

GESTÃO DE IDEIAS EM PRÁTICAS DE INOVAÇÃO ABERTA

Rosângela F. Stankowitz MA
Hélio Gomes de Carvalho Dr
Faimara do Rocio Strahus Dr^a
Dario Dergint Dr

Universidade Tecnológica Federal do Paraná; Brasil

Abstract

The ideas are part of the early stages of innovation processes. The challenge is to capture them in the most diverse sources of knowledge available beyond the company limits and transforms them into innovative projects that provide return. Cooperation networks are formed with universities, suppliers and other companies via the platforms on the Internet, to identify new opportunities. The aim of this paper is to identify the open innovation actions used by companies to capture and select ideas for innovation. For this, a literature review was done by selecting six Brazilian companies identified as cases of innovation. This paper consists of a brief introduction on the importance of ideas as innovation strategy. The next section deals with the management of open innovation on the transaction of knowledge and technologies, collaborative initiatives with external networks, distinguishing the two models of innovation, open and closed in function of mechanisms of absorption and offer of technologies to increase the success rate of innovations. The mains results indicates that Brazilian companies need to restructure their innovation actions opening their processes through collaboration, internalization and externalization of ideas to reduce risks and increase their competitiveness. Two of the six companies, still practice the closed innovation. The others seek external sources, such as customers, suppliers, universities and patents, new ideas and information for their innovation processes.

Keywords: Innovation management, Ideas management, Open innovation.

Resumo

Ideias fazem parte das fases iniciais dos processos de inovação. O desafio está em capturá-las nas mais diversas fontes de conhecimento disponíveis além dos limites da empresa e transformá-las em projetos de inovação que proporcionem retorno. Redes de cooperação são formadas com universidades, fornecedores e outras empresas, por intermédio das plataformas na internet, para identificação de novas oportunidades. Assim, o objetivo do artigo é identificar as ações de inovação aberta utilizadas pelas empresas para captar e selecionar ideias para inovação. Para tanto, foi feita uma revisão bibliográfica selecionando seis empresas brasileiras apontadas como casos de inovação. O artigo é composto por uma breve introdução sobre a importância das ideias como estratégia de inovação. A próxima seção trata da gestão da inovação aberta relativa à transação de conhecimentos e tecnologias, das iniciativas de colaboração com redes externas, diferenciando os dois modelos de inovação, aberto e fechado como mecanismos de absorção e desabsorção de tecnologias para aumentar a taxa de sucesso das inovações. Os principais resultados apontam que as empresas brasileiras ainda precisam reestruturar suas ações de inovação abrindo seus processos por meio da colaboração, da internalização e da externalização de ideias para reduzir os riscos e

para aumentar a sua competitividade. Duas das seis empresas, ainda praticam a inovação fechada. As demais buscam em fontes externas, como consumidores, fornecedores, universidades e patentes, novas ideias e informações para os seus processos de inovação.

Palavras-chave: Gestão da inovação, Gestão de ideias, Inovação aberta.

For this, besides the literature review, six Brazilian companies identified by the literature as cases of innovation have been selected.

Introdução:

A finalidade de qualquer empresa é criar valor a partir das suas atividades produtivas para prosperar e permanecer no mercado (ESCOBARI; SULL, 2004). No entanto, o ambiente organizacional é um sistema complexo, dinâmico e incerto (SCHERER; CARLOMAGNO, 2009) no qual o sucesso de uma empresa atrai outras empresas concorrentes que copiam as estratégias e invadem o mercado uma das outras (ESCOBARI; SULL, 2004). Para minimizar esse efeito, a inovação passa a ser uma estratégia fundamental para a sustentabilidade, crescimento e competitividade da empresa (KOULOPOULOS, 2011; SCHERER; CARLOMAGNO, 2009). Passa a ser conduzida com “a exploração de uma nova ideia com sucesso, resultando em grande retorno” cujo processo é contínuo, estruturado e gerenciado com a definição de estratégias, prioridades, projetos e monitoramento dos resultados (SCHERER; CARLOMAGNO, 2009, p. 8).

Para Nambisan e Sawhney (2011, p.11), existem dois fatores que obstruem a habilidade de inovação das empresas: i) a velocidade da inovação exigida para aumentar e manter o lucro e ii) a redução da produtividade da inovação interna, forçando as empresas a olhar para o mundo para identificar profissionais talentosos, intermediários de inovação e novas plataformas tecnológicas. Chesbrough (2012) acrescenta, ainda, os seguintes elementos de obstrução ao gerenciamento da inovação:

i) alta mobilidade das pessoas capacitadas e experientes: ao trocaram de emprego, estas levam consigo parte dos conhecimentos internos compartilhando-os com outras empresas;

ii) o crescimento do capital privado de risco: esses capitais passaram a criar novas formas de comercializar as ideias e,

iii) a velocidade da comercialização dos produtos e serviços: fator que reduz a vida da tecnologia do produto. Esses são os fatores que impedem a sustentabilidade da inovação fechada.

Nesse contexto, o processo de inovação “passa por um processo de transformação” no qual há uma “mudança de paradigma” em que só as ideias originadas internamente na empresa para o lançamento de novos produtos e serviços não bastam (CHESBROUGH, 2012, p. 4).

O interesse em realizar este artigo, surge na necessidade de identificar como as empresas estão praticando a gestão de ideias em ações de inovação aberta. Devido à crescente e constante importância das inovações, acredita-se que a relevância deste trabalho está pautada na contribuição para identificação dessas ações de forma a contribuir para a agregação de valor e competitividade das empresas. Nesse sentido, realizou-se uma revisão bibliográfica pertinente a questão de pesquisa para confrontá-la com as ações relatadas por seis melhores empresas apontadas pela literatura como inovadoras.

O artigo esta estruturado, além desta breve introdução, com mais três seções. A segunda seção trata da inovação aberta e dos casos de estudos identificados na literatura. A seção seguinte realiza uma análise para identificar as ações de inovação aberta destacadas

pela revisão bibliográfica e por fim, a quarta seção realiza as considerações finais destacando as ações praticadas por essas empresas.

Inovação Aberta e Casos de Estudo:

A inovação aberta não é um conceito novo. Huizingh (2011) afirma que é um dos temas mais discutidos em várias disciplinas, mas que foi organizado por Chesbrough que atribuiu um rótulo e um corpo que engloba, conecta e integra uma série de atividades que já existiam.

O modelo de inovação aberta contraria alguns princípios seguidos pelas empresas, ainda neste começo do século XXI, no qual a gestão da inovação concebida o produto, desde a ideia inicial até a sua comercialização (CHESBROUGH, 2012). A premissa básica é a adoção de estratégias de colaboração estabelecendo relações com outras organizações para explorar comercialmente as oportunidades de inovação e canais de distribuição que conquistam a confiança dos clientes e permitem a expansão geográfica da empresa (HANSEN; BIRKINSHAW, 2007; HUIZINGH, 2011). Isso implica em relacionamentos organizacionais com diversos parceiros para o desenvolvimento de práticas e ferramentas de inovação (BÜCHELER et. al., 2010; CHIARONI; CHIESA; FRATTINI, 2011).

Em relação às práticas referentes à transação de conhecimentos e tecnologias, Arruda (2011) destaca as seguintes:

a) fluxos de conhecimentos e tecnologias, de dentro para fora e de fora para dentro, na geração de ideias, pesquisa, desenvolvimento e comercialização;

b) nível de engajamento nas parcerias com funcionários, clientes, empresas do mesmo grupo, concorrentes, fornecedores, universidades etc;

c) características da inovação aberta referente às atividades nas mudanças estruturais da empresa, em gestão do conhecimento, na capacidade de absorção e desabsorção;

d) resultados do processo de inovação quanto ao tempo de mercado, custo e qualidade.

A empresa norte-americana *Innocentive* realizou uma pesquisa com 229 tomadores de decisão de grandes empresas nos EUA, Alemanha e Reino Unido, em setores industriais que praticam ações de inovação aberta. As ações identificadas são relativas à formação de rede de relacionamento, programas de ideias, problemas ou solução em rede, programas de cocriação e iniciativas de colaboração social conforme apresentado no Gráfico 1.

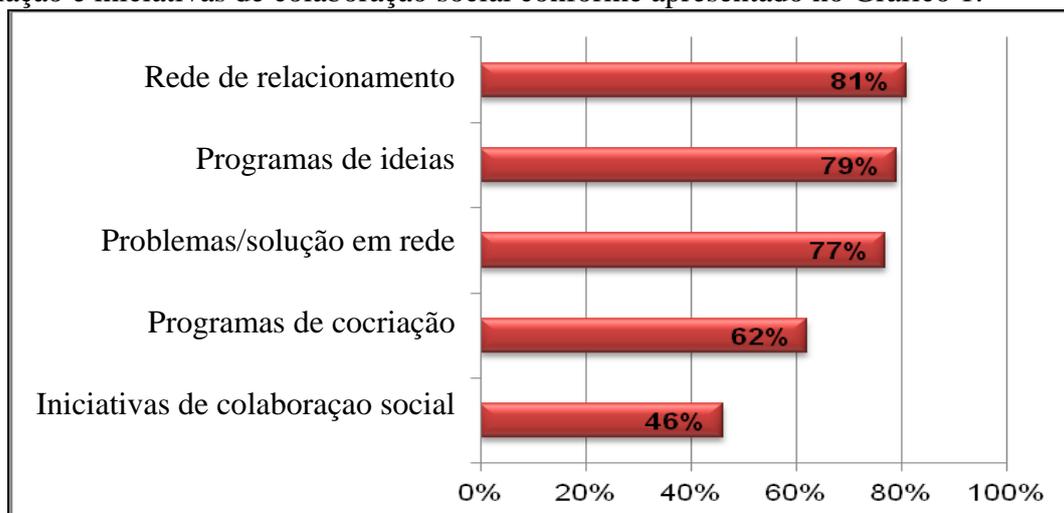


Gráfico 1 - Iniciativas que caracterizam a inovação aberta
 Fonte: Traduzido e adaptado de *Innocentive* (2012, p. 4)

Nota-se que a colaboração entre as redes de parceiros externos, os programas de ideias e a solução em rede para problemas aparecem em primeiro lugar no gráfico. A tendência do pensamento **Faça Você Mesmo**, observada por Huizingh (2011) e Chesbrough (2003a) está ultrapassada para a empresa. Os autores consideram que esta mudança é impulsionada, principalmente, pela redução do ciclo de vida dos produtos, redução do retorno dos investimentos nos laboratórios de P&D e os crescentes custos de operações dessas estruturas. Esses fatores enfraquecem o controle do processo tornando o caminho da inovação difícil e árduo, pois a empresa precisa converter as ideias em resultados capazes de satisfazer a crescente demanda do mercado (HUIZIG, 2011).

Assim, a gestão das ideias é imprescindível para o desenvolvimento de novos produtos (STEVENS; BURLEY, 1997). Pode se tornar uma forma coletiva de conexão, denominada por Howe (2006) de *Crowdsourcing*, que transforma o processo de inovação tornando-o mais colaborativo e aberto. Todos podem participar com ideias e informações para a inovação, Esta, deixa de ser produzida somente com os recursos e ideias internos da empresa (AZNAR, 2007). A diferença de ambos os modelos, inovação fechada e inovação aberta, é representada na Figura 1 com a “porosidade” da linha tracejada que possibilita à empresa a entrada de novas ideias oriundas do ambiente externo (CHESBROUGH, 2003b).

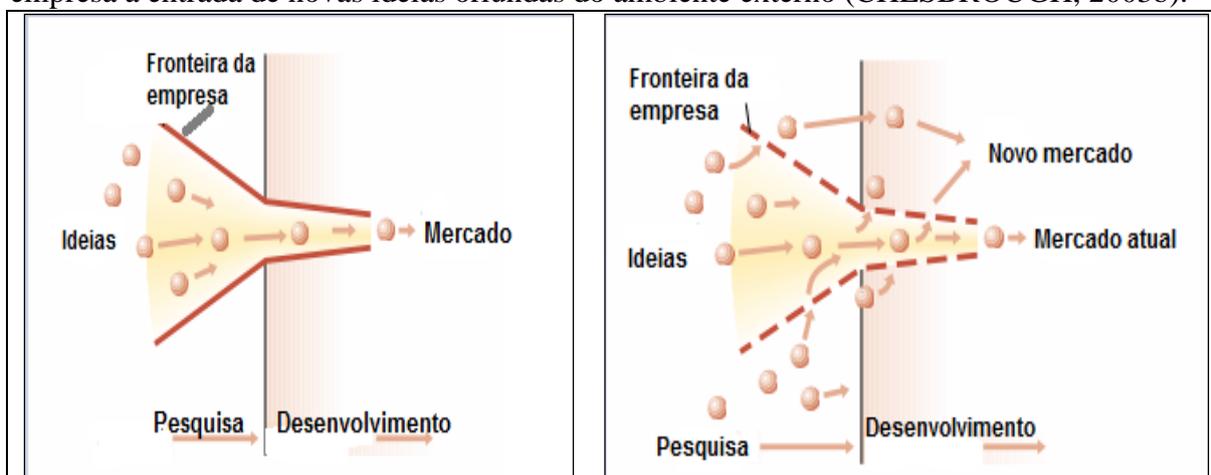


Figura 1 - Inovação fechada versus Inovação aberta
Fonte: Traduzido e adaptado de Chesbrough (2003b, p. 36-37)

A abertura pode viabilizar e ampliar o retorno da inovação uma vez que os riscos podem ser minimizados por meio da implementação de novas tecnologias, do uso de marcas alternativas ou da criação de novas empresas (*spin-offs*) derivadas da matriz, de órgãos do governo, de universidades ou de centros de pesquisa para o desenvolvimento de oportunidades.

Desta forma, a comercialização das ideias pode alavancar as próprias competências da empresa, uma vez que esta não se restringe somente aos mercados em que atua (CHESBROUGH, 2003a). Ao invés disso, a empresa participa de outros segmentos com licenciamentos, *joint ventures*, *spin-offs*, etc. criando novos fluxos de renda e receita com a realização de parcerias que visam, neste contexto, dividir os riscos, custos e lucros, além da compra e da venda de propriedade intelectual, inovando de forma mais rápida. (ENKEL, 2007; GASSMANN; ENKEL; CHESBROUGH, 2009)).

PARCERIAS/COLABORAÇÃO

A “parceria é um acordo entre duas ou mais partes, no qual recursos, conhecimentos e capacidades são compartilhados com o objetivo de aumentar a competitividade de cada uma das partes” (ARRUDA; ROSSI; MENDES, 2011, p. 8). Esse compartilhamento, para Howe (2006), é denominado de *crowdsourcing* referindo-se à utilização do conhecimento coletivo,

distribuído de forma global pela internet, para resolução de problemas e para o desenvolvimento de novas tecnologias.

Esse compartilhamento muda a visão de futuro da inovação, principalmente no que tange à geração de ideais entre os cientistas de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) (PINHEIRO, 2012). Além disso, as empresas reúnem os participantes da sua cadeia de valor formando redes que atuam como mecanismos de inovação por meio de uma nova lógica de novos conhecimentos, de dentro para fora e de fora para dentro, acelerando o desenvolvimento de produtos e abreviando o tempo de comercialização, reduzindo os gastos e aumentando a taxa de sucesso das inovações (CHESBROUGH, 2003b; LINDEGAARD, 2011; SATISH; MOHANBIR, 2011).

Quanto ao fluxo de conhecimentos e tecnologias **de fora para dentro**, as empresas demonstraram estar mais abertas para a geração de ideia, desenvolvimento e comercialização do que para a pesquisa. Da mesma forma, o fluxo de conhecimentos e tecnologias **de dentro para fora** é mais aberto na geração de ideias, comercialização e desenvolvimento sendo a abertura menos intensa na fase de pesquisa. A pesquisa conclui que há mais absorção de conhecimentos e tecnologias nos processos de inovação do que receitas com a comercialização ou licenciamentos (ARRUDA, 2011).

Os Gráficos 2 e 3 apresentam os resultados obtidos na pesquisa de Arruda (2011) sobre a transação de conhecimento e tecnologia, tanto de fora para dentro quanto de dentro para fora, com a rede de parceiros.

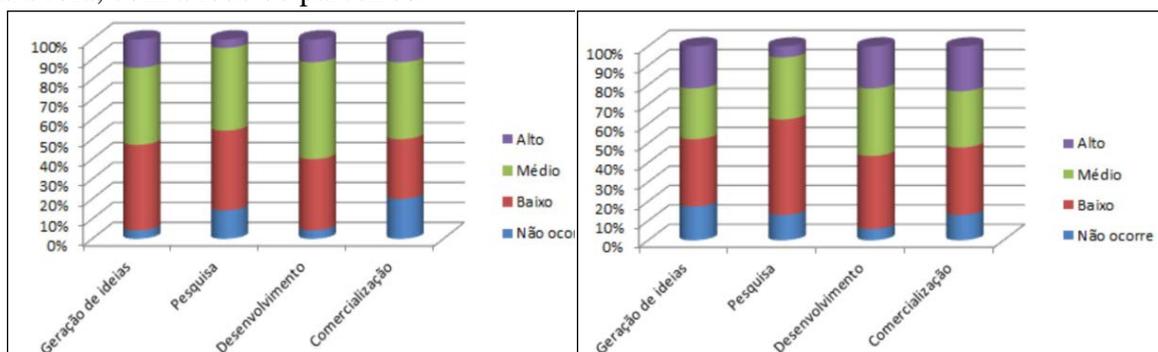


Gráfico 2 - Fluxo de fora para dentro

Fonte: Arruda (2011, p. 5)

Gráfico 3 - Fluxo de dentro para fora

Fonte: Arruda (2011, p. 5)

A tendência de cooperação no Brasil também é identificada, por meio de um comparativo, realizado pela pesquisa em parceria pelo Instituto Euvaldo Lodi do rio Grande do Sul (IEL/RS) e a empresa de consultoria *Innoscience* com uma amostra de 244 respondentes sobre a evolução da Gestão de Inovação. Verificou-se que em 2011 em relação a 2010 houve maior acesso aos novos conhecimentos em todas as categorias de parceiros. Os resultados estão ilustrados no Gráfico 4.

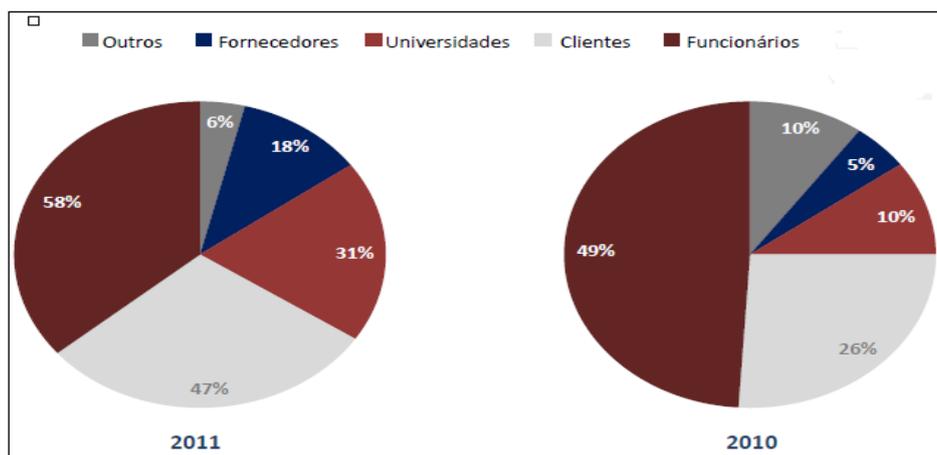


Gráfico 4 - Principais parceiros da rede de colaboração

Fonte: Maximiliano (2012, p.18)

A estratégia de colaboração para a inovação é visível ao se analisar os percentuais de ideias de um ano para outro. Pode-se afirmar que as empresas estão ampliando suas redes de inovação. De 2010 para 2011, o acesso às ideias dos clientes passou de 26% para 47%, um incremento de 21%. Este resultado também se replicou para as pesquisas e ideias originadas nas universidades, de 10% em 2010 passou para 31% em 2011 representando um acréscimo de 13%. Para os fornecedores, o acréscimo foi em menor escala, de 5% em 2010 para 18% em 2011. Percentuais, na visão de Maximiliano (2012), consolidam a importância de um programa de Gestão de Ideias para a empresa em ações de inovação aberta.

ACÇÕES DE INOVAÇÃO ABERTA

Leimeister e Krcmar (2009) notam que tradicionalmente, os departamentos de P&D são os principais motores de inovação de uma empresa. No entanto, há uma tendência de as empresas utilizarem, além das ideias dos funcionários, as ideias dos clientes, fornecedores e das universidades.

Para a mudança da estrutura organizacional são observados elementos que permitem acessar e integrar tecnologias e conhecimentos de fora da empresa para dentro (PITASSI, 2012). Nonaka, Toyama e Konno (2000) afirmam que as empresas ainda não compreendem realmente como criar e gerir esse conhecimento de forma dinâmica proporcionado pela ação e interação com o ambiente.

É nesse sentido que, a empresa precisa desenvolver sua capacidade de absorção para identificar, assimilar e aplicar o conhecimento e as tecnologias externas no seu processo de inovação ao mesmo tempo em que desenvolve a capacidade de desabsorção para identificar oportunidades de realizar transferência de tecnologia e conhecimentos internos para com os seus parceiros externos (NONAKA; TOYAMA; KONNO, 2000).

Huizingh (2011) evidencia a relevância das relações colaborativas interfirmas, principalmente, na fase de elaboração dos conceitos e nas relações de longo prazo, para o desenvolvimento conjunto de inovações. Para tanto, deve-se considerar elementos do fluxo de conhecimento que Lichtenthaler (2008) classifica em conhecimento de exploração, retenção e utilização realizado internamente ou externamente.

A seção seguinte relata seis casos gestão de ideias com ações de inovação aberta de empresas brasileiras.

Empresas Brasileiras com ações de inovação aberta

Caso 1 - Belgo Bekaert

A empresa Belgo Bekaert Arames (BBA) do grupo ArcelorMittal e Bekaert atua no segmento de cabos de aço. Até 2007, a gestão da inovação na BBA inovava em produto apenas sob demanda. Em 2008 criou uma Gerência para apoiar a busca soluções, estruturar as atividades de P&D de projetos de inovação e para contabilizar os gastos realizados com os projetos. O conceito de inovação foi ampliado incluindo, além do produto, a inovação de processo, novas funcionalidades ou características ao produto ou processo originado por melhorias incrementais e ganhos de qualidade ou produtividade. A empresa passou a captar ideias, por meio do diálogo com os clientes, registrado em relatórios de visitas do Marketing, vendas e assistência técnica em um portal de ideias, disponível na Intranet, para registro das informações. Os critérios utilizados pela empresa para análise e seleção das ideias são os de viabilidade técnica e econômica, interesse do mercado e relevância estratégica. A BBA é um exemplo de estruturação e integração de inovação na estratégia da empresa por meio da criação de um ambiente propício.

Caso 2 - Fiat Mio

A Fiat do Brasil lançou uma campanha para um projeto participativo, com o objetivo de desenvolver um carro por meio de um processo aberto, no qual os consumidores foram convidados a dar ideias para a criação do projeto conceitual. Para tanto, criou uma plataforma na internet e pelo site o público podia acompanhar a criação do veículo. A plataforma captava ideias dos consumidores, fornecedores, alunos e professores das universidades. As ideias foram avaliadas, com base em estudos de viabilidade técnico sendo o resultado, de propriedade coletiva.

O Quadro 1 apresenta a dinâmica do projeto Fiat Mio, identificando as ações de inovação, as fases do processo de inovação, os agentes externos envolvidos e a contribuição para o produto final.

PRÁTICAS DE INOVAÇÃO COLABORATIVA	FASES DO PROCESSO DE INOVAÇÃO	AGENTES EXTERNOS	CONTRIBUIÇÃO PARA O PRODUTO
Colaboração em P&D	Pesquisa – geração e seleção de ideias e criação de conceito	Consumidores	Capacidade de o automóvel receber atualizações e novas configurações
Colaboração em P&D	Pesquisa – geração e seleção de ideias e criação de conceito	ICTs (alunos e professores de universidades)	Novas soluções para carregamento da bateria no carro elétrico
Aquisição e licenciamento de tecnologia e colaboração em P&D	Desenvolvimento	ICTs (grupos de pesquisa de universidades)	Transmissão de eletricidade sem fio
Aquisição e licenciamento de tecnologia e colaboração em P&D	Desenvolvimento	Fornecedores (<i>start-ups</i> e empresas incubadas)	Tecnologia que possibilite aos vidros mudarem de cor
Aquisição e licenciamento de tecnologia	Desenvolvimento	Fornecedores atuais	Componentes para fabricação de carro elétrico, com bateria cambiável
Colaboração em gestão da P&D	Pesquisa e desenvolvimento	Fornecedores (Agência Click)	Criação e gerenciamento da plataforma, relação com o consumidor, <i>briefing</i> , decisões de conceito

Quadro 1- Práticas de inovação colaborativa do Fiat Mio

Fonte: Bueno e Balestrin (2012, p. 525)

A prática de aquisição e licenciamento de tecnologia foi utilizada no estágio inicial do projeto, no desenvolvimento do conceito e para o desenvolvimento. Quanto à colaboração em P&D com os consumidores, fornecedores e universidades, o maior destaque foi o envolvimento dos consumidores na cocriação do conceito, com a geração e seleção de ideias

e nas decisões do rumo do projeto. A colaboração na gestão do P&D aconteceu no relacionamento com o fornecedor de mídia digital em todas as etapas do processo por meio das interações com os autores das ideias, postagens na plataforma, captação das ideias, pelo *briefing* (resumo dos dados) e avaliação das áreas da criação, a partir do site.

Caso 3 - Johnson & Johnson do Brasil

A Johnson & Johnson do Brasil (J&J) testando algumas soluções, lançou projetos de inovação e dentre eles um concurso de ideias através da *web-site* da empresa. O objetivo era formar uma base de ideias interna originada pelos funcionários para criar um ambiente inovador (ARRUDA, et al; 2010). O escopo da campanha tinha por diretriz reconhecer a empresa como uma das mais inovadoras, estimular a interação entre equipes e estabelecer atmosfera de trabalho amigável (ARRUDA, et al; 2010). Assim, os mais de 150 funcionários podiam postar vídeos e apresentações comentando as ideias uns dos outros e ainda, incentivados pelos prêmios oferecidos pela empresa às ideias classificadas até a quinta posição.

Caso 4 - Empresa Oi de Telefonia

A empresa Oi, concessionária de serviços de telecomunicações do Brasil realiza ação de *crowdsourcing* com os colaboradores da empresa. Para tanto, lança desafios para os quatro temas permanentes estabelecidos pela empresa com o objetivo de estimular a troca e a integração de conhecimento e buscar soluções, reconhecendo e premiando os participantes. O modelo de inovação criado pela empresa abrange três pilares: fomento, gestão e prospecção. Foi criado para reunir as iniciativas de gestão, processo e fomento em busca de soluções inovadoras. Para isso, capta ideias dos seus colaboradores e efetua parcerias com as universidades de forma colaborativa para desenvolver ações e novos modelos de negócios a partir da prospecção de temas.

Para operacionalizar essas diretrizes, existe uma estrutura com três vertentes: a Fábrica Incremental (para melhoria do desempenho), a Fábrica Planejada (para as conexões externas e estruturação do portfólio de inovação) e a Fábrica Exploratória (para a análise do mercado, de tecnologia e prospecção de temas). O gerenciamento é feito pela área de inovação que adota ferramentas de validação realizando trimestralmente a avaliação, com reuniões presenciais, dos projetos das três fábricas para organizar o fluxo, atualizar os projetos e fornecer um *feedback* às equipes. A avaliação é feita por meio de uma matriz observando os critérios de intensidade da inovação e facilidade de implementação para posterior estabelecimento de parcerias com universidades, centros de pesquisa, fornecedores e *startups* (jovens empresas inovadoras). Essas práticas permitem a interação e o envolvimento ente os diversos níveis da empresa, gerando ideias, incentivadas pelas premiações, através da Intranet da empresa (ROSSI; FREITAS, 2013).

Caso 5 - Faber-Castell

A Faber-Castell atua no ramo de material para escritório. Em 2003 criou um programa batizado de Imaginação com o objetivo de gerar ideias para redução dos custos operacionais. Para tanto, houve uma campanha de divulgação interna, explicando os seus regulamentos por meio de panfletos, cartazes, banners e um evento institucional. As ideias eram registradas em um formulário entregue ao supervisor da área que encaminhava para o departamento de treinamento e desenvolvimento, efetuando o registro em planilhas do Excel. De posse do documento, o gestor realiza um estudo da viabilidade, emitindo o parecer e fornecendo o *feedback* (uma resposta padrão de aprovação ou não) para o autor da ideia. Em 2008 foi criada uma plataforma na intranet para possibilitar maior eficácia à postagem das ideias e melhorar os canais internos de comunicação. Cada colaborador recebeu seu *login* e

senha e a empresa passou a realizar campeonatos internos incentivando a competitividade entre os departamentos e premiando as ideias selecionadas com recompensas financeiras (ARRUDA; ROSSI; SAVAGET, 2010).

Caso 6 - Tecnisa

A Tecnisa é uma empresa do setor de construção civil que recorreu à Internet para coletar ideias inovadoras. Em 2009, solicitou opiniões, via Orkut, para o projeto Consciência Gerontológica. Recebeu muitas sugestões, mais de 200 ideias, para construções inclusivas voltadas aos idosos e deficientes. Em 2010 lançou um concurso, via portal de inovação aberta (<http://tecnisaideias.com.br/web/>), para universitários e jovens até 30 anos com seguinte tema: "ideias para melhoria e diferenciação da infraestrutura de tecnologia, lazer ou serviços nas unidades residenciais e condomínios". Para participar, os estudantes e os jovens profissionais se cadastravam no portal e enviavam suas sugestões. Para esse desafio foram apresentadas 57 propostas das quais as 10 melhores foram selecionadas atendendo aos seguintes critérios: aspectos inovadores, originalidade, aplicação no negócio da empresa e retorno financeiro. A empresa totalizou o prêmio dessas dez propostas em R\$ 13 mil⁵⁴ (CARVALHO, 2012).

Análise:

Para o contexto de geração, captação e seleção de ideias para inovação, o Quadro 2 resume as ações utilizadas pelas empresas quanto à Gestão de ideias, destacando, principalmente, as ações de inovação aberta praticadas por elas.

Empresa	Geração e Captação de ideias (internas e externas)	Ferramentas para Seleção das ideias	Ações de inovação aberta
Belgo Bekaert	Clientes; fornecedores e funcionários	Portal na Intranet; Relatórios do Marketing;	Redes de colaboração
Fiat	Consumidores; fornecedores; universidades e patentes	Plataforma na Internet Feira do automóvel	Cocriação; Relações de colaboração
Johnson & Johnson	Concurso interno para os funcionários	Web-site da empresa	Relações internas de colaboração
Oi	Concurso interno para os funcionários; centros de pesquisa; universidades e <i>startups</i>	Plataforma na Internet Reuniões trimestrais	<i>Crowdsourcing</i> ; Relações de colaboração
Faber-Castell	Funcionários	Plataforma na intranet	-
Tecnisa	Concursos externos	Portal da empresa; Jornais; internet e revistas	Redes sociais de relacionamentos

Quadro 2 - Ações de inovação aberta

Fonte: autoria própria

Percebe-se que as empresas adotam o *Crowdsourcing*, as redes e relações de colaboração juntamente com a cocriação como práticas ou ações de inovação aberta conforme recomendado por Chesbrough (2003a), Arruda (2011), Bueno e Balestrin (2012) e Huizingh (2011).

A Faber Castell, única empresa que ainda não implementou uma ação de inovação mais aberta, já percebeu a importância de buscar ideias em fontes externas em busca de ideias para inovação. Há o planejamento, inclusive, de instituir esta ação na empresa, embora o programa Imaginação, criado para gerar ideias, ainda está muito focado nos processos de melhoria da empresa.

Nota-se também, que essas iniciativas, além de o espaço criado para captar ideias, incentivam a colaboração entre as pessoas, configurando-se em estratégias de pesquisa para identificação de novas oportunidades. Neste contexto, as ferramentas de tecnologias de

⁵⁴ <http://www.tecnisa.com.br/noticias/tecnisa-premia-ideias-inovadoras/320>

informação requerem, de acordo com a visão de Chesbrough (2003b), Bücheler et. al.(2010) e Pitassi (2012), apoio tecnológico de modo a formar uma base de dados (banco de ideias) que permite à empresa resgatá-las ao longo do tempo. Esse banco de ideias impede que as mesmas se transformem em “aposentadorias de ideias” (CHESBROUGH, 2012).

Quanto às ações abertas de aquisição e licenciamento de tecnologia, percebe-se que, na maioria dos casos relatados, o processo ainda é incipiente. Exceto no caso do Fiat Mio, que divulgou o protótipo do produto na feira do automóvel, as demais empresas não adotam os canais de distribuição recomendados por Hansen e Birkinshaw (2007). Da mesma forma, embora as empresas apresentem ações de cocriação, relações, redes de colaboração e *crowdsourcing* para captação de novas ideias, as ações propostas por Aznar (2007) para promover e difundir as melhores ideias em rede, local e em eventos, ainda são pouco utilizadas. O que denota que essas práticas de gerenciamento ainda precisam ser desenvolvidas para contribuir efetivamente com o processo de inovação.

Considerações Conclusivas:

As ações de inovação aberta tem por premissa a colaboração, a internalização e externalização de ideias para os processos de inovação para reduzir os riscos e aumentar a competitividade da empresa (CHESBROUGH, 2003a, 2012; HUIZINGH, 2011).

A Belgo Bekaert buscou ideias fora da empresa formando redes de colaboração com os seus clientes, fornecedores e funcionários por meio do portal na intranet, gerando relatórios para medir o desempenho do programa. Da mesma forma, a Tecnisa se valeu das redes sociais de relacionamento para promoção de concursos externos que lhe trouxessem ideias inovadoras em temas específicos estipulados pela empresa.

A Fiat praticou ações de cocriação por meio da formação de relações de colaboração com seus consumidores, fornecedores, universidades utilizando as patentes como fonte de novas ideias e informações para a criação do carro conceito lançado na feira do automóvel, São Paulo - 2010. Do mesmo modo, a Oi se valeu do conceito do *crowdsourcing* formando redes de colaboração para a busca de ideias em concursos promovidos por ela. Também, utilizou como fonte, os centros de pesquisa, as universidades e criou *startups* para desenvolver os projetos elaborados por ideias promissoras e inovadoras.

Porém, a Johnson & Johnson e a Faber-Castell adotam um modelo mais fechado de inovação. Captam ideias somente dos funcionários por meio da *web-site* e intranet da empresa. As relações de colaboração são internas e demonstram pouca abertura para as ações do modelo de inovação aberta. Entretanto, os gestores de inovação dessas duas empresas já perceberam a necessidade de buscar ideias externas indicando mudanças quanto à gestão de ideias para o processo de inovação.

Assim, o desafio dessas empresas, já identificado por Koulopoulos (2011), é quanto à estruturação de uma nova forma de gestão. O processo de Gestão de Ideias, na abordagem de inovação aberta, utiliza o conhecimento tanto interno como externo para resolução de problemas e identificação de oportunidades de inovação. A lógica a ser considerada na Faber-Castell e na Johnson & Johnson, conforme a visão de Nambisan e Mohanbir (2011), é a busca de ideias externas para internalizar no P&D, reduzindo o tempo de comercialização, os riscos e os custos dos projetos. Identificado, também, como fator de obstrução da inovação uma vez que estas empresas não estão olhando para o mundo para identificar novas ideias.

Referências:

Arruda, Carlos; Rossi, Anderson; Savaget, p. Criando as condições para inovar. Revista DOM. Disponível em: <http://acervo.ci.fdc.org.br/AcervoDigital/Artigos%20FDC/Artigos%20FDC%202009/Criando%20as%20condi%C3%A7%C3%B5es%20para%20Inovar.pdf>. Acesso em: 05 de abril 2014.

Arruda, Carlos; Rossi, Anderson; Mendes, Gustavo. Reflexões sobre inovação aberta. Revista DOM. Disponível em:

<http://www.fdc.org.br/professoresepesquisa/publicacoes/Paginas/publicacao-detalle.aspx?publicacao=18185>. Acesso em 10 de maio de 2014.

Arruda, Carlos; Rossi, Anderson; Savaget, Paulo. Faber-Castell. Disponível em:

<http://acervo.ci.fdc.org.br/AcervoDigital/Casos/Casos%202010/CF1008.pdf>.

Aznar, Guy. Ideias: 100 técnicas de criatividade. São Paulo: Summus, 2011. Acesso em 03 maio de 2014.

Bücheler, Thierry. et al. Crowdsourcing, open Innovation and collective intelligence in the scientific method: a research agenda and operational framework. In: Proc. of the Alife XII Conference, Odense. 2010, Denmark. Anais., 19 August p. 679-686.

Bueno, Bruna; Balestrin, Alsones. Inovação Colaborativa: uma abordagem aberta no desenvolvimento de novos produtos. Revista de Administração de Empresas, v.52, n.5 , p. 517-530,2012.

Carlomagno, Maximiliano Selistre. Os desafios para a inovação no Brasil. Disponível em: http://www.abipti.org.br/congresso/Maximiliano_Selistre_Carlomagno_INNOSCIENCE.pdf. Acesso em: 25 mar 2013.

Carvalho, Luciane. Tecnisa pede ajuda aos universitários para inovar: Construtora lança desafio para encontrar ideias inovadoras para seus projetos. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/tecnisa-pede-ajuda-aos-universitarios-inovar-561047/> . Acesso 22 de mar. 2012.

Chesbrough, Henry. Managing open innovation. IEEE Engineering Management Review, v. 32, n.2, p.52-56, 2003a.

Chesbrough, Henry. Open Platform Innovation: creating value from internal and external innovation. Intel® Technology Journal, v.7, n.3, p.5-9, 2003b.

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

Chiaroni, Davide; Chiesa, Vittorio; Frattini, Federico. The Open Innovation Journey: How firms dynamically implement the emerging innovation management paradigm. Technovation, v.31, n. 1, p. 34-43, 2011.

Cunha, Vitor Pinheiro. Análise da gestão de ideias de produtos para apoiar o planejamento da inovação 2011. 158 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2011.

Ebner, Winfried; Leimeister, Jan Marco; Krcmar Helmut. Community engineering for innovations: the ideas competition as a method to nurture a virtual community for innovations. R&D Management, v.39, n.4, p. 342-456, 2009.

Enkel, Ellen. The Optmal way to corporate. ABB Review, v.2 , n.3, p. 6-8, 2007.

Gassmann, Oliver; Enkel, Ellen; CHESBROUGH, Henry. The future of open innovation. R&D Management, v.40, n.3, p. 213-221, 2010.

Howe, Jeff. The rise of crowdsourcing. Wired, v.3, n.6, p. 1-12, 2006.

Huizingh, Eelko, K. R. E. Open innovation: state of the art and future perspectives. Technovation, v. 31, n. 1, p. 2-9, 2011.

Innocentive. 2012 State of Global Open Innovation. Disponível em: <http://www.intelspace.eu/wp-content/uploads/2012/07/InnoCentive-Whitepaper-2012-State-of-Global-Open-Innovation.pdf>. Acesso em 20 abr 2013.

Koulopoulos, Thomas. M. Inovação com resultado. São Paulo: Editora Gente/Editora Senac, 2011.

Lichtenthaler, Ulrich. Open Innovation in Practice: An Analysis of Strategic Approaches to Technology Transactions. Engineering Management, IEEE Transactions, v.55, n.1, p.148-157, 2008

- Lindgaard, Stefan. A revolução da inovação aberta: a chave da nova competitividade nos negócios. São Paulo: Évora, 2011.
- Nambisan, Satish; Mohanbir. Sawhney. Cérebro Global: como inovar em um mundo conectado por redes. São Paulo: Évora, 2011.
- Maximiliano, Selistre Carlomagno. Os desafios para inovação no Brasil. Innoscience, 2012. Disponível em: http://www.abipti.org.br/congresso/Maximiliano_Selistre_Carlomagno_INNOSCIENCE.pdf. Acesso em dez 2013.
- Nonaka, Ikujiro; Toyama, Ryoko; Konno; Noboru. SECI, Ba and Leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. Long Range Planning, v.33, 1, p.5-34, 2000.
- Pinheiro, Bárbara Juliana. Gestão da propriedade intelectual no âmbito da inovação aberta: um estudo em empresas farmacêuticas nacionais 2012. 171 f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Ciências Farmacêuticas de Ribeirão Preto - Universidade de São Paulo. Ribeirão Preto, 2012.
- Pitassi, Claudio. A virtualidade nas estratégias de inovação aberta: proposta de articulação conceitual. Revista de Administração Pública, v. 46, n.2 , p. 619-641, 2012.
- Rossi, Anderson; Freitas, Carlos. OI estrutura mercado de ideias como forma de impulsionar cultura de inovação. Disponível em: <http://acervo.ci.fdc.org.br/AcervoDigital/Casos/Casos%202013/CF1303.pdf>. Acesso em 02 de junho de 2014.
- Scherer, Felipe Ost; Carlomagno, Maximiliano Selistre. Gestão da inovação na prática: como aplicar conceitos e ferramentas para alavancar a inovação. São Paulo: Atlas, 2009.
- Stevens, Greg. A.; Burley, James. 3.000 Raw Ideas = 1 Commercial Success! Research Technology Management, v. 40, n. 3, p. 16-27, 1997.
- Sull, Donald N. Escobari, Martín E.; Sucesso made in Brazil: os segredos das empresas brasileiras que dão certo. São Paulo: Campus, 2004.