

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS – GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

**INOVAÇÃO ABERTA NO SETOR DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NO
BRASIL**

MÁRCIA APARECIDA VIEIRA SILVA

Orientador: Professor Dr. Moisés Ari Zilber

São Paulo

2013

MÁRCIA APARECIDA VIEIRA SILVA

**INOVAÇÃO ABERTA NO SETOR DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NO
BRASIL**

**Dissertação apresentada ao Programa de Pós –
Graduação de Administração de Empresas da
Universidade Presbiteriana Mackenzie como
requisito para obtenção do título de Mestre em
Administração de Empresas.**

SÃO PAULO

2013

S856 Silva, Marcia Aparecida Vieira

Inovação aberta no setor de tecnologia da informação no
Brasil/ Marcia Aparecida Vieira Silva- 2013
127 f. : il., 30 cm

Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) –
Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2013.
Orientação: Prof. Dr. Moisés Ari Zilber
Bibliografia: f. 87-96

1. Inovação 2. Adoção da inovação aberta 3. Estratégias
empresariais e Desenvolvimento de mercados. I. Título.

CDD 658.4038

Reitor da Universidade Presbiteriana Mackenzie
Professor Dr. Benedito Guimarães Aguiar Neto

Decano de Pesquisa e Pós-Graduação
Professor Dr. Moisés Ari Zilber

Coordenadora Geral da Pós-Graduação
Professora Dra. Angélica A. Tanus Benatti Alvim

Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas
Professora Dra. Darcy Mitiko Mori Hanashiro

MÁRCIA APARECIDA VIEIRA SILVA

**INOVAÇÃO ABERTA NO SETOR DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NO
BRASIL**

**Dissertação apresentada ao Programa de Pós –
Graduação de Administração de Empresas da
Universidade Presbiteriana Mackenzie como
requisito para obtenção do título de Mestre em
Administração de Empresas.**

Aprovada em:

BANCA EXAMINADORA

Profº. Dr. Moisés Ari Zilber – Orientador
UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE

Profº. Dr. Roberto Giro Moori
UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE

Profº. Dr. Guilherme Ary Plonski
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

*Ao meu eterno e precioso amigo Daniel Alejandro López Ahumada
pelo apoio incondicional e à minha família pelo carinho.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus pela grandiosa oportunidade de finalizar um sonho, ao meu querido Professor Moisés Ari Zilber pela paciência, ensinamentos, apoio, exemplo e dedicação. Aos membros da banca examinadora, pela disponibilidade em contribuir com este trabalho. Sou grata aos funcionários da secretária e biblioteca do CCSA pelo atendimento e ajuda quando solicitados. Finalmente, um agradecimento a todos os amigos que me acompanharam ao longo do curso e em especial ao meu amigo Davi Lucas Araújo pelos vários momentos de apoio em minha jornada acadêmica e por sempre me contagiar com a sua alegria e dedicação e, como não poderia deixar de ser ao meu grandioso amigo Daniel Alejandro López Ahumada, aos meus pais Raimundo Andrade da Silva, Maria Gonçalves Vieira e por fim, aos meus irmãos Marco Antônio Vieira Silva e Anderson Vieira Silva.

RESUMO

Esta dissertação procurou identificar os resultados obtidos pelo processo de inovação aberta e sua contribuição para o desenvolvimento de novos mercados, levando em consideração a obtenção de vantagem competitiva. O estudo faz um resgate sobre os conceitos de vantagem competitiva, estratégias empresariais, desenvolvimento de mercados, tecnologia de informação, inovação e inovação aberta. A pesquisa realizada teve cunho qualitativo exploratório. As informações dos elementos-chave foram extraídas por meio de entrevistas, com roteiro semiestruturado. Foram entrevistados seis gestores de empresas elaboradoras de software e consultoria no setor de tecnologia da informação que adotaram o modelo de inovação de aberta. Para o tratamento e interpretação dos dados coletados, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo, seguindo os procedimentos recomendados por Bardin (2007). Como resultado, a pesquisa revelou que os benefícios estão relacionados ao aumento de produtividade, diminuição de riscos, compartilhamento de custos, agilidade no desenvolvimento de produtos e cumprimento no prazo de entrega. Por meio do modelo delta foi identificado que as empresas elaboradoras de software e consultoria focam o relacionamento com o cliente, oferecendo soluções diferenciadas. Quanto à contribuição do processo de inovação aberta, o modelo facilita a penetração e desenvolvimento de mercados.

Palavras-chave: Inovação, Adoção da inovação aberta, Estratégias empresariais e Desenvolvimento de mercados.

ABSTRACT

This dissertation sought to identify the results from the innovation open process and its contribution to the development of new markets, considering the achievement of competitive advantage. The study reviews the concepts of competitive advantage, business strategies, market development, information technology, innovation and open innovation. The research was qualitative exploratory. The key element information was obtained by semi-structured interviews. Six managers from software producer companies were interviewed and also a consulting firm in the field of information technology that have adopted the model of open innovation. The technique of content analysis was used for the processing and interpretation of the collected data, according to the procedures recommended by Bardin (2007). As a result the survey showed that the benefits, among others, are related to increased productivity, reduced risks, cost sharing, responsiveness, product development, compliance to the deadline. The delta model was utilized to identify the software producer companies and consulting firm that has a focus on relationship customer, that offers differentiated solutions. As the contribution of the open innovation process, the model facilitates the penetration and market development.

Keywords: Innovation, Open innovation adoption, Business Strategies and Market Development.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Fluxograma	Erro! Indicador não definido.	3
Figura 2 Análise Estratégica.....		355
Figura 3 Decisões no Processo de Formulação de Estratégia		39
Figura 4 Rede Fechada e Rede Aberta		566

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 Escolas Prescritivas	322
Quadro 2 Escolas Integrativas	333
Quadro 3 Escolas Descritivas	344
Quadro 4 Componentes do Vetor de Crescimento	377
Quadro 5 Inovação Aberta X Inovação Fechada.....	555
Quadro 6 Pesquisa Qualitativa versus Pesquisa Quantitativa	644
Quadro 7 Empresas Pesquisadas	666
Quadro 8 Palavras e expressões mais citadas nas entrevistas	700
Quadro 9 Unidades de Significado Identificadas nas entrevistas.....	711
Quadro 10 Categorias Identificadas nas entrevistas	722

LISTA DE TABELA

Tabela 1 Estudos sobre desenvolvimento de mercados, inovação e inovação aberta	200
--	-----

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	15
1.1 Problema de pesquisa e objetivo.....	19
1.2 Objetivos específicos.....	19
1.3 Justificativas.....	20
Tabela 1 – Estudos sobre desenvolvimento de mercados, inovação e inovação aberta.....	20
1.4 Roteiro do trabalho.....	21
1.5 <i>Design</i> de pesquisa.....	22
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	24
2.1 A busca pela vantagem competitiva.....	24
2.2 A procura por oportunidades em inovação.....	42
2.3 Difusão da inovação.....	47
2.4 Inovação na adoção da tecnologia de informação.....	51
2.5 A inovação aberta: um modelo interativo.....	53
3. ÂMBITO DO ESTUDO - EMPRESAS ELABORADORAS DE SOFTWARE E SERVIÇOS ATUANDO NO MERCADO BRASILEIRO.....	60
4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	62
4.1 Caráter do estudo e tipo de pesquisa.....	62
4.2 Ambientes e sujeitos da pesquisa.....	64
4.3 Processo Analítico.....	67
4.4 Coleta de dados.....	67
4.5 Tratamento e Análise dos dados.....	68
4.6 Garantindo confiabilidade, qualidade e credibilidade dos dados.....	69
5. RESULTADOS.....	70
5.1 Etapa da Análise de Conteúdo – Identificação de Pontos-chave.....	70
5.2 Etapa da Análise de Conteúdo – Formação das Unidades de Significado.....	71
5.3 Etapa da Análise de Conteúdo – Formação das Categorias.....	72
5.4 Etapa da Análise de Conteúdo – Resultados, análises e discussão.....	80
5.4.1 Objetivo 1- Verificar se há a prática de inovação utilizada no setor.....	80
5.4.2 Objetivo 2 - Identificar se praticam a inovação aberta ou fechada.....	80
5.4.3 Objetivo 3 - Identificar se há estratégia de desenvolvimento de mercado nas empresas do setor de tecnologia da informação.....	81
5.4.4 Objetivo 4 - Verificar se existe convergência entre a adoção da estratégia de desenvolvimento de mercado com a inovação praticada pelas organizações em estudo.....	82
6. CONCLUSÃO, CONSIDERAÇÕES FINAIS E LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	84

6.1 Recomendações para continuidade da pesquisa	86
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	87
APÊNDICE A- ROTEIRO DE ENTREVISTAS COM OS GESTORES	97
APÊNDICE B- PROTOCOLO DE PESQUISA QUALITATIVA.....	103
APÊNDICE C – CATEGORIZAÇÃO DOS GESTORES – VERSÃO REDUZIDA	105
APÊNDICE D – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM OS GESTORES DE EMPRESAS DE SOFTWARE.....	108

1. INTRODUÇÃO

As tecnologias da informação e das comunicações promoveram a terceira revolução tecnológica, culminando na atual fase da globalização (DRUCKER, 2000). As instituições se sentem desafiadas pelo desenvolvimento de uma economia de redes, sendo impulsionadas a rever periodicamente o planejamento estratégico e seus enfoques. De modo que, a essência dos conceitos sobre administração estratégica segue vigente, tendo em vista atingir um desempenho financeiro superior e em longo prazo, permanece sendo um dos focos necessários para compor a estratégia de uma organização (CROCCO, 2012).

