resultados apresentados em estudos distintos, demonstram uma lacuna teórica relativa a dinâmica de identificação dos resultados que a inovação aberta pode gerar, principalmente no quesito relacionado a existência de procedimentos e métricas que compilem atributos relacionados aos tipos de desempenho da inovação aberta e aos fatores que influenciam estes resultados.

Atrelado a essa lacuna de identificação de forma consolidada dos resultados da inovação aberta e de como estes resultados são influenciados por fatores organizacionais, foi observado essa mesma lacuna de maneira prática na cooperativa objeto de estudo, onde são executados projetos ligados à Inovação aberta há três anos, porém os resultados detalhados ainda não são conhecidos e, por consequência, não se tem uma análise concreta sobre estes projetos, que podem estar gerando resultados satisfatórios ou não para organização. Sem este conhecimento sobre os resultados, segundo os gestores da cooperativa, depara-se com uma limitação no que diz respeito a possíveis projeções futuras e tomadas de decisão, sendo necessárias então, em um primeiro momento, a elucidação e a apresentação claras sobre os resultados que os projetos estão gerando, para que com estas informações seja possível projetar evoluções e tomar decisões sobre o futuro destes projetos na organização objeto de estudo.

Dessa forma, este estudo foi desenvolvido em uma cooperativa de trabalho médico, denominada Unimed de Cascavel. Essa cooperativa possui 31 anos de existência e desde o ano de 2018 implementou projetos de inovação aberta em suas rotinas, sendo eles: duas *hackathons*, parcerias com *start-ups* para produção de soluções tecnológicas e um HUB de inovação dentro de uma universidade da região em que atua.

Segundo relatórios da cooperativa relativos a essas iniciativas (UNIMED, 2018d; UNIMED, 2019d; UNIMED, 2020e), a empresa não possui métricas de avaliação sobre os resultados alcançados. Este fator colabora com a relevância do estudo, de modo a contribuir com essa lacuna prática de avaliar os resultados dos projetos desenvolvidos pela cooperativa, bem como, de gerar dados e informações que podem ser aplicados a outras cooperativas. Diante disto, este estudo tem como motivação principal elucidar a seguinte problemática: **Quais são os fatores influenciadores e os resultados gerados por projetos de Inovação aberta em uma cooperativa de trabalho médico?**

Este estudo teve como objetivo analisar os fatores influenciadores e os resultados gerados por projetos de Inovação aberta, desenvolvidos por uma cooperativa de trabalho médico e tem como justificativa principal elucidar uma necessidade de conhecimento sobre os resultados que os projetos de Inovação aberta estão gerando na cooperativa médica de saúde, objeto de estudo, visto que estes projetos estão sendo desenvolvidos há três anos, possuem investimentos em recursos, processos e aquisições consideráveis, e nunca foram analisados de forma sistêmica. Atrelada ao conhecimento dos resultados, soma-se a justificativa de, após a mensuração, ter subsídios com dados e informações para que a organização possa focar seus esforços e melhorar os resultados já atingidos para os próximos projetos.

Por fim, este estudo também contribui com uma estrutura útil para avaliar os resultados sobre Inovação aberta que podem ser replicados em outras cooperativas médicas do Brasil bem

como em organizações de outros setores que possuam projetos de Inovação aberta, semelhantes aos analisados nesta pesquisa, servindo como apoio para mensuração de resultados e implementação de melhorias no contexto destas outras empresas.

## 2. Inovação aberta

Com o crescimento das dinâmicas de mercado e acirramento da concorrência entre organizações e suas inovações promovidas, surge o modelo de Inovação aberta, sendo que esta possui em sua essência o objetivo de expandir os recursos e conhecimentos a fronteiras externas da empresa, explorando esses fatores e opções com o envolvimento de outros atores de fora da instituição (Cassiman & Valentini, 2016; Roldan, Hansen & Garcia, 2018; Frank *et al.*, 2019).

O movimento de transição entre a saturação da inovação tradicional e o surgimento do modelo de Inovação aberta aconteceu no início do século XX, com as primeiras pesquisas e publicações sobre o tema realizadas por Chesbrough (2003). Para ele, este modelo avançado de inovação surgiu devido às necessidades do mercado mundial globalizado, onde as organizações precisam se reinventar em curto espaço de tempo, modificando processos, produtos e a maneira como se relacionam com seus clientes.

No contexto atual sobre Inovação aberta, estudos demonstram que a utilização deste modelo de inovação vem crescendo e sendo implementada nos últimos anos em maior escala por empresas consideradas grandes ou multinacionais (Chesbrough & Bogers, 2014; Ivascu, Cirjaliu & Draghici, 2016; Fernandes, Ferreira & Peris-Ortiz, 2019; Cheah & Ho, 2020), e de forma menor por pequenas e médias empresas (Vieira & May, 2018; Fernandes, Ferreira & Peris-Ortiz, 2019; Hero & Linfors, 2019; Jugend *et al.*, 2020).

A Inovação aberta tem sido utilizada em grandes empresas como papel preponderante na estratégia delas sendo que, segundo Brunswicker & Chesbrough (2018), o modelo mais adotado atualmente está sendo o chamado “de fora para dentro”, onde a organização promotora da Inovação aberta recebe conhecimento externo para promover a inovação em seus processos, produtos e serviços, acelerando assim a sua dinâmica de inovação.

Já sobre a adoção de Inovação aberta em micro, pequenas e médias empresas, Restrepo-Morales, Loaiza & Vanegas (2019) constataram que esta implementação ainda é tímida, retornando assim ainda um resultado pouco expressivo e subutilizado se comparado à adoção da Inovação aberta em empresas com um poder de investimento maior.

### 2.1 Desempenho da Inovação aberta

O desempenho, adquirido através da aplicação da Inovação aberta, depende de diversos fatores e fenômenos intrínsecos aos fluxos de entrada e saída de conhecimento da empresa. Além das práticas e dos processos que podem ser estabelecidos, a adoção da Inovação aberta exige mudanças relevantes nas empresas para que o desempenho esperado seja realmente alcançado (West *et al.*, 2014). Em termos gerais, os resultados esperados estão diretamente ligados à aceleração dos processos internos de desenvolvimento e à potencialização dos lucros advindos da inovação (Van de Vrande *et al.*, 2009).

Dentro das perspectivas de desempenho, alguns tipos se destacam para potenciais mensurações de ganhos que podem ser adquiridos. Serão apresentados nos próximos tópicos os três tipos encontrados na literatura que concentram os grupos de mensuração de resultado da Inovação aberta, que são (1) Desempenho Inovador, (2) Desempenho de Mercado e (3) Desempenho Operacional.

O Desempenho Inovador tem como premissa avaliar a eficácia das atividades básicas geradas por este tipo de projeto ao resultado de inovação pura produzida pela empresa promotora, através de análises frente aos produtos e serviços gerados e suas aplicabilidades,

graus de novidade, melhoria da capacidade de tecnologia e produtividade da organização (Scaliza, 2015).

O Desempenho de mercado possui como premissa analisar a relação entre as inovações produzidas através da Inovação aberta e os impactos mercadológicos que este tipo de ação pode causar para a empresa promotora (Vanhonacker *et al.*, 2013; Scaliza, 2015; Kim & Schim, 2018).

Já o desempenho operacional é construído com a soma de diversos fatores, sendo que a implementação de inovação pode ter uma relação significativa com a melhora de alguns indicadores pertencentes a estrutura de operação das empresas, sendo eles: custos, receita, lucro, qualidade, flexibilidade e tempo para desenvolvimento de novos produtos e serviços (Scaliza, 2015; Cassiman & Valentini, 2016; Burcharth, Knudsen & Sondergaard, 2017).

## 2.2 Fatores influenciadores nos resultados da Inovação aberta

Para que os resultados sejam alcançados, através da implantação da Inovação aberta em cada um dos tipos de desempenho apresentados nos itens anteriores, existem alguns fatores que podem influenciar de maneira positiva ou negativa nestes resultados, dependendo da maneira em que forem trabalhados (Scaliza, 2015; Rangus *et al.*, 2017; Flor, Cooper & Oltraa, 2018).

Entre estes fatores destacam-se: a estrutura organizacional da empresa e de que maneira esta estrutura suporta as práticas e processos de Inovação aberta (Ismail & Monsef, 2012); a cultura organizacional, que deve estar voltada à criação de um ambiente que potencialize o desenvolvimento da inovação (Hogan & Coote, 2014); as redes de relacionamento e fontes de conhecimento, que vão ser utilizadas para produção da interação entre o ambiente interno e o ambiente externo, com o objetivo de produzir a Inovação aberta (Burcharth, Knudsen & Sondergaard, 2017); o alinhamento entre as expectativas dos agentes internos e externos neste processo de interação (Hero & Lindfors, 2019); a estratégia de inovação; os investimentos que as organizações vão destinar ao desenvolvimento das práticas de Inovação aberta (Pitassi, 2014; Varrichio, 2016).

O tipo de estrutura organizacional que as empresas possuem é considerado fator essencial e relevante para adoção das estratégias de Inovação aberta (Chiaroni, Chiesa & Frattini, 2011; Mortara & Minshall, 2011). Esta estruturação deve contemplar características de flexibilidade alta, autonomia, para que as tomadas de decisão sejam mais céleres e os controles menos rígidos, fomentando assim a velocidade nas práticas de execução dos projetos ligados à inovação (Shalley & Gilson, 2004).

Relacionado as redes de relacionamento, estratégia e cultura, os processos das organizações que desenvolvem projetos de Inovação aberta devem ser estruturados, contendo regras de funcionamento e fluxos de operação de forma clara, com as responsabilidades e ações necessárias de cada ator envolvido nos projetos, sejam eles internos ou externos (Hogan & Coote, 2014, Scaliza, 2015). Outro fator importante é à comunicação adequada, onde os processos e toda a dinâmica de desenvolvimento dos projetos devem ter ampla divulgação, fazendo com que as informações sejam acessadas de maneira fácil e objetiva por todos os integrantes e participantes do desenvolvimento da Inovação aberta nas empresas, fortalecendo e instigando a participação ativa destes agentes no processo de inovação (Uzkurt, Kumar & Kimzan, 2013; Hogan & Coote, 2014, Scaliza, 2015).

Adicionais aos processos estruturados e à comunicação adequada estão os mecanismos de incentivo, que devem contemplar fatores que fomentem a participação de atores internos e externos nos projetos, podendo ser realizados com diferentes formas de reconhecimento, sendo os principais: financeiros, premiações, brindes, promoções e valorização profissional (Lindergaard & Callari, 2011; Scaliza, 2015).

Já sobre a existência de parcerias formalizadas com agentes externos, as organizações precisam ter este vínculo com parceiros “de fora”, afim de expandir seus conhecimentos e interações que impulsionem a inovação (Burcharth, Knudsen & Sondergaard, 2017). Esta abertura potencializa as novas ideias, formas de pensar e operacionalização, de forma a oxigenar e aumentar a produção de inovação da organização (Uzkurt, Kumar & Kimzan, 2013).

### 3. Métodos

Para se atingir o objetivo deste trabalho foi selecionada a abordagem qualitativa que, segundo Creswell (2007), possui características relacionadas à análise de um fenômeno que ocorre em um cenário único, onde o pesquisador realiza uma imersão e busca mais detalhes envolvendo-se com experiências reais, do que está sendo estudado, para se alcançar os objetivos propostos no trabalho.

Em relação aos seus objetivos, esta pesquisa classifica-se como descritiva, estabelecendo correlação entre as variáveis estudadas e descrevendo em detalhes as características do fenômeno estudado (Richardson *et al.*, 1999; Vergara, 2004).

A estratégia de pesquisa adotada foi o estudo de caso, no qual se reúnem informações detalhadas e sistemáticas de um fenômeno (Patton, 2002), tendo como foco a compreensão de um contexto aplicado real (Eisenhardt, 1989) e explorando em profundidade o caso, por meio de dados em múltiplas fontes de evidências, que podem incluir observações diretas, entrevistas e análises documentais (Voss, Tsikriktsis & Frohlich, 2002; Martins, 2008).

O campo de estudo desta pesquisa consiste em uma cooperativa de trabalho médico localizada no oeste paranaense, que atua como operadora de plano de saúde e que executou projetos de Inovação aberta. Conforme Relatório Gerencial Unimed (UNIMED, 2020), a cooperativa possui 31 anos de existência e, de acordo com relatórios internos fornecidos pela organização para esta pesquisa, contava em dezembro de 2020 com 89.564 clientes, 583 médicos cooperados e 265 colaboradores. A rede prestadora que executa os serviços de apoio a esta cooperativa é formada por 23 hospitais, 27 laboratórios e 109 clínicas.

Para esta pesquisa foram levantados na literatura e adaptados dois grupos de fatores que influenciam nos resultados da Inovação aberta, que são: a) estrutura organizacional voltada para a Inovação aberta; b) redes de relacionamento, cultura e estratégia voltadas para Inovação aberta.

Além disto, foram adaptados três grupos que podem ser considerados descritores de desempenho da Inovação aberta, que são: a) Desempenho Inovador; b) Desempenho de Mercado; c) Desempenho Operacional.

No grupo **Estrutura operacional voltada para a Inovação aberta** estão alocados os fatores que devem contemplar características de flexibilidade alta, dinâmica de funcionamento operacional, fatores que são implementados nos projetos de Inovação aberta além de outros fundamentos, conectados a uma estruturação que favoreça o desenvolvimento da inovação dentro da organização (Brocco & Groh, 2009; Tidd & Bessant, 2015; Scaliza, 2015; Harel, Schwartz & Kaufmann, 2019). Os principais itens ou fatores analisados neste grupo foram: Setores para gerenciamento da Inovação aberta, Equipes/times para desenvolvimento da Inovação aberta, Liderança formalizada e Integração de times multidisciplinares.

No grupo **Redes de relacionamento, cultura e estratégia voltadas para a Inovação aberta** concentram-se as dinâmicas de abertura, estímulo e fluxos de relacionamento que devem ser implementados pela empresa promotora dos projetos para que os resultados esperados sejam alcançados (Stal, Nohara & Chagas, 2014; Scaliza, 2015). Os fatores que compõem e foram analisados neste grupo foram: Processos estruturados, Comunicação, Mecanismos de incentivo e Redes de relacionamento.

Sobre os grupos de descritores que mensuram os tipos de desempenho da Inovação aberta, o primeiro é o **Desempenho Inovador**, no qual a premissa principal está relacionada a verificar a eficácia das atividades básicas geradas pela dinâmica de Inovação aberta ao resultado de inovação pura produzida pela empresa promotora (Scaliza, 2015; Lopes & Carvalho, 2018; Sotello *et al.*, 2018). Os itens analisados neste grupo, também chamados de descritores de resultado foram: Quantidade de produtos e processos desenvolvidos, Aproveitamento dos produtos e processos desenvolvidos e Ganhos organizacionais.

O segundo grupo de descritores dos tipos de desempenho é o **Desempenho de Mercado** que possui como premissa analisar a relação entre as inovações produzidas através da Inovação aberta e os impactos mercadológicos que este tipo de ação pode causar para a empresa promotora (Vanhonacker *et al.*, 2013; Scaliza, 2015; Kim & Schim, 2018). Para isto, os descritores analisados neste grupo foram: Novos produtos, Satisfação dos clientes, Crescimento de Vendas e Participação de Mercado.

Por fim, o último grupo de descritivos sobre os resultados de inovação é o grupo denominado **Desempenho Operacional**. Este é construído com a soma de diversos fatores, sendo que a implementação de inovação pode ter uma relação significativa com a melhora de alguns indicadores pertencentes a estrutura de operação das empresas, sendo eles: custos, receita, lucro, qualidade, flexibilidade e tempo para desenvolvimento de novos produtos e serviços (Scaliza, 2015; Cassiman & Valentini, 2016; Burcharth, Knudsen & Sondergaard, 2017; Li *et al.*, 2018). Para operacionalizar as análises pertinentes a este grupo os descritores analisados foram: Custos Operacionais, Receitas Operacionais e Melhoria na qualidade de processos.

Na fase de coleta de dados foram utilizadas duas fontes de informações, sendo elas: documentos da organização e entrevistas com os atores internos e externos, participantes dos projetos de Inovação aberta desenvolvidos pela cooperativa.

Para a pesquisa documental foram selecionados documentos internos da organização, relacionados aos projetos de Inovação aberta. Estes documentos foram solicitados à superintendência administrativa da organização, via e-mail, no início do mês de outubro de 2020, para serem analisados posteriormente, conforme destaca-se no Quadro 1.

<b>Tipo do documento</b>	<b>Documentos analisados (Quantidade)</b>	<b>Período coletado</b>
Organograma	1	Jan/2021
Descrições de Cargo (Setor vinculado à inovação)	1	Jan/2021
Relatórios dos projetos de Inovação aberta	3	Dez(2018) /Dez(2019)/ Dez (2020)
Contratos/Termos de Parceria vinculados aos projetos de Inovação aberta	1	Dez(2018)/ Dez(2019)/ Dez (2020)
Relatórios de gestão GRI ( <i>Global Reporting Initiative</i> )	1	Dez (2018)/Dez (2019)/ Dez (2020)
Relatórios gerenciais	3	Dez (2018)/Dez (2019)/ Dez (2020)
Pesquisas de satisfação com clientes	3	Dez (2018)/Dez (2019)/ Dez (2020)
Pesquisas de Mercado (Share)	3	Dez (2018)/Dez (2019)/ Dez (2020)

**Quadro 1.** Documentos a serem analisados na pesquisa

Fonte: O autor (2020).

Já as entrevistas foram realizadas de maneira presencial ou on-line, utilizando recursos tecnológicos. Todas foram gravadas e transcritas, pois segundo Voss, Tsikriktsis e Frohlich (2002), este procedimento de gravação na íntegra, e posterior transcrição para análise, dá robustez e maior confiabilidade aos dados obtidos. Além das entrevistas individuais, nesta pesquisa foram aplicadas entrevistas em formato de grupo, com participantes diretos dos projetos de Inovação aberta da cooperativa, sendo selecionados dois grupos destes indivíduos para as entrevistas: (1) colaboradores e (2) representantes de *start-ups*.

Abaixo está apresentado um quadro resumo dos entrevistados, a técnica utilizada e o código para identificação da análise, separando os grupos Interno e Externo, sendo EI (Entrevista interna), GI (Grupo interno), EE (Entrevista externa) e GE (Grupo externo).

<b>Público</b>	<b>Atores envolvidos</b>	<b>Técnica utilizada</b>	<b>Cód. da Entrevista</b>
Interno (4 entrevistas)	Gestor administrativo e de mercado	Entrevista individual	EI1
	Gestor Operacional	Entrevista individual	EI2
	Gestor de Pessoas	Entrevista individual	EI3
	Grupo composto de colaboradores participantes dos projetos (nove Analistas sênior, que participaram de forma ativa de todos os projetos da cooperativa)	Entrevista em Grupo	GI4
Externo (3 Entrevistas)	Gestor estadual do Sebrae (Participante ativo dos projetos de Inovação aberta da cooperativa, realizados em parceria com o Sebrae)	Entrevista Individual	EE1
	Professora responsável pelo NUPEACE (Núcleo de pesquisas avançadas) da Universidade Estadual do Oeste do Paraná. (Participante ativa dos projetos de Inovação aberta da cooperativa, realizados em parceria com a universidade)	Entrevista Individual	EE2
	Grupo composto por representantes das principais <i>start-ups</i> formadas nos projetos de Inovação aberta que a cooperativa executa	Entrevista em Grupo	GE3

**Quadro 2.** Grupos de Entrevistas para coleta de dados

Fonte: O autor (2020).

Para realização da análise, em um primeiro momento foram realizadas leituras flutuantes para conhecimento por completo dos dados coletados, destaques dentro desses dados pertinentes aos grupos de análise e compilação dos materiais para composição do *corpus* de análise. Após a conclusão do *corpus* de análise, partiu-se para a fase de exploração do material. Esta segunda fase teve como foco a construção de conexões e resumo dos dados coletados frente aos grupos de análise previamente encontradas na literatura. Para operacionalização desta etapa, todos os dados foram organizados em uma planilha eletrônica, separando os grupos de análise e descritores selecionados para pesquisa, as potenciais evidências a serem buscadas e os trechos encontrados nos materiais que estavam conectados com estas evidências.

Por fim, a terceira e última etapa, consistiu no tratamento dos resultados, onde buscou-se identificar, através de análise comparativa, aspectos considerados semelhantes ou diferentes e, assim, realizar inferências e interpretações com base em todos os dados coletados no estudo,



considerando as entrevistas com agentes internos e externos da organização bem como todos os documentos selecionados para pesquisa.

Para realização dessa última etapa utilizou-se um critério de classificação de cada item estudado dentro dos grupos de análise, a partir da busca das evidências nos dados coletados que indicassem o atendimento em comparação ao que preconiza a literatura sobre Inovação aberta. Foram utilizados três níveis de atendimento: (1) não atende; (2) atende parcialmente e (3) atende.

Após esses enquadramentos, para facilitar o entendimento, foram elaborados quadros resumo de cada grupo de análise, identificando dentro de cada item as evidências encontradas e o grau de atendimento, demonstrando assim quais itens possuem atendimento total e necessitam apenas de manutenção, e principalmente, quais itens não possuem atendimento e dessa forma precisam de implantações de melhoria por parte da organização.

#### 4. Resultados

A partir da análise dos cinco grupos elencados no estudo foi possível verificar os resultados alcançados pela cooperativa nos projetos de Inovação aberta que vem desenvolvendo e, principalmente, em quais componentes a organização necessita implementar melhorias para potencializar estes resultados.

Para facilitar a visualização e o entendimento dos resultados obtidos na pesquisa, foi elaborado um quadro-resumo contendo todos os grupos, com seus respectivos elementos analisados, bem como o grau de atendimento de cada um destes elementos comparando os resultados encontrados na pesquisa frente aos cenários mapeados na bibliografia, considerando: (1) não atende, (2) atende parcialmente e (3) atende. Foi utilizada uma escala de cores também para facilitar o entendimento dos resultados obtidos. No Quadro 3 é apresentada a síntese destes resultados da pesquisa.

Grupo de Análise 1: Estrutura organizacional voltada à Inovação aberta	
Elementos/Componentes	Resultado identificado
<b>Setores ou áreas</b> para gerenciamento da Inovação aberta	Atende Parcialmente
<b>Times ou equipes</b> para desenvolvimento da Inovação aberta.	Atende Parcialmente
<b>Lideranças formalizadas</b> para desenvolvimento da Inovação aberta	Atende Parcialmente
<b>Integração de times multidisciplinares</b> para o desenvolvimento da Inovação aberta.	Atende Parcialmente
Grupo de Análise 2: Redes de relacionamento, cultura e estratégia voltadas à Inovação aberta	
Elementos/Componentes	Resultado identificado
<b>Processos estruturados</b>	Atende Parcialmente
<b>Comunicação</b>	Atende Parcialmente
<b>Mecanismos de incentivo</b>	Atende Parcialmente
<b>Redes de relacionamento</b>	Atende
Grupo de Análise 3: Desempenho Inovador	
Elementos/Componentes	Resultado identificado
<b>Quantidade de produtos e processos desenvolvidos</b>	Atende Parcialmente
<b>Aproveitamento dos produtos e processos desenvolvidos</b>	Não Atende
<b>Ganhos organizacionais</b>	Atende
Grupo de Análise 4: Desempenho de Mercado	
Elementos/Componentes	Resultado identificado

<b>Novos produtos</b>	<b>Não Atende</b>
<b>Satisfação dos clientes</b>	<b>Atende Parcialmente</b>
<b>Participação de mercado</b>	<b>Não Atende</b>
<b>Crescimento de vendas</b>	<b>Não Atende</b>
Grupo de Análise 5: Desempenho Operacional	
Elementos/Componentes	Resultado identificado
<b>Custos operacionais</b>	<b>Atende Parcialmente</b>
<b>Receitas operacionais</b>	<b>Atende Parcialmente</b>
<b>Qualidade e melhoria de processos</b>	<b>Atende</b>

**Quadro 3.** Síntese dos resultados dos projetos de Inovação aberta  
Fonte: O autor (2020).

Com base no quadro-resumo dos resultados, pode-se concluir que o grupo de estrutura organizacional possui resultado mediano, visto que todos os seus elementos tiveram resultados parciais identificados, onde encontrou-se algumas evidências sobre o atendimento destes requisitos, mas que ainda precisam ser otimizados. Vale destacar que este grupo não possui pontos críticos relativos ao não atendimento integral, porém em todos os componentes existem potenciais evoluções a serem implantadas, principalmente pela razão de as atividades de Inovação aberta não serem realizadas de forma exclusiva e, sim, de forma parcial, dividindo esforços e recursos com outras atividades rotineiras da cooperativa. Para que os resultados sejam otimizados, nos componentes relacionados a esta categoria, a cooperativa pode promover melhorias para direcionar esforços em setores, lideranças e times específicos para conduzirem os trabalhos dos projetos de Inovação aberta, pois segundo Hitchen, Nylund e Viardot (2017) esta dinâmica resulta em fluidez e eficiência no desenvolvimento dos trabalhos.

Já o grupo de redes de relacionamento, cultura e estratégia apresenta um panorama semelhante ao primeiro grupo, com resultados medianos, porém com um destaque positivo para o elemento de redes de relacionamento, no qual a cooperativa apresenta resultados consistentes. Destaca-se que os componentes relativos a processos, comunicação e mecanismos de incentivo já são trabalhados pela cooperativa, mas ainda de forma incipiente.

Nota-se que o foco do trabalho sobre estes componentes é feita de forma efetiva nos eventos relacionados à Inovação aberta (*hackathons*), mas a continuidade rotineira ainda não é realizada. Para que se construa uma cultura e estratégia fortalecidas, necessita-se de processos estruturados de forma completa, com fluxos e documentação sobre todas as atividades (Hoogan & Cote, 2014), comunicações amplas e periódicas (Uzkurt, Kumar & Kimzan, 2013) e mecanismos de incentivos claros, aplicados a todos os participantes dos projetos de Inovação aberta (Lindergaard & Callari, 2011), fatores nos quais a organização precisa evoluir. Como destaque positivo cita-se o componente de redes de relacionamento, que se encontra formalizado e com relações entre a cooperativa e parceiros, comprovando o que afirma Chesbrough (2012), de que as parcerias bem formalizadas, com funções claras de cada parceiro, auxiliam as interações e os projetos de Inovação aberta.

No grupo de Desempenho Inovador nota-se um resultado disperso entre os componentes, com destaque positivo para os elementos de ganhos organizacionais e um destaque negativo para o aproveitamento dos produtos e processos desenvolvidos, que ainda está em patamares baixos. Destaca-se, como ponto positivo, o componente ganhos organizacionais, que pode ser considerado como atendido por apresentar resultados de ganhos qualitativos e quantitativos, colaborando com a visão de Sotello *et al.* (2018) de que projetos com viés inovador precisam apresentar algum atributo de resultado numérico ou de qualidade e deve ser reconhecido pelos públicos envolvidos, fator este percebido nos projetos desenvolvidos pela cooperativa. Como destaque negativo deste grupo está o componente de aproveitamento dos produtos e processos desenvolvidos, sendo os resultados obtidos

considerados baixos, pois segundo Scaliza (2015), ao menos 50% das soluções propostas dentro das dinâmicas de Inovação aberta devem ser aproveitadas de forma prática, resultado este que está em média de 25%, bem abaixo das métricas propostas.

O grupo de Desempenho de Mercado é destaque negativo se comparado com todos os outros analisados, visto que nenhum dos componentes apresentou resultado de atendimento completo aos requisitos, tendo apenas um componente com resultado parcial e três com desempenho identificado como não atendido. Analisando estes elementos em conjunto, verifica-se que, segundo Barge-Gil (2013) e Scaliza (2015), é necessário que existam desenvolvimento de novos produtos nas dinâmicas de Inovação aberta, fazendo com que assim o portfólio comercial da organização tenha diversificação. Com esta melhoria implantada, a cooperativa poderá obter resultados diretos em outros elementos desta categoria, pois, segundo Kim e Schim (2018); Loaiza e Vanegas (2019), as organizações que intensificam a criação de novos produtos produzem ressonância direta na satisfação de seus clientes, aumento de vendas e conseqüente crescimento em sua participação de mercado, elementos estes identificados na pesquisa com resultados insatisfatórios na organização estudada.

Por fim, o grupo de Desempenho Operacional teve resultado mediano com destaque positivo para o componente de qualidade e melhoria de processos, sendo este um fator crítico de sucesso nos projetos de Inovação aberta, desenvolvidos pela cooperativa. Destaca-se o componente de qualidade e melhoria de processos, com resultados claros e predominantes dentro dos projetos desenvolvidos, visto que existem otimizações de processos, agilidade, diminuição de retrabalho, fatores estes essenciais, segundo Jabbour *et al.* (2012), para o Desempenho Operacional advindo da Inovação aberta. Porém, nos componentes de custos e receitas operacionais os resultados obtidos ainda necessitam de atenção, pois ainda são incipientes e possuem relação de maneira indireta, podendo ser otimizados através de projetos de Inovação aberta que diminuam custos (Li *et al.*, 2018) e aumentem receitas (Moretti & Biancardi, 2018) da organização de forma direta.

Complementando a análise, focada nos resultados obtidos por meio da Inovação aberta em cada grupo elencado para o estudo, destaca-se também os fatores que influenciaram estes resultados. Ao longo da pesquisa, diversos fatores foram observados na análise documental, principalmente nos relatórios de resultado dos projetos de Inovação aberta (UNIMED, 2018; UNIMED, 2019; UNIMED, 2020), e foram comprovados na análise das entrevistas, onde, de forma complementar às perguntas realizadas, os entrevistados foram citando estes fatores. Para apresentação destes principais fatores, obtidos de forma complementar nas entrevistas, foi elaborada uma matriz que contempla, de forma sintetizada, a visão dos grupos internos e externos sobre os fatores positivos ou negativos que mais influenciaram nos resultados obtidos até então pela cooperativa. No Quadro 4 é apresentada a síntese destes fatores.

<b>Fatores que influenciaram os resultados dos projetos de Inovação aberta (Grupo interno)</b>	
<b>Fatores positivos</b>	<b>Fatores negativos</b>
Engajamento e competência da <i>start-up</i> que selecionou os desafios	Falta de tempo para acompanhamento das <i>start-ups</i> , de forma próxima
Apoio da gestão direta interna para que o desafio fosse de fato implantado	Falta de foco para desenvolvimento dos projetos Processos internos pouco formalizados e disseminados
Interação diária para que o projeto fosse de fato colocado em prática	Falta de comprometimento e o não entendimento do escopo (o que precisava ser feito) por parte de algumas <i>start-ups</i> . Falta de incentivos para participação dos

	grupos internos nos projetos
<b>Fatores que influenciaram os resultados dos projetos de Inovação aberta (Grupo Externo)</b>	
<b>Fatores positivos</b>	<b>Fatores negativos</b>
Processos bem mapeados e fluxos de interação claros e transparentes	Melhor comunicação sobre os resultados dos projetos desenvolvidos
Parceria do time interno da cooperativa para entendimento do problema e desenho do escopo de forma clara	Maior foco e tempo das equipes internas para “acelerar” ainda mais os projetos
Comunicação rotineira e apoio da cooperativa no desenvolvimento do projeto	

**Quadro 4.** Síntese dos resultados dos fatores influenciadores  
Fonte: O autor (2020).

Analisando a matriz com os principais fatores influenciadores encontrados na pesquisa nota-se uma relação destes com outras evidências, já observadas durante o estudo, principalmente em relação às fragilidades dos **grupos de análise de estrutura operacional**, com destaque para falta de tempo e focagem, citadas pelas equipes e que foram confirmadas nas análises deste grupo, e a fatores do **grupo de redes de relacionamento, cultura e estratégia**, com ênfase na falta de formalização dos processos internos e incentivos aos times internos no desenvolvimento dos projetos de Inovação aberta.

Com estes destaques, pode-se inferir que todos os fatores, que possuem atendimento parcial ou até mesmo não atendimento, influíram nos resultados alcançados nos três grupos de desempenho analisados. Nota-se que uma potencial estruturação de setores, equipes e lideranças, dedicados em tempo integral aos projetos de Inovação aberta, podem pesar de forma positiva na evolução destes projetos. Além disto, as melhorias na formalização de processos, mecanismos de incentivo e comunicação podem também fortalecer as dinâmicas de trabalho, potencializar a produção de Inovação aberta e, conseqüentemente, gerar resultados positivos aos desempenhos de inovação, mercado e operacional, evidenciados no estudo com resultados que podem ser aprimorados.

## 5. Considerações Finais

Considera-se que esta pesquisa alcançou os objetivos propostos. Atendendo ao primeiro objetivo específico relacionado a descrição dos projetos, foram mapeados e descritos todos os projetos de Inovação aberta desenvolvidos pela cooperativa, identificando-se quatro grandes iniciativas: **duas hackathons** (realizadas em 2018 e 2019) cujo objetivo foi o de promover inovação de maneira aberta, com o intuito de resolver problemas administrativos da cooperativa, **parcerias com start-ups** com o objetivo de negociação direta e desenvolvimento de projetos tecnológicos, com duas *start-ups* parceiras da cooperativa após as maratonas (*hackathons*), e, por fim, uma **parceria denominada HUB de inovação**, com a participação de uma instituição de ensino pública da região (Universidade Estadual do Oeste do Paraná – Unioeste) e o Sebrae Cascavel, que teve como finalidade a estruturação de um espaço dentro da universidade-parceira para desenvolvimento de projetos inovadores, propostos pela cooperativa, no qual os alunos e pesquisadores da universidade são convidados a trabalharem em desafios, cujas soluções podem ser adquiridas pela cooperativa.

O segundo e terceiro objetivos específicos foram alcançados com a identificação dos fatores influenciadores e resultados, gerados por estes projetos de Inovação aberta. No grupo de estrutura organizacional, destacou-se o atendimento parcial a todos os itens, evidenciando

que a cooperativa pode ainda implementar setores, equipes e lideranças focadas nos projetos para evolução dos resultados. Já no grupo de redes de relacionamento, cultura e estratégia, notou-se também um atendimento parcial em itens como processos, comunicação e incentivos, que ainda possuem uma estruturação e implementação com limitações. Ainda nesse grupo, destaca-se o item de redes de relacionamento que teve um resultado com atendimento total por parte da cooperativa, sendo assim um ponto forte identificado dentro das dinâmicas de inovação aberta.

Com relação ao grupo de desempenho inovador, destacou-se os itens de quantidade de produtos e aproveitamento destes, com resultado identificado como não atendido pela cooperativa, demonstrando assim uma lacuna a ser explorada dentro dos projetos de inovação aberta. Por outro lado, um destaque positivo encontrado está relacionado aos ganhos organizacionais, onde a cooperativa apresentou resultados sólidos, tanto em ganhos qualitativos como melhoria de processos, quanto ganhos quantitativos, onde foram observados por exemplo indicadores de recuperação de receitas de aproximadamente R\$ 500.000,00 com ferramentas desenvolvidas por meio dos projetos de inovação aberta.

O grupo ligado ao desempenho de mercado apresentou os piores resultados, com não atendimento em diversos itens, demonstrando assim outra lacuna a ser explorada pela cooperativa, principalmente no que tange ao desenvolvimento de projetos que impulsionem os novos produtos. Por fim, o grupo de desempenho operacional demonstrou um destaque positivo no item de qualidade e melhoria de processos, principalmente atrelado as soluções desenvolvidas com foco na otimização de rotinas da cooperativa.

O alcance do objetivo geral deu-se por meio da descoberta da pesquisa de que os fatores influenciadores possuem em maior parte um resultado parcial em relação ao que prevê a literatura, principalmente os seguintes: setores, times, lideranças (pertencentes ao grupo da estrutura organizacional) e comunicação, processos e mecanismos de incentivo (pertencentes ao grupo de redes de relacionamento, cultura e estratégia), ocasionando desta forma o não atingimento do desempenho esperado dentro dos grupos de análise dos resultados de inovação, mercado e operacional, comprovando assim a dinâmica do desenho de pesquisa, onde os fatores influenciadores tem impacto direto nos resultados dos grupos de desempenho.

A situação-problema teve como foco a análise dos fatores influenciadores e dos resultados gerados pelos projetos de Inovação aberta da cooperativa objeto de estudo. Observou-se que os fatores influenciadores ligados aos grupos de estrutura organizacional e redes de relacionamento, cultura e estratégia, demonstraram resultados de atendimento parcial na maior parte dos itens em relação ao encontrado na literatura. Estes resultados parciais afetaram os grupos de desempenho, pois a cooperativa possui resultados ligados à melhoria de processos, mas ainda não possui resultados consistentes quanto ao Desempenho Inovador, ao Desempenho Operacional e, principalmente, ao Desempenho de Mercado, que foi o grupo com os piores resultados encontrados. Diante desse contexto, pode-se inferir que os projetos de inovação aberta desenvolvidos pela cooperativa possuem diversas oportunidades de melhorias a serem implantadas em praticamente todos os grupos analisados, mas considerando que ainda são projetos novos e com pouco tempo de implantação, já demonstram retornos e resultados positivos. Esse cenário aponta que essas iniciativas são promissoras e que, se trabalhadas as oportunidades de melhorias identificadas neste estudo, podem trazer resultados ainda mais expressivos a médio e longo prazo a gestão da cooperativa.

Com relação às limitações deste estudo, os principais aspectos estão relacionados à produção de resultados específicos de uma organização apenas, configurando assim um cenário centrado nos resultados gerados apenas desta organização. Além disso, outra limitação está condicionada aos agentes que participaram do processo de coleta de dados, sendo que foram elencadas amostras para a realização das entrevistas, não participando assim todos os agentes envolvidos nos projetos de Inovação aberta, desenvolvidos pela cooperativa.

Recomenda-se estudos futuros que possam contribuir com a avaliação de resultados gerados pela Inovação aberta em outras organizações, sendo elas cooperativas de saúde (como é o caso da organização analisada), cooperativas de outros ramos e até organizações diversas, possibilitando realizar comparativos. Além disso, considerando os pontos de destaque encontrados nesta pesquisa, sugere-se estudos relacionados à interpretação de potenciais conexões entre os fatores influenciadores e os resultados que a Inovação aberta pode gerar, por meio de análises quantitativas que colaborem com os achados qualitativos deste estudo, dando maior consistência aos resultados encontrados. Indica-se também estudos direcionados aos grupos de desempenho (mercado, inovação e operacional), visando evidenciar a repercussão que investimentos em projetos de Inovação aberta podem produzir no desempenho de cooperativas ou de outras organizações.

## Referências

- Barge-Gil, A. (2013). Open strategies and innovation performance. *Industry and Innovation*, 20(7), 585-610.
- Bogers, M. L., Burcharth, A., & Chesbrough, H. (2021). Inovação aberta no Brasil: Explorando Oportunidades e Desafios. *International Journal of Professional Business Review*, 6(1).
- Brocco, M., & Groh, G. (2009, October). Team recommendation in open innovation networks. *In Proceedings of the third ACM conference on Recommender systems*, 365-368.
- Brunswick, S., & Chesbrough, H. (2018). The Adoption of Open Innovation in Large Firms: Practices, Measures, and Risks A survey of large firms examines how firms approach open innovation strategically and manage knowledge flows at the project level. *Research-Technology Management*, 61(1), 35-45.
- Bueno, B., e Balestrin, A. (2012). Inovação colaborativa: uma abordagem aberta no desenvolvimento de novos produtos. *Revista de Administração de Empresas*, 52(5), 517-530.
- Burcharth, A., Knudsen, M. P., e Søndergaard, H. A. (2017). The role of employee autonomy for open innovation performance. *Business Process Management Journal*.
- Cassiman, B., e Valentini, G. (2016). Open innovation: Are inbound and outbound knowledge flows really complementary?. *Strategic Management Journal*, 37(6), 1034-1046.
- Cheah, S. L. Y., & Ho, Y. P. (2020). Effective industrial policy implementation for open innovation: The role of government resources and capabilities. *Technological Forecasting and Social Change*, 151, 119845.
- Chesbrough, H., e Vanhaverbeke, W. (2003). *Open Innovation: Researching a New Paradigm*.
- Chesbrough, H. (2012). Open innovation: Where we've been and where we're going. *Research-Technology Management*, 55(4), 20-27.
- Chesbrough, H., e Bogers, M. (2014). Explicating open innovation: Clarifying an emerging paradigm for understanding innovation. *New Frontiers in Open Innovation*. Oxford: *Oxford University Press*, Forthcoming, 3-28.
- Chesbrough, H. (2020). To recover faster from Covid-19, open up: Managerial implications

from an open innovation perspective. *Industrial Marketing Management*, 88, 410-413.

Chiaroni, D., Chiesa, V., & Frattini, F. (2011). The Open Innovation Journey: How firms dynamically implement the emerging innovation management paradigm. *Technovation*, 31(1), 34-43.

Creswell, J. W. (2007). *Procedimentos qualitativos*. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto, 2, 32-33.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.

European Commission. 2012. *Strengthening Social Innovation in Europe. Journey to Effective Assessment and Metrics [Electronic Version]*. [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/social-innovation/strengthening-social-innovation\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/social-innovation/strengthening-social-innovation_en.pdf). [Google Scholar]

Fernandes, C., Ferreira, J., & Peris-Ortiz, M. (2019). Open innovation: past, present and future trends. *Journal of Organizational Change Management*.

Flor, M. L., Cooper, S. Y., & Oltra, M. J. (2018). External knowledge search, absorptive capacity and radical innovation in high-technology firms. *European Management Journal*, 36(2), 183-194.

Frank, A. G., Mendes, G. H., Ayala, N. F., e Ghezzi, A. (2019). Servitization and Industry 4.0 convergence in the digital transformation of product firms: A business model innovation perspective. *Technological Forecasting and Social Change*, 141, 341-351.

Harel, R., Schwartz, D., e Kaufmann, D. (2019). Open Innovation In Small Businesses In The Industry And Craft Sectors. *International Journal of Innovation Management*, 23(04), 1950038.

Hero, L. M., e Lindfors, E. (2019). Students' learning experience in a multidisciplinary innovation project. *Education+ Training*.

Hitchen, E. L., Nylund, P. A., e Viardot, E. (2017). The effectiveness of open innovation: Do size and performance of open innovation groups matter?. *International Journal of Innovation Management*, 21(03), 1750025.

Hogan, S. J., & Coote, L. V. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of Business Research*, 67(8), 1609-1621.

Huggins, R., Prokop, D., & Thompson, P. (2020). Universities and open innovation: The determinants of network centrality. *The Journal of Technology Transfer*, 45(3), 718-757

Ivascu, L., Cirjaliu, B., e Draghici, A. (2016). Business model for the university-industry collaboration in open innovation. *Procedia Economics and Finance*, 39, 674-678.

Ismail, W. W., & Monsef, S. (2012, May). New Product Development through Open Innovation: Role of organization structure and contextual factors. In *2012 International Conference on Innovation Management and Technology Research*, 446-449.

- Jabbour, C. J. C., Freitas, W. R. D. S., Teixeira, A. A., & Jabbour, A. B. L. D. S. (2012). Gestão de recursos humanos e Desempenho Operacional: evidências empíricas. *Gestão & Produção*, 19(2), 347-360.
- Jugend, D., Fiorini, P. D. C., Armellini, F., & Ferrari, A. G. (2020). Public support for innovation: A systematic review of the literature and implications for open innovation. *Technological Forecasting and Social Change*, 156.
- Kim, N., e Shim, C. (2018). Social capital, knowledge sharing and innovation of small-and medium-sized enterprises in a tourism cluster. *International journal of contemporary hospitality management*.
- Li, D., Zhao, Y., Zhang, L., Chen, X., e Cao, C. (2018). Impact of quality management on green innovation. *Journal of Cleaner Production*, 170, 462-470.
- Lindegaard, S., & Callari, A. (2011). A revolução da inovação aberta. Editora Évora.
- Lopes, A. P. V. B. V., e de Carvalho, M. M. (2018). Evolution of the open innovation paradigm: Towards a contingent conceptual model. *Technological Forecasting and Social Change*, 132, 284-298.
- Love, J. H., & Roper, S. (2009). Organizing innovation: complementarities between cross-functional teams. *Technovation*, 29(3), 192-203.
- Martins, G. A. (2008). Estudo de caso: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisas no Brasil. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 2(2), 8-18.
- Moretti, F., e Biancardi, D. (2018). Inbound open innovation and firm performance. *Journal of Innovation e Knowledge*.
- Mortara, L., & Minshall, T. (2011). How do large multinational companies implement open innovation?. *Technovation*, 31(10-11), 586-597.
- Patton, M. Q. (2002). Qualitative research and evaluation methods. *Thousand Oaks*. Cal.: Sage Publications.
- Pitassi, C. (2014). IA nas estratégias competitivas das empresas brasileiras. *REBRAE*, 7(1), 18-36.
- Rangus, K., Drnovšek, M., Di Minin, A., e Spithoven, A. (2017). The role of open innovation and absorptive capacity in innovation performance: Empirical evidence from Slovenia. *JEEMS Journal of East European Management Studies*, 22(1), 39-62.
- Restrepo-Morales, J. A., Loaiza, O. L., e Vanegas, J. G. (2019). Determinants of innovation: A multivariate analysis in Colombian micro, small and medium-sized enterprises. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 24(47), 97-112.
- Richardson, M. (1999). *Fundamentos da metodologia científica*. São Paulo.
- Roldan, L. B., Hansen, P. B., e Garcia-Perez-de-Lema, D. (2018). The relationship between favorable conditions for innovation in technology parks, the innovation produced, and companies' performance. *Innovation e Management Review*.



- Scaliza, J. A. A. (2015). *Influências de práticas de colaboração da inovação aberta no Desempenho Operacional, de mercado e inovador.*
- Shalley, C. E., & Gilson, L. L. (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *The leadership quarterly*, 15(1), 33-53.
- Sotello, F., Ribeiro, H. A. S., de Souza Conter, A., e Dechechi, E. C. (2018). Fatores que influenciam a ia: análise do apl iguassu-it de tecnologia da informação do oeste do paraná| factors that influence open innovation: analysis of the lpa iguassu-it information technology in western paraná. *Revista Brasileira de Gestão e Inovação (Brazilian Journal of Management e Innovation)*, 6(1), 95-120.
- Tidd, J., e Bessant, J. (2015). *Gestão da inovação-5*. Bookman Editora.
- UNIMED CASCAVEL. (2018). *Relatório projetos de inovação aberta*. Documento disponibilizado por email em 20 out.2020.
- UNIMED CASCAVEL. (2019). *Relatório projetos de inovação aberta*. Documento disponibilizado por email em 20 out.2020.
- UNIMED CASCAVEL. (2020). *Relatório projetos de inovação aberta*. Documento disponibilizado por email em 20 out.2020.
- Uzkurt, C., Kumar, R., Kimzan, H. S., & Eminoğlu, G. (2013). Role of innovation in the relationship between organizational culture and firm performance. *European Journal of innovation management*.
- Van de Vrande, V., De Jong, J. P., Vanhaverbeke, W., & De Rochemont, M. (2009). Open innovation in SMEs: Trends, motives and management challenges. *Technovation*, 29(6-7), 423-437.
- Vanhonacker, F., Kühne, B., Gellynck, X., Guerrero, L., Hersleth, M., & Verbeke, W. (2013). Innovations in traditional foods: Impact on perceived traditional character and consumer acceptance. *Food research international*, 54(2), 1828-1835.
- Varrichio, P. C. (2016). Uma discussão sobre a estratégia de IA em grandes empresas e os programas de relacionamento voltados para startups no Brasil. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace*, 7(1).
- Vergara, S. C. (2004). *Projetos e relatórios de pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Vieira, F. C., VALE, H. V., e May, M. R. (2018). Open innovation and business model: embrapa forestry case study. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 19(4).
- Voss, C., Tsiriktsis, N., & Frohlich, M. (2002). Case research in operations management. *International journal of operations & production management*.
- West, J., Salter, A., Vanhaverbeke, W., & Chesbrough, H. (2014). *Open innovation: The next decade*.