Dentre as estratégias mais utilizadas pelas corporações, inclusive as prestadoras de serviços, no intuito de fazer frente à concorrência e manter-se competitiva no mercado, encontra-se a busca constante da inovação em marketing, processo, produtos ou até mesmo organizacional. Sobretudo a era da inovação tecnológica proporciona às empresas a oportunidade de modificarem o comportamento e intensificarem as atividades em Pesquisa & Desenvolvimento (PINHEIRO, 2005). Para ser pioneiro no mercado, segundo Martinez (2001), torna-se extremamente necessário a existência de fatores tais como a criatividade, velocidade e a rápida adaptação às tendências tecnológicas. Isso auxilia na criação e captura das necessidades de novas ideias de produtos e de processos, bem como, no desenvolvimento de protótipos viáveis para solucionar problemas técnicos, decorrentes do lançamento de inovação.

Porter (1999) confirma esses valores quando defende que as transformações tecnológicas só se tornam importantes se proporcionarem mudanças estruturais e vantagens competitivas. As tecnologias que devem ser aprimoradas são aquelas que propiciam maiores benefícios e sucessos, sem causarem nenhum tipo de ruptura científica.

A inovação tem a capacidade de agregar valor nessas transformações, podendo ser em um novo produto ou serviço, em novo processo tecnológico em produção, em nova estrutura ou sistema administrativo, em novo plano, ou ainda em programa relacionado aos membros da instituição (DAMANPOUR, 1991). Seu surgimento defenderá a posição da empresa no mercado, ou seja, permitirá o atendimento das necessidades dos clientes, a fim de possibilitar uma fidelização mais rápida (TREACY, 2004).

A importância do setor de tecnologia da informação na economia brasileira pode ser percebida entre a produção de equipamentos, software e serviços em expansão, especialmente as empresas elaboradoras de software destacam-se pelo fato de estar ligado a diversas atividades, tais como; indústrias, finanças, varejo, e até entretenimento. O mercado brasileiro de software e serviços atingiu um faturamento de US\$ 27,1 bilhões em 2012, somando exportações de US\$ de 2,24 bilhões. Esse segmento foi responsável por uma receita de US\$ 9,668 bilhões enquanto que os serviços responderam por US\$ 17,510 bilhões. Em 2011, o mercado nacional de software e serviços movimentou US\$ 19,04 bilhões. Numa visão longitudinal verifica-se um crescimento de 26,7% em comparação a 2011 (ABES, 2013).

Considerando o seu crescimento com o passar dos anos e tendo as empresas elaboradoras de “*software*” como parte importante que compõe a infraestrutura do setor mencionado, torna-se bastante pertinente um estudo a respeito.

Nesse setor também, a ininterrupta busca pela competitividade, faz com que as suas organizações tracem estratégias para sobreviver e se desenvolver no mercado em que atua. Para Porter (1999), é preciso que se adotem estratégias mediante as quais a empresa consiga diferenciar-se da concorrência e possa ser identificada como única, de modo que possibilite a conquista de vantagens competitivas em relação aos concorrentes. Para esse autor o valor que uma empresa consegue gerar para seus clientes pode ser obtido por atividades exercidas pela própria empresa, desde o desenvolvimento de um novo produto ou serviço, como um diversificado processo tecnológico em produção, ou até a entrega do mesmo ao consumidor. Porter (1999) propõe ainda mais duas estratégias que podem desencadear vantagem competitiva: (a) diferenciação de produto ou (b) liderança em custo, ressaltando que o enfoque e a decisão de quais estratégias a serem adotadas cabem a cada empresa.

Por outro lado, a abordagem RBV (*Resource-Based-View*), apontada por Barney (1991), considera que a vantagem competitiva é assegurada pelos recursos da organização, ou o conjunto deles, e que tais recursos precisam ser valiosos, raros, insubstituíveis e difíceis de imitar. De acordo com Barney (1991), Squire *et al.* (2009) complementam esta definição com a extensão da RBV e argumentam que recursos internos e externos são importantes para o desempenho organizacional. A colaboração entre parcerias é ressaltada pelos autores como um importante recurso externo, para o aumento do desempenho no departamento de pesquisa e desenvolvimento da empresa (P&D), na qual a troca de conhecimento por meio de um

processo colaborativo facilita o desenvolvimento de novos produtos, tecnologias e compartilhamento de custos.

Chesbrough (2003) ficou conhecido por cunhar o termo “*Open Innovation*”, ao descrever que a inovação do processo ocorre quando as empresas interagem em seu ambiente, a ponto de absorver uma quantidade significativa de conhecimento externo e de sua exploração. Chesbrough *et al.* (2006) definem a inovação aberta como o uso proposital de ingressos e saídas de conhecimento, a fim de acelerar a inovação interna e expandir os mercados para uso externo das inovações, respectivamente.

Outro aspecto a ser considerado, segundo Calantone e Stanko (2007), que complementa o conceito do modelo de inovação aberta, é o de que as empresas não conseguem exercer suas atividades de pesquisa e desenvolvimento com tanta frequência e intensidade. Tal fato se deve aos altos custos para a execução de estruturas especializadas; logo, as instituições são mais suscetíveis em requerer parcerias externas. Os autores defendem, também, que as empresas, ao realizarem uma grande pesquisa exploratória, tendem à necessidade de competências específicas que podem estar longe de seus domínios. Assim, a ânsia em busca de cooperação entre os funcionários, instituições de pesquisas, universidades e até mesmo entre os usuários de seus produtos são práticas que estão se tornando cada vez mais utilizadas.

Portanto, saber como investir os recursos disponíveis em pesquisa e desenvolvimento para a geração de produtos ou serviços inovadores é de suma importância, mas pode não ser suficiente. As empresas em mercados de alta tecnologia precisam desenvolver processos com o intuito de coordenar competências, bem como de enfrentar um ambiente competitivo e em constante mudança (TEECE *et al.*, 1997). No entanto, o ato da inovação decorre dos processos de evolução tecnológica, isto é, a invalidação dos modelos já estabelecidos no mercado por tecnologias mais avançadas (ANSOFF; MCDONNELL, 1993).

Deste modo, é fato que as novas tecnologias e processos propiciem as empresas se estruturarem de forma a compartilhar conhecimento para além de seus ambientes organizacionais, obtendo vantagens em custos, flexibilidade, acesso a novas tecnologias e redução de tempo a fim de realizarem inovações.

Outro ponto a ser observado, em relação à inovação aberta, é que este tipo de processo está aliado à redução de tempo e custos, fator essencial para as empresas adotantes desta prática. Além desse aspecto, a segurança no acompanhamento e gerenciamento do processo também constitui uma questão relevante em ambientes que integram tecnologias, advindas de alianças.

Percebe-se que essas organizações estão focadas no exterior, objetivando o compartilhamento de tecnologia externa para impulsionar o seu processo interno de pesquisa e desenvolvimento. Trata-se, pois, de uma parceria baseada na transferência mútua de conhecimento e ou tecnologia, segundo as argumentações de Chesbrough (2003).

Silva e Araújo (2012) argumentam em seu trabalho sobre os benefícios da inovação aberta em que as instituições utilizam o sistema de colaboração no conhecimento e tecnologia, logo que identificam a oportunidade de desenvolvimento de novos produtos/serviços, buscam no mercado tecnologias promissoras para aplicação interna. Portanto, desenvolvem uma estrutura especializada capaz de integrar facilmente essas tecnologias em seus sistemas, podendo surgir de fornecedores, clientes, funcionários e até mesmo de concorrentes. Os autores também compreendem que as empresas que adotam este modelo valorizam as contribuições intelectuais das pessoas, desde os funcionários dentro da própria organização, como de clientes que estão fora. Têm como objetivo oferecer produtos ou serviços rentáveis para o mercado ou até na customização de suas atividades, dividindo riscos, custos e benefícios. Entretanto, as empresas que se valem de inovação fechada contam apenas com seus recursos internos e preocupam-se em serem originais nos seus lançamentos, controlando patentes e impedindo que outras organizações as utilizem (SILVA; ARAÚJO, 2012).

O intuito deste estudo é descrever, sobre o ponto de vista estratégico, a prática de inovação aberta e relatar o quanto a adoção deste processo facilita o desenvolvimento de mercados.

A partir de tais considerações, na qual geralmente os modelos mais eficazes em gestão competitiva são aqueles em que as estratégias devem emergir à medida que a organização se adapte ou aprenda com a situação atual. Sendo assim, abre-se uma lacuna para descrever como acontece a dinâmica do processo de inovação aberta e sua implicação no desenvolvimento de mercados, por meio de um estudo a ser realizado empiricamente junto a empresas elaboradoras de *softwares* do setor de tecnologia da informação.

1.1 Problema de pesquisa e objetivo

Tendo em vista o cenário apresentado, estruturou-se um problema de pesquisa com a seguinte questão. **Qual é a contribuição do processo de inovação aberta para o desenvolvimento de mercados?**

Este estudo aborda a concepção de inovação aberta que é definido por Chesbrough (2003) como o uso intencional dos fluxos internos e externos de conhecimento, com o objetivo de acelerar a inovação interna e a expansão de mercado para uso externo das inovações. E o conceito de desenvolvimento de mercado, segundo Ansoff (1993) como o processo por meio do qual a empresa busca conquistar clientes da concorrência, introduzir novas marcas no mercado ou produtos já existentes em mercados externos.

Para entender a questão de pesquisa e responder a pergunta formulada para este estudo, foram elaborados os seguintes objetivos:

O objetivo geral deste trabalho foi definido como: **verificar até que ponto, o processo de inovação aberta implica no desenvolvimento de mercados.**

1.2 Objetivos específicos

Com base no referencial teórico, serão investigados os principais aspectos:

- Verificar se há a prática de inovação utilizada no setor;
- Identificar se praticam a inovação aberta ou fechada;
- Identificar se há estratégia de desenvolvimento de mercado nas empresas do setor de tecnologia da informação;
- Verificar se existe convergência entre a adoção da estratégia de desenvolvimento de mercado com a inovação praticada pelas organizações em estudo;

Para que o objetivo seja alcançado será realizada uma revisão teórica sobre a vantagem competitiva, onde serão abordadas as principais correntes do pensamento sobre a estratégia empresarial. Na sequência, o conceito de inovação e sua classificação. Também será abordada a difusão da inovação e suas fases, assim como a inovação na adoção da tecnologia de

informação. Por fim, os aspectos de inovação aberta e seus benefícios. Ao final dessa revisão serão apresentados os procedimentos metodológicos com suas justificativas quanto à escolha do método qualitativo e da análise de conteúdo recomendadas por Bardin (2007), contendo a análise dos resultados e as categorias identificadas conforme os objetivos específicos e as limitações do estudo. No encerramento, apresenta as considerações finais dos resultados obtidos e as recomendações para estudos futuros.

1.3 Justificativas

O estudo sobre inovação nas organizações vem sendo desenvolvido com maior frequência, conforme a demonstração da tabela 1. Além disso, a inserção do estudo dos processos de inovação se faz presente, devido a serem fatores que comprometem o gerenciamento das atividades e das práticas na organização, assim como:

- ✓ A Força da Globalização;
- ✓ A dinâmica do mercado, ciclos de criação e destruição, inovação, imitação e seleção;
- ✓ Os altos investimentos em desenvolvimento de tecnologia, produtos e processos.

Seguindo com a tabela 1, traz um levantamento dos estudos nos anais do ENANPAD desde o ano de 2002, confirmando a existência de poucas pesquisas nessa temática.

Tabela 1 – Estudos sobre desenvolvimento de mercados, inovação e inovação aberta

Anais do Enanpad	Desenvolvimento de Mercados	Inovação	Inovação Aberta
2002	05	09	-
2003	07	10	-
2004	05	17	-
2005	12	15	01
2006	07	21	-
2007	12	19	-
2008	04	33	-
2009	09	30	02
2010	11	29	03
2011	12	26	02
2012	10	29	06
TOTAL	94	238	14

Tabela 1 Estudos sobre desenvolvimento de mercados, inovação e inovação aberta

Fonte: ENANPAD - Elaborado pela autora (2013)

Para compreender o processo de inovação aberta entre empresas se faz necessário o estudo dos aspectos referentes ao tipo de estratégia adotada, à capacidade de absorção e retenção do conhecimento e de tecnologia transferida. Além disso, os fatores voltados à contribuição dos funcionários durante a transferência de práticas, também precisam ser considerados juntamente com as características do relacionamento entre empresa e clientes.

Dessa forma, pretende-se contribuir para identificar a corrente estratégica que esta envolvida no planejamento estratégico sobre os conhecimentos do processo de inovação em produtos e serviços nas empresas elaboradoras de software despertando reflexões de melhorias e soluções que possam ser trabalhadas e desenvolvidas por meio dos clientes e funcionários.

Do ponto de vista prático, a importância do alinhamento entre estratégia, processo de inovação e desenvolvimento de mercado possibilita a obtenção de vantagem competitiva perante aos concorrentes. Com esse potencial, o mercado de tecnologia vem atraindo investidores, que enxergam oportunidades futuras nesse segmento, como também um crescimento econômico sustentável, comparando aos outros nichos da economia, conforme os indicadores econômicos (TRIBUNA BM, 2011).

Buscou-se obter resultados práticos nas atividades do processo de inovação aberta que foram investigadas pela pesquisadora por meio dos gestores de projetos que detém um determinado conhecimento sobre a parceria entre as empresas envolvidas para a execução do projeto.

1.4 Roteiro do trabalho

O corpo do trabalho está organizado em seis capítulos principais. Neste capítulo introdutório são apresentados o tema da pesquisa, os objetivos deste estudo e as justificativas para sua realização. Segue o capítulo dois, sendo apresentado o referencial teórico que dará a sustentação necessária para a realização do estudo, com os seguintes temas:

- A busca pela vantagem competitiva
- A procura por oportunidades em inovação
- Difusão da inovação
- Inovação na adoção da tecnologia de informação
- O processo de inovação aberta: um modelo interativo

O terceiro Capítulo descortina o setor das organizações que serão estudadas. O capítulo quatro apresenta a metodologia de pesquisa a ser utilizada para a elaboração do estudo de campo integrante da dissertação.

No quinto capítulo, encontram-se as categorias identificadas e a análise dos resultados.

Finalmente, no sexto capítulo encontram-se as considerações finais, onde serão tecidas as conclusões, apresentadas as limitações e feitas recomendações para estudos futuros.

1.5 Design da Pesquisa

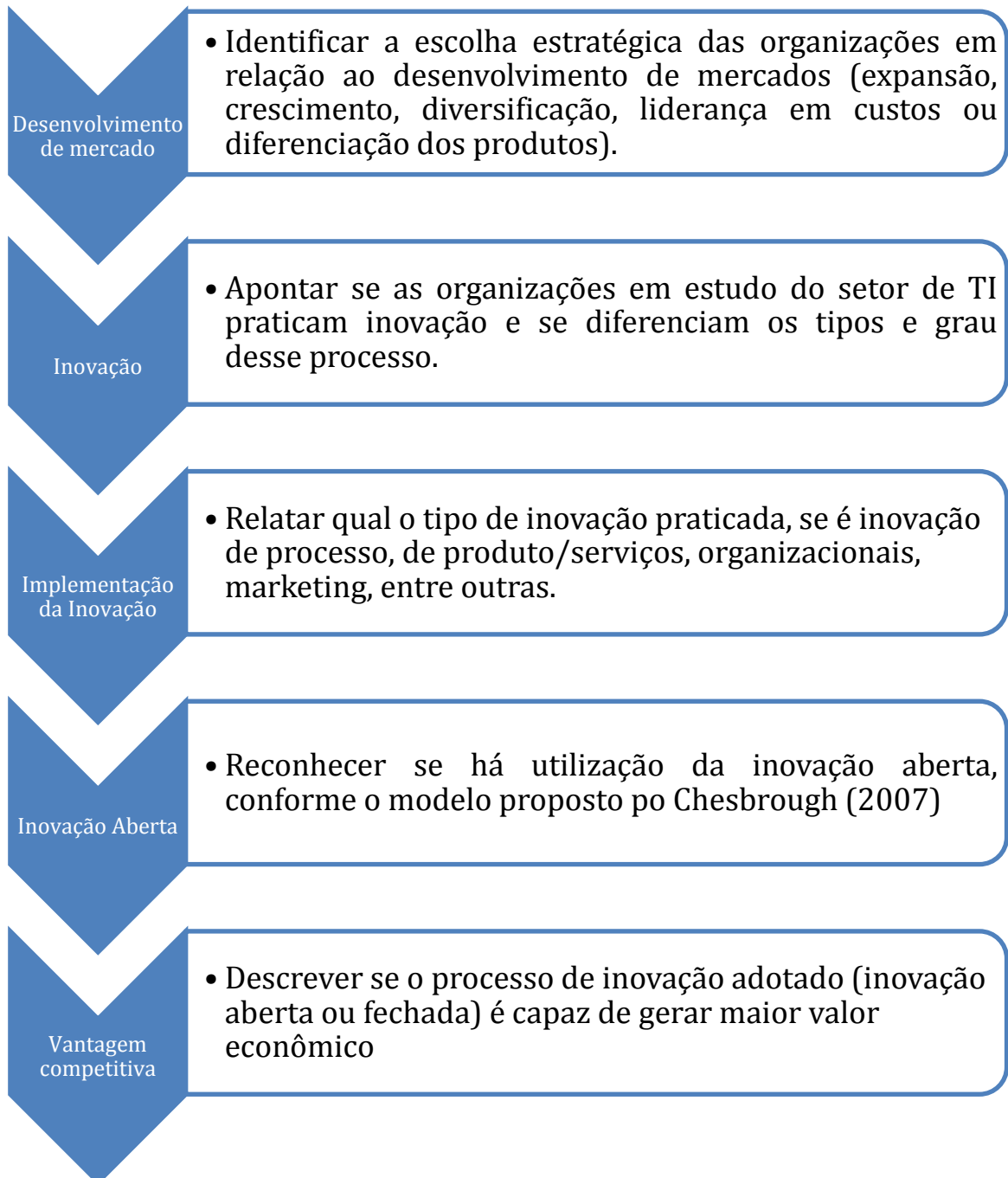


Figura 1 Fluxograma

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo será apresentada a fundamentação teórica, na qual serão tratados os principais conceitos referentes à vantagem competitiva e aspectos da administração estratégica e abordagens sobre desenvolvimento de mercados. Na segunda parte estão apresentados conceitos e classificação sobre inovação e na terceira parte a sua difusão. A quarta parte aborda a adoção da tecnologia de informação e, por fim, a quinta parte o conceito do processo de inovação aberta.

2.1 A busca pela vantagem competitiva

As competências de cada empresa as diferenciam das demais, gerando assim a vantagem. Para que seja possível que um recurso ou uma competência seja uma fonte de vantagem competitiva sustentável, é fundamental a singularidade deste recurso ou competência. Importante ressaltar que, conforme afirma Barton (1992), as competências podem estar diretamente ligadas ao conhecimento e habilidade de funcionários-chave ou aos sistemas físicos da empresa, como equipamentos e programas de software, banco de dados, à missão, à cultura, ou ainda, aos valores da empresa que incentivam e promovem alguns tipos de conhecimento, bem como programas de incentivo, como, por exemplo, premiações.

Ansoff (1965) utiliza o termo vantagem competitiva das empresas em uma acepção mercadológica, defendendo que a vantagem é derivante da percepção de mercado que as empresas alcançam à frente dos concorrentes e ao ajuste que ela realiza diante da oferta de outra empresa competitiva. Essa organização terá grande capacidade de aproveitamento de suas competências, ao explorar um novo produto, mercado ou ambos concomitantemente (ANSOFF, 1977).

No entanto, Ghemawat (1986) estuda fontes estruturais de vantagem competitiva encontradas em fatores, como processos de produção, na inovação de produto ou na capacidade de marketing das empresas. Por meio de seus estudos, o autor demonstra que vantagens competitivas podem decorrer de uma série de fatores, destacando o acesso privilegiado a recursos, o tamanho das empresas, ou ainda de opções que garantam flexibilidade estratégica quando concorrentes podem perder flexibilidade por razões institucionais a exemplo de motivos legais ou culturais.

Autores, como Besanko, Drannove e Shanley (2000) definem a vantagem competitiva baseados em ótimos resultados das empresas, combinando seus recursos. Denominam essa atitude como vantagem competitiva resultante, ou seja, é a vantagem resultado dos efeitos combinados dos diversos fatores que afetam o desempenho da empresa.

Quando níveis de desempenho atingem uma média acima do mercado, devido a medidas adotadas pela empresa, tal fator denomina-se como vantagem competitiva. Por conseguinte, existem algumas correntes explicativas sobre vantagem competitiva na literatura. Três diferentes correntes do pensamento sobre estratégia empresarial podem ser descritos por Vasconcelos e Cyrino (2000), agrupadas em dois eixos de análise, cada um composto por duas correntes.

Uma das correntes é a teoria dos recursos defendida por Barney (1991), na qual a fonte de vantagem competitiva se encontra, primariamente, nos recursos e nas competências desenvolvidas e controladas pelas empresas e, secundariamente, na estrutura das indústrias em que elas se posicionam. O mesmo autor realça que as explorações desses recursos e capacidades precisam ser valiosos, raros, de difícil substituição e custosos de imitar. Esta teoria possui a estratégia orientada para o desenvolvimento e exploração dos recursos existentes. Em 1984, Wernerfelt publicou um artigo seminal sobre a teoria baseada em recursos, propondo que as empresas são feixes de recursos, podendo estes serem empregados para influenciarem o desempenho.

Por outro lado, Hamel e Prahalad (1998) defendem que a vantagem competitiva é obtida por meio de capacidades dinâmicas, nas quais rotinas e processos organizacionais são capazes de regenerar a base de recursos da empresa, foram esses autores que deram uma forma mais concreta às análises dos fatores internos relacionados ao bom desempenho empresarial, estabelecendo que qualquer empresa bem sucedida devia ter competências essenciais (*core competences*), que constituíam o foco da estratégia empresarial corporativa. Ainda segundo os autores, a concepção é extraída sobre o conjunto evolutivo dos recursos, competências e capacidades. Para eles, a estratégia está direcionada para o processo e a interação das competências e oportunidades de mercado.

Essas análises foram completadas por Stalk *et al.* (1992 p.51), definindo capacidades (*capabilities*) como “as características da empresa visíveis aos consumidores, reflexo de suas competências essenciais”.

Em acordo com Hamel e Prahalad (1998), Lynch *et al.* (2000) concluíram que muitos estudos de recursos estão centralizados na área de fabricação; contudo, a logística pode ser um novo *frontier*. Os autores citam o Wal-Mart como um excelente exemplo de uma empresa com várias capacidades distintas difíceis de serem copiadas e, para eles, tais capacidades reduzem significativamente os custos, por meio de altos níveis de eficiência. Segundo Lynch *et al.* (2000), a redução de custos beneficia uma empresa financeiramente. Além desse aspecto, pelo fato de o sistema do Wal-Mart ser difícil, se não impossível de se imitar, os autores enfocam que dessa forma a empresa mantém uma vantagem competitiva no mercado. Não obstante, o Wal-Mart se esforça para ser um líder de custo como parte de sua estratégia de negócios, e sua vantagem competitiva é reforçada por meio de sua capacidade de logística distintiva.

Já a vantagem competitiva em Porter (2004), tem destaque devido à busca do posicionamento ideal da organização na sua estrutura industrial, obtendo como resultado a capacidade da empresa em atuar eficientemente, em várias atividades. O conjunto dessas atividades propicia uma base para a diferenciação, que pode surgir por meio de aquisição de matérias-primas a um custo mais baixo que o dos concorrentes, ou de relacionar essas atividades de uma forma singular, capaz de gerar um valor diferenciado aos compradores.

Segundo Porter (1989), o surgimento da vantagem competitiva deve-se fundamentalmente ao valor que uma empresa determina a ser pago por seus compradores e que, com essa quantia, ela consiga obter retornos que, como resultado, suplante seus custos de fabricação. De acordo com o mesmo autor, a competitividade tem como um determinante importantíssimo à inovação. Neste sentido, os esforços de uma organização em Pesquisa e Desenvolvimento constitui um fator que poderá contribuir com a vantagem competitiva.

Por ter como propósito o desempenho acima da média, Porter (2004) destaca três tipos básicos de estratégias genéricas:

(a) liderança em custo: a vantagem por liderança no custo ocorre quando uma empresa parte para ser o produtor de baixo custo de sua indústria, atuando em um escopo amplo, em que as

fontes de vantagem de custo variam e dependem da indústria, a qual trabalha com preços equivalentes ou mais baixos do que seus rivais e mantém a posição de baixo custo, traduzindo-se em retornos mais altos.

(b) diferenciação: no caso da diferenciação, uma empresa procura ser única em seu mercado, ao longo de algumas dimensões amplamente valorizadas pelos compradores. Ela seleciona um ou mais atributos que muitos compradores na indústria consideram importantes, posicionando-se singularmente para satisfazer essas necessidades.

(c) enfoque: já no enfoque, esta estratégia é bem diferente das outras, porque está baseada na escolha de um ambiente competitivo estreito dentro de uma indústria. O elemento em foco seleciona um segmento, ou um grupo de segmentos na indústria e adapta sua estratégia para atendê-los, excluindo os outros. Assim, procura obter vantagem competitiva em seus segmentos-alvo, embora não possua uma vantagem competitiva geral.

Ainda com Porter (2004), a vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores em comparação com seus concorrentes. O valor define-se por meio de estratégias de baixo custo ou diferenciação do produto, e é aquilo que os compradores estão dispostos a pagar, ou seja, ele provém da oferta de preços mais baixos que os da concorrência, por benefícios equivalentes, ou do fornecimento de benefícios singulares que realmente compensem o pagamento de um preço mais alto.

Entretanto, sustentar a vantagem competitiva também é um fator necessário além de obtê-la. Esse recurso, sem dúvida, acrescenta novas complicações aos cenários dos negócios. Por essa razão, é necessário verificar-se a força da relação entre estratégia e vantagem competitiva sustentável, pois, segundo Varadarajan e Jayachandran (1999), estratégia envolve as decisões que permitem a um negócio atingir e sustentar uma vantagem competitiva, bem como manter ou melhorar o seu desempenho.

Collis (1991) defende que os recursos estratégicos fundamentais são o conhecimento e as habilidades que uma organização adquire com o tempo. Com base nesta tese, copiar e aplicar esses recursos torna-se uma tarefa muito trabalhosa devido ao tempo e investimentos que essa ação levaria.

Diversas são as teorias que dominam a literatura e a prática da administração estratégica, contudo, a primeira a ser destacada é referente ao trabalho de Porter (1989), intitulado *Competitive Strategy*, publicado em 1980. Esse estudo possui aprofundamento no conteúdo das estratégias, que consiste na verificação empírica das relações entre as condições externas e as estratégias internas, ao definir a empresa como o resultado de uma ação coletiva em busca de uma missão comum, a estratégia se aprofunda nas intenções da mesma, para ser difundida por meio do conjunto de colaboradores, de modo que sejam intrinsecamente integradas e convertidas em normas e valores compartilhados, buscando identificar os fatores que são responsáveis pelo sucesso ou pelo fracasso das empresas em distintos contextos (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2004).

Mintzberg e Quinn (1998) acreditam que a estratégia empresarial dão destaque a algumas questões que são fundamentais sobre comportamentos, intenções e atividades no contexto da organização. Quando uma empresa é definida como o resultado de uma ação coletiva em busca de uma missão comum, a estratégia serve para aprofundar as intenções da mesma, para a difusão em conjunto com os colaboradores, de maneira que sejam intrinsecamente convertidas e integradas em normas e valores compartilhados. Assim, a estratégia não é somente uma ideia de como agir na presença de um inimigo comum, estando em um ambiente de concorrência, mais sim como direcionar as questões mais importantes e fundamentais no interior da empresa, mascarando sua cultura.

Para Barney e Hesterly (1996) o autor Michael Porter (1989) fez uso do modelo de Mason e Bain, visto em outra perspectiva, ou seja, considerou o poder dos monopólios em favor das empresas na formulação de suas estratégias. Neste sentido, a estrutura da indústria molda o comportamento dos compradores e vendedores, a estratégia e a sua implementação devem estar intrinsecamente vinculadas e esta união deve manifestar-se em toda a atividade que a empresa realiza, desde o treinamento e a formação, no processo de gestão da informação, até a forma de relacionar-se com seus clientes, de onde se deverá observar, de forma inter-relacionada e integralmente, que por sua vez, moldam o desempenho das empresas (VASCONCELOS; CYRINO, 2000). Em outras palavras, os autores definem que a posição da empresa dentro da indústria é o que determinará o sucesso ou fracasso das empresas, fator este que força com que a estratégia de negócios das empresas tenha como base a estrutura de mercado na qual elas operam. Assim, a análise de Porter (1989), com base na estrutura da indústria, é uma análise fundamentalmente externa (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

No final dos anos oitentas, diversos trabalhos na área de Administração Estratégica indicaram que as diferenças existentes entre os desempenhos das empresas inseridas em uma mesma indústria, demonstravam ser expressivamente superiores às diferenças de desempenho entre indústrias. Essa discrepância significa que os fatores internos às empresas exerceriam um impacto maior em comparação aos fatores externos, isto é, à estrutura da indústria (CARNEIRO; CAVALCANTI; SILVA, 1999). As ideias desenvolvidas, um contraponto da análise externa de Porter (1989), originaram uma nova corrente de pensamento estratégico: a Teoria Baseada em Recursos, que enfoca essencialmente as questões internas às organizações (CARNEIRO; CAVALCANTI; SILVA, 1999).

Conforme citado anteriormente, durante a década de oitenta, a perspectiva dominante referente à análise estratégica era a teoria da organização industrial, orientada de fora para dentro das organizações, enfatizando-se assim o conteúdo das estratégias. Este modelo teórico explica o sucesso competitivo das empresas a partir da estrutura da indústria, deixando os processos intra-organizacionais com um papel secundário (CARNEIRO; CAVALCANTI; SILVA, 1999).

O estudo de Penrose (1997) enfatiza os limites e as possibilidades dos recursos internos das empresas. Segundo a autora, a procura constante destas pela maximização do emprego dos recursos gera seus próprios desequilíbrios e os de mercado; em decorrência dessas imperfeições do mercado, as empresas conseguem obter suas vantagens competitivas. Assim, ao criarem produtos únicos, desenvolvem capacidades únicas, habilidades gerenciais, ou ainda recursos (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

Estas capacidades estabelecem, necessariamente, limites para a expansão da empresa em um determinado período de tempo. Com isso, a autora antecipou vários conceitos da teoria baseada em recursos, tais como as especificidades das empresas, a heterogeneidade dos recursos e a importância do conhecimento desses recursos e de seus possíveis empregos (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

A partir do trabalho de Penrose (1959, 1997), Wernerfelt (1984) propôs que fosse realizada uma análise das empresas, tomando como ponto de partida seus recursos, em lugar de focar seus produtos, o que permitiria o desenvolvimento de novas perspectivas para a estratégia empresarial (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

Somando-se a essa constatação, Barney e Hesterly (1996) desenvolvem as ideias de Penrose (1959, 1997), transformando, então, a visão baseada em recursos, em uma teoria completa. Esta teoria está fundamentada em dois pressupostos básicos, com respeito às capacidades e aos recursos da empresa; a) os recursos e as capacidades podem variar, de forma significativa, por meio das empresas (pressuposto da heterogeneidade da empresa); b) estas diferenças podem ser estáveis (pressuposto da imobilidade de recursos).

Como uma alternativa a esse modelo teórico centrado no ambiente externo, diversos estudos empíricos são desenvolvidos no final da década de oitenta. Esses estudos constituem a Teoria Baseada em Recursos, orientada de dentro para fora das organizações, com ênfase nos processos por meio dos quais a vantagem competitiva é desenrolada e sustentada (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

Pelo fato de a Teoria Baseada em Recursos considerar os recursos e competências das empresas como a fonte da vantagem competitiva, ela atribui papel secundário ao ambiente na determinação da estratégia competitiva. Ademais, a diferença de desempenho entre as empresas é mensurada na existência ou não de recursos discretos (individuais e estáticos) e nos resultados apresentados quanto ao desempenho, o que evidencia uma metodologia de análise relacionada com as ideias da economia neoclássica (embora em termos menos expressivos), ou seja, relativamente estática e *ex post* (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

A origem da Teoria da Competição Baseada em Competências tem como base o conceito de competências essenciais de Prahalad e Hamel (1998), definidas por estes autores como “o aprendizado coletivo na organização, especialmente como coordenar as diversas habilidades de produção e integrar as múltiplas correntes de tecnologias”. A partir desse conceito de competências essenciais, a Teoria da Competição Baseada em Competências integra as duas perspectivas da teoria da estratégia descritas anteriormente, isto é, busca combinar a visão positivista, econômica, alicerçada em conteúdos e liderada por pesquisadores acadêmicos que têm como referência a Teoria da Organização Industrial, com a visão da perspectiva pragmática, liderada por praticantes (*practioners*), estabelecida em processos cognitivos e que têm como referência a Teoria Baseada em Recursos (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

De acordo com Hax e Wilde II (2001) a estratégia empresarial deve abordar os seguintes pontos: criação de valor econômico, ou seja, obter um desempenho financeiro

grande e que possa ser sustentável e medido considerando a rentabilidade à longo prazo; vinculação com clientes que pode ser definido como uma proposta exclusiva de valor para os clientes sendo capaz de atrair, reter e satisfazer cada um de seus clientes; criação do “Espírito de Sucesso” na Empresa, ou seja, o fluxo líquido de talento se obtêm quando os empregados destacados são condicionados a atrair, satisfazer e reter o cliente.

Hax e Wilde II (2001) acreditam que o ponto comum entre as condições de competitividade e globalização das empresas é a mudança permanente e contínua, a consequência direta são os conceitos e escolas anteriores de estratégia que também sempre são passíveis de alterações e melhorias. O modelo Delta é defendido pelos autores como uma nova abordagem para o desenvolvimento de estratégia de negócios. Os conceitos são: (a) *Lock-in* de comprador; (b) *Lock-out* de concorrentes e, (c) *Lock-in* de sistemas. As três opções estratégicas são representadas nos vértices de um triângulo, por isso o nome Delta. No primeiro vértice do lado direito da base, está a estratégia dos melhores produtos; no lado esquerdo, a das soluções totais para o comprador e, no topo, o *lock-in* dos sistemas (HAX; WILDE II, 2001).

Esses autores colocam em questão a utilidade atual da escola estratégica tradicional apresentada por Porter, ressaltando que essa escola tem o foco principal em duas alternativas mutuamente excludentes de competição: diferenciação ou liderança do custo total. Mesmo considerando essa exclusão, as duas alternativas tem o foco no produto, não descreve ou mesmo sinaliza as outras variáveis atualmente, se tratando da competição em rede. Já do ponto de vista metodológico, o Modelo Delta foca no melhor produto com a competição baseada em produto, baixo custo ou diferenciação e na solução total ao cliente onde o foco passa a ser a competição baseada no cliente e na redução de custos ao cliente ou no aumento de lucratividade (CROCCO, 2012).

A estratégia de acordo com Ansoff (1977 p.101) é “uma regra direcionada à tomada de decisões, sob condições de incerteza ou o desconhecimento parcial das variáveis ambientais”. Segundo este autor, são quatro os elementos, complementares entre si, que compõem a estratégia:

1. Conjuntos de produtos e mercados: são os elementos básicos para o estabelecimento do domínio competitivo e do alcance da ação da empresa;
2. Vetor de crescimento: estabelece a direção a ser seguida;

3. Vantagem competitiva: é o componente que descreve as características de cada setor de atividade e define o papel com respeito à concorrência no estabelecimento de estratégias empresariais e;

4. Sinergia: está relacionada à capacidade da empresa tirar proveito de seu ingresso em uma nova área definida pela conjugação de produtos-mercados. Mais recentemente, Ansoff (1990, p.95), numa atualização, afirma que: “a estratégia é um dos vários conjuntos de regras de decisão para orientar o comportamento de uma organização”.

Na visão de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2004), a origem da Teoria Baseada em Recursos pode ser encontrada no trabalho de Penrose (1997). Os autores analisaram os processos de crescimento das empresas como caracterizados pelas oportunidades externas e internas, as quais decorrem do conjunto de recursos delas, apresentando, assim, uma nova perspectiva da economia neoclássica (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2004).

Com o objetivo de compreender os pensamentos estratégicos, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2004), dividem os pensamentos sobre a formulação de estratégias em dez escolas, em que cada qual apresenta modelos básicos de planejamento estratégico, com fundamento no pensamento estratégico. O estudo do pensamento estratégico originou suas principais escolas. Estas escolas se apresentam divididas em três grupos, conforme os quadros 1, 2 e 3 abaixo:

ESCOLAS PRESCRITIVA	
Escola	Descrição
Escola do design	Formulação de estratégia como um processo de concepção
Escola do planejamento	Formulação de estratégia como um processo formal
Escola do posicionamento	Formulação de estratégia como um processo analítico

Quadro 1 Escolas Prescritivas

Fonte: Elaborado pela autora

Chamado de modelo da escola de design, Mintzberg (1994) também deixou sua contribuição. Parecido aos outros modelos, ele também sugere uma análise de pontos fracos e fortes, oportunidades e ameaças. Os pontos fortes devem ser utilizados para reforçar as oportunidades tanto quanto diminuir possíveis ameaças. Os pontos fracos da organização devem ser utilizados para minimizar as vulnerabilidades. Essas etapas citadas devem ser usadas para a análise do processo de criação da estratégia, que ainda deve levar em consideração outros fatores como, por exemplo, a responsabilidade social e os valores da organização (CROCCO, 2012).

Em ambientes movimentados e dinâmicos ou onde existam mudanças não previstas no início do processo, Mintzberg, propõe as estratégias emergentes, que são o resultado de ações de curto prazo, essas ações se aplicadas simultaneamente acabam estabelecendo um padrão de comportamento, que por sua vez irá resultar em uma estratégia organizacional não planejada, mais implementada (CROCCO, 2012).

ESCOLAS INTEGRATIVAS	
Escola	Descrição
Escola de configuração	Formulação de estratégia como um processo de transformação

Quadro 2 Escolas Integrativas

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

ESCOLAS DESCRITIVAS	
Escola	Descrição
Escola empreendedora	Formulação de estratégia como um processo de visionário
Escola cognitiva	Formulação de estratégia como um processo mental
Escola de aprendizado	Formulação de estratégia como um processo emergente
Escola do poder	Formulação de estratégia como um processo de negociação
Escola cultural	Formulação de estratégia como um processo coletivo
Escola ambiental	Formulação de estratégia como um processo reativo

Quadro 3 Escolas Descritivas

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

Com estas ressalvas, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2004) inferiram que o planejamento estratégico pode ser subdividido em três escolas de planejamento estratégico. Escolas prescritivas, aquelas mais preocupadas com a descrição do processo de formulação das estratégias, considerando, dessa forma, os aspectos específicos do processo. Escolas descritivas compreendem a formulação das estratégias pela ótica de um processo emergente de aprendizado, e as escolas integrativas como um processo de transformação.

Portanto é notório que a formulação da estratégia poderá variar de acordo com a interface conceitual dos objetivos estratégicos por tipo de repartição, corporação ou setor. À medida que se processam de forma contínua informações em cadeias, os diversos atores demonstram objetivos ou pensamentos estratégicos que se integram por ferramentas de Tecnologia de Informação.

Para realizar a análise da estratégia, é necessário primeiramente esclarecer os tipos de engajamentos com os *stakeholders* ao negócio:

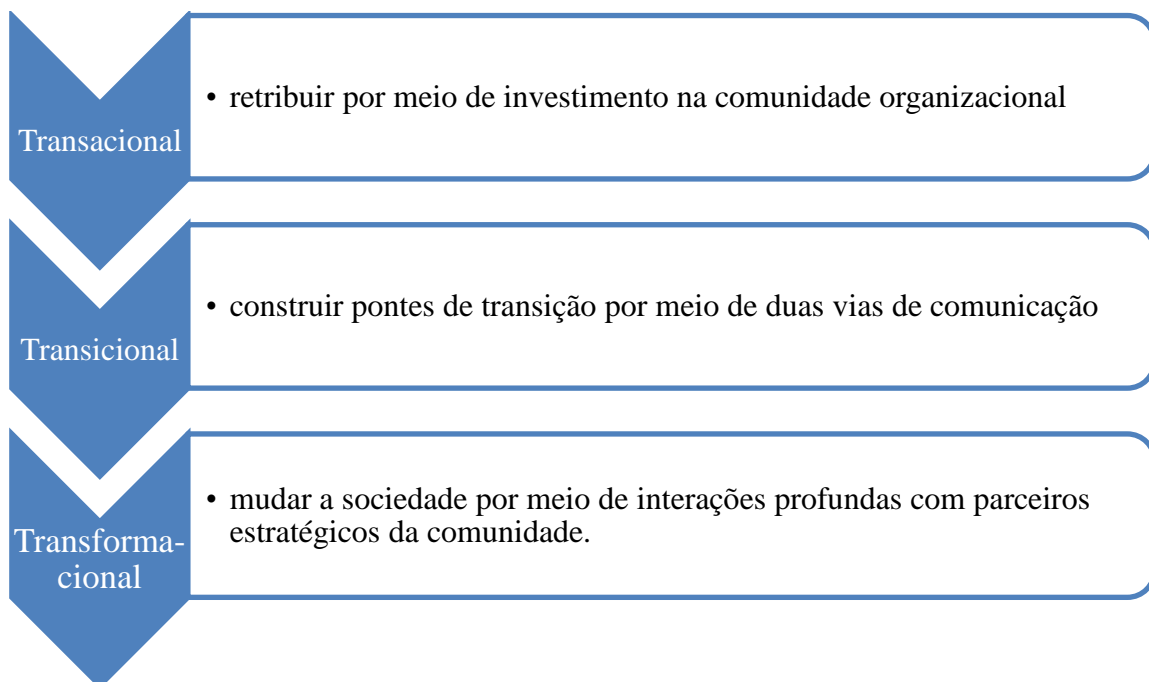


Figura 2 Análise Estratégica

Fonte: Adaptado pela autora

As atividades interativas iniciadas por uma organização e seus colaboradores definem a estratégia de envolvimento das partes interessadas.

“A organização, tipicamente, tem muitas partes interessadas, e é a própria organização um ator dentro da comunidade” (ISO 26000). Assim, diversas são as oportunidades para realizar o envolvimento das partes interessadas, e muitas são as formas de se iniciar um diálogo.

Elaborar uma estratégia de envolvimento com seus colaboradores exige que a organização verifique cuidadosamente as relações que precisará construir e identificar todas

as partes interessadas que possam ser afetadas por novos projetos ou negócios, os quais serão expostos de forma mais aprofundada ao conceito do processo de inovação aberta.

Por exemplo, uma organização, alinhando os objetivos estratégicos, envolvendo as partes interessadas, além de criar suporte para suas próprias ações estratégicas na área de pesquisa e desenvolvimento (P&D), pode ainda agregar valor ao serviço, com base em recursos compartilhados.

Em estudos mais recentes Porter (2008), D'Aveni (2009) e Mintzberg (2007) misturam o reforço no uso das estratégias competitivas genéricas e o uso de estratégias combinadas, sugerem o estudo de mais alternativas, como por exemplo, o avanço para além da característica da escola de posicionamento. Os contextos atuais de competição de correlação ou conexão entre os vetores do sistema competitivo sugerem um relativo desajuste na análise, compreensão e desenvolvimento da estratégia empresarial, quando aplicada puramente a escola de posicionamento (CROCCO, 2012).

Segundo os estudos de Prahalad e Hamel (1995) demonstram que o exercício de posicionamento que se faz em uma empresa é condição necessária, não suficiente, o que contrapõe o modelo de Porter. Prahalad e Hamel (1995) usam como argumentos básicos que Porter tomou como base a realidade que existia em 1980, mas que mudanças ambientais significativas sempre irão ocorrer porque o foco em modelar deve estar voltado ao futuro da empresa. Com essa premissa a estratégia empresarial não consegue analisar um futuro possível com base no seu histórico e atualidade, mas passa a ser um processo de descoberta, criativo e flexível. Com um novo foco a estratégia se torna mais completa, pois traçara novas oportunidades com todos os *stakeholders* e suas tecnologias (CROCCO, 2012).

Sob novo enfoque, interagir por informações significa dizer que uma organização pode identificar e solucionar suas preocupações de forma proativa, entre as partes interessadas. Neste entendimento, desde que ocorra colaboração, haverá maior acurácia dos riscos envolvidos com ou sem recursos tecnológicos, bem como os riscos resultantes de desentendimentos, que são oriundos de ações não tecnológicas.

Com a necessidade em criar novos mercados, faz-se a importância da análise do ambiente externo na formulação da estratégia, que é também reforçada pelas visões complementares de Ansoff (1977, p.4): *as decisões estratégicas preocupam-se com*

problemas externos, e não internos da empresa, e especificamente com a escolha do composto de produtos a ser fabricado pela empresa e dos mercados em que serão vendidos.

A organização ao formular a sua estratégia de crescimento, conforme já destacado por Chandler (1993), tem a necessidade de considerar que o uso de seus recursos deve ser feito de modo eficaz com o propósito de atender um mercado em um determinado momento, porém devido ao seu dinamismo atingir esse crescimento essa estratégia se torna limitada, seja em termos de cobertura de mercado ou tecnologia, poder aquisitivo do consumidor, ou ainda outros fatores. Quando isso acontece é inevitável a busca da ampliação da sua oferta de entrada ou entrada em novos mercados da organização.

Ansoff (1977) ampliou a visão de estratégia corporativa, quando identificou quatro características:

- conjunto de produtos de mercados;
- vetor de crescimento;
- vantagem competitiva
- sinergia.

O vetor de crescimento será responsável para direcionar a organização ao seu futuro através das alternativas possíveis de produtos e mercados onde ela irá atuar. O quadro 4 – a seguir apresenta as variáveis do vetor de crescimento.

Produto	ATUAL	NOVO
Mercado	ATUAL	NOVO
ATUAL	Penetração no mercado	Desenvolvimento de produtos
NOVO	Desenvolvimento de mercados	Diversificação

Fonte: Ansoff (1977, p.92)

Quadro 4 Componentes do Vetor de Crescimento

Penetração de mercado é a primeira variável, aqui a empresa com os seus produtos atuais, deve buscar o aumento da sua participação nos mercados onde já atuam. A empresa procurando novos mercados que possam ser atendidos segue como a segunda variável.

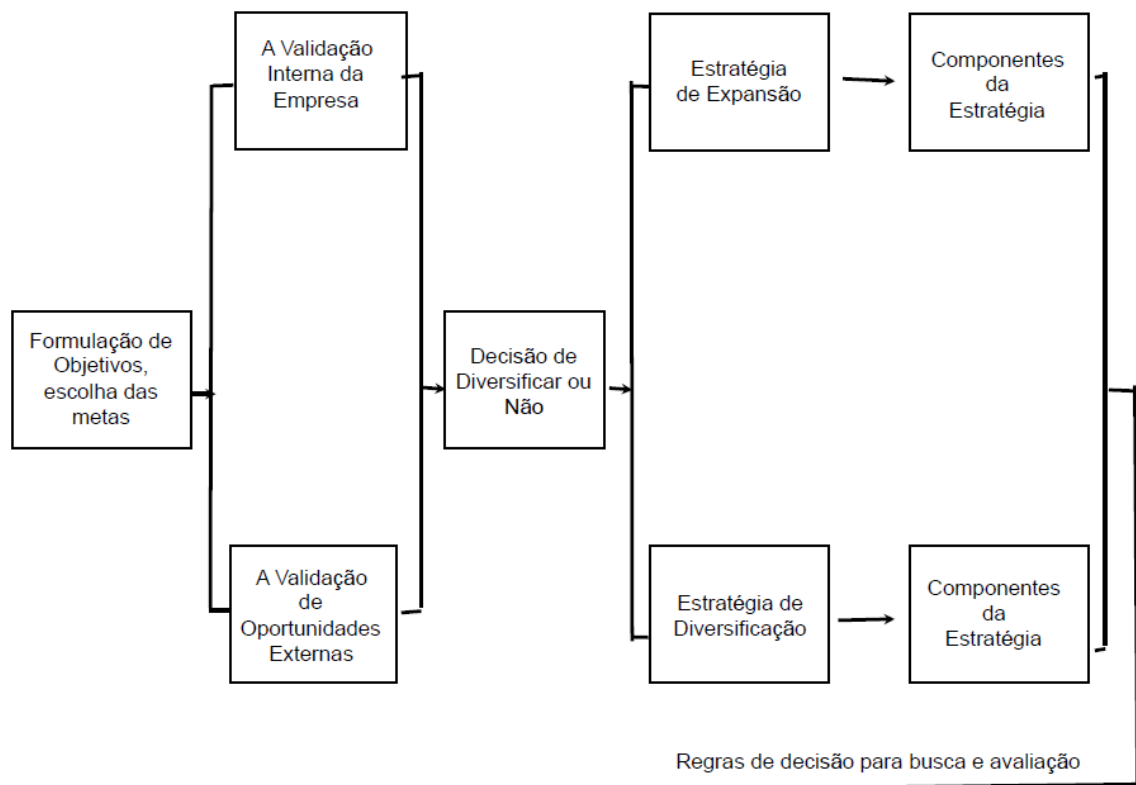
O desenvolvimento de produtos é a terceira variável, aqui a empresa devera oferecer aos mercados onde já atua novos produtos.

A quarta variável é a empresa optando pela diversificação, atuando tanto em mercados quanto com produtos desconhecidos para ela até então, segundo Ansoff (1977).

Quanto as questões das vantagens competitivas da organização, abordada por Ansoff (1977), são as que oferecem uma forte posição frente aos seus concorrentes e também a questão da sinergia, onde existe grande possibilidade de aproveitamento de suas competências, ao explorar um novo produto, um mercado ou ainda ambos em simultâneo.

Porém Ohmae (1985) enxerga a questão da sinergia em grandes conglomerados como uma forte vantagem competitiva em função de custo ou qualidade, contrariando as empresas que atuam em um único mercado. Conforme esse autor, a sinergia pode ter sua origem nas mais diversas áreas da organização, como por exemplo, tecnologia de produção, investimento em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, canais de distribuição e imagem da corporação.

Ansoff (1977) sugeriu um esquema para a criação de estratégias, conforme representado na figura 3, decisões no processo de formulação de estratégia.



Fonte: Ansoff (1977, p.23)

Figura 3 Decisões no Processo de Formulação de Estratégia

Existe um ponto em comum entre os teóricos de planejamento sobre a importância da etapa inicial do processo, quando são traçados os objetivos da organização. Esses objetivos podem ter sua base na ênfase de crescimento em termos de patrimônio, rentabilidade ou retorno sobre o investimento ou ainda sobre a análise do portfólio de negócios. A organização deve, no delineamento da estratégia corporativa, analisar de forma detalhada seus pontos fortes e fracos bem como a avaliação das oportunidades e ameaças externas (CROCCO, 2012).

Di Mingo (1988) sugeriu uma estrutura mais transparente para o entendimento do processo de posicionamento estratégico, complementando sua divisão em duas partes: posicionamento de mercado e posicionamento psicológico. Para Di Mingo (1988), o posicionamento estratégico de mercado tinha fundamento no empenho da empresa em oferecer ao mercado um produto ou serviço, de forma mais eficaz e eficiente que o da concorrência.

Conforme o estudo de Crocco (2012), uma oportunidade de mercado pode ser percebida mediante uma série de indicadores: potencial de vendas, taxa de crescimento, características dos compradores e o seu grau de influencia, custo de produção, custo de venda, preço, margem de lucro, intensidade da concorrência, dinâmica do mercado e canais de distribuição. Estes indicadores dão uma visão da posição competitiva da empresa e da concorrência.

Passando a etapa zero, o processo de posicionamento de mercado requer desenvolver quatro etapas:

- 1 – Segmentação de mercado – analisar se os consumidores em função das suas características de comportamento de compra;
- 2 – Avaliação e seleção dos segmentos de mercado – escolher os segmentos com maior atratividade;
- 3 – Análise da concorrência – analisar e monitorar a concorrência em função de seus segmentos, estratégias e produtos e;
- 4 – Estabelecimentos de estratégias competitivas – desenvolvimento de estratégias competitivas buscando um posicionamento diferenciado no mercado alvo;

Uma oferta diferenciada pode ser definida com o estabelecimento de um conjunto de benefícios ou valores, expressos por produto, distribuição, preço e todo o composto de capacidade de serviços e suporte da empresa. É possível a diferenciação porem à mesma esta limitada a capacidade da empresa em usar suas competências como instrumentos para a solução de problemas do consumidor. Não existe a diferenciação através de novos e inovadores produtos, existem outras possibilidades como respostas rápidas a problemas, política de entra, política de devolução e garantia, condições de pagamentos e preços, serviços de manutenção, habilidade dos vendedores, forte rede de distribuição e tecnologia do processo.

Após definir as vantagens competitivas, a empresa precisa investir em uma ação concreta para anunciá-la, isso de forma persuasiva, com cuidado para evitar erro de posicionamento. O desenvolvimento de uma estratégia de posicionamento deve considerar dois fatores: as diferenças existentes entre os diversos segmentos de mercado e a interação entre linhas e itens do composto de produtos da empresa.

Para desenhar uma estratégia de posicionamento, é possível utilizar variadas bases alternativas, destacadas por Wind (1982), o posicionamento de mercado identifica os atributos que devem ser comunicados pelo posicionamento psicológico, garantindo assim a efetividade

do processo. Deve-se buscar sempre a compatibilidade entre os desejos e necessidades do consumidor e as vantagens diferenciais existem na empresa, buscando a oferta de um conjunto de produtos ou serviços mais valorizados pelos consumidores que a dos concorrentes.

Já o posicionamento psicológico consiste no desenvolvimento de uma identidade corporativa ou a identidade de produtos distintos, sempre baseado nos fatores de posicionamento de mercado e direcionadas para o uso dos instrumentos de comunicação, buscando predispor de forma favorável ao consumidor a decisão de compra desejada pela empresa. O papel do posicionamento psicológico é modificar as atitudes e o comportamento do consumidor, procurando criar o interesse suficiente para produzir a compra, a experimentação do produto e a comprovação das vantagens anunciadas. Através do posicionamento psicológico, procura-se interpretar e traduzir os valores identificados no mercado com auxílio de uma linguagem clara e específica, e transmiti-los mediante imagens simbólicas, de maneira que o produto seja inserido num nicho próprio na mente do consumidor. Cada um dos segmentos requer da empresa o desenvolvimento de uma estratégia específica de posicionamento psicológico. Para Kotler e Keller (2006), o posicionamento psicológico desenvolve-se em três etapas:

- 1 – Identificação das vantagens potenciais competitivas
- 2 – Seleção das vantagens mais apropriadas
- 3 – Comunicação ao mercado.

Treacy e Wiersema (1998) decorrem sobre três disciplinas de valor e que determinam o que uma empresa deve ser superior a seus concorrentes em uma das disciplinas, tentando manter-se competente e em condições nas outras duas. As disciplinas de valor são:

- Excelência operacional é a combinação entre preço, qualidade como fator fundamental da entrega pela empresa e facilidade de uso ou compra, sendo que a barreira da similaridade ou copia ficam em evidencia devido o menor custo total.
- Liderança em produtos aqui se considera que o valor entregue é o melhor produto, a empresa que se concentra nesta modalidade deve oferecer produtos e serviços que ampliam as fronteiras de desempenho existente no mercado.
- Intimidade com o cliente seria a entrega personalizada de acordo com cada cliente, geralmente o que é levado em consideração é o desejo do cliente e não a exigência do mercado. A empresa conhece na essência as pessoas para quem vende e as suas reais necessidades e desejos com relação aos produtos e serviços que demanda cada um.

Partindo do princípio que a empresa que opera em economia de rede precisa do conhecimento e aplicação sobre relacionamento com seus clientes, *stakeholders* e fornecedores, o Modelo Delta tem em sua proposta estabelecer uma conexão entre VBR e escola de Posicionamento, com o foco um pouco diferente, o cliente é o foco e não o produto.

2.2 A procura por oportunidades em inovação

A inovação tem como intuito transformar as oportunidades em novas ideias e disponibilizá-las para o mercado em forma de produtos ou serviços. Tendo como efeito a introdução de uma novidade, o conceito, eventualmente, pode causar alguma dúvida, visto que as pessoas tendem a confundir inovação com invenção (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2004).

Neste contexto, Schumpeter, em 1942, diferenciou os dois conceitos com o argumento de que a distinção se baseia no impacto econômico decorrente da inserção do novo produto ou serviço no mercado. As invenções como descobertas científicas, podem permanecer muito tempo inúteis para o comércio, sem exercerem qualquer interferência na economia. Assim, a inovação, além de gerar progresso econômico, pode assumir diversas formas, sem ser, necessariamente, uma novidade na proporção de uma invenção, podendo ainda ocorrer por meio da aplicabilidade de uma ideia já existente a uma nova forma de operacionalizá-la, ou a uma nova situação (SCHUMPETER, 1982). Tálamo (2002), por sua vez, salienta que a inovação compreende a possibilidade de uma invenção ser disponibilizada ao consumo em larga escala.

Para Drucker (2000), um elevado grau de descentralização é necessário para que mudanças na organização sejam possíveis. O autor defende esta ideia, pois a organização deve ser estruturada para tomar decisões rapidamente. Essas decisões devem ser baseadas na proximidade com o desempenho, com o mercado, com a tecnologia e com as diversas mudanças que ocorrem em nossa sociedade, no meio ambiente, na demografia e no conhecimento. As devidas mutações propiciarão as oportunidades para a inovação (DRUCKER, 2000).

O ambiente inovador em Lastres e Cassiolato (2004) possui como alicerce a ideia de que a inovação é um fenômeno sistêmico e interativo. Os autores também defendem que a capacidade de inovação deriva da confluência de fatores sociais, políticos, institucionais e culturais nos quais os agentes econômicos estão inseridos.

Hauser (1997) complementa a ideia de ambiente inovador de Lastres e Cassiolato (2004), defendendo que o sistema de estruturas sociais, institucionais, organizacionais, econômicas e territoriais propicia as condições para uma geração contínua de sinergias, contribuindo também para a sua transformação em um processo de produção que se origina a partir dessa capacidade sinérgica. Esse ambiente inovador tende a criar parcerias com instituições de ensino, como as universidades e os centros de pesquisa, em geral, motivadas por necessidades identificadas em usuários, funcionários, fornecedores e até mesmo de seus próprios concorrentes.

Já para Simantob e Lippi (2003), a capacidade de inovar necessitaria de outros fatores como estratégia, processos, cultura e clima organizacional, desde inovações incrementais em produtos e serviços até inovações que modifiquem o modelo de gestão, ou de negócios da empresa.

Senge (1996) ressalta a ideia da existência de uma atitude fundamental em qualquer inovação: o compromisso entre os que estão envolvidos no projeto de mudança. Segundo o autor, a inovação e mudança andam juntas, mas só ocorrem de fato quando as pessoas envolvidas estão dispostas a aprender, mudar, adquirir novos conhecimentos, bem como alterar conceitos e ideias trabalhadas. Algumas vezes, faz-se necessário que os participantes, durante um longo período de tempo, meses ou até mesmo anos, assumam novos comportamentos e atitudes não comuns até aquele momento, repensem a cultura pessoal e organizacional vivida, mudem suas próprias crenças, apliquem fundamentais maneiras de pensar e de agir.

Diversos são os conceitos sobre inovação na literatura. Para Burgelman, Christensen e Wheelwright (2004), a inovação é ressaltada como mudanças tecnológicas, enquanto Drucker (1991) a define como a utilização de novos conhecimentos tecnológicos, mediante as quais é apresentado um produto ou serviço anteriormente inexistente, com o objetivo de possibilitar projetos, ou uma forma diferente de comunicação com o mercado. Outro conceito é apresentado pelo autor Afuah (2003), que defende que para que o produto ou serviço seja

considerado novo, é preciso ter seus atributos melhorados ou que estes sejam desenvolvidos de uma ideia inexistente para os usuários, ou seja, para o autor, a inovação possui como base o uso de um conhecimento tecnológico ou de mercado novo, para, desta forma, oferecer outros produtos ou serviços aos clientes. A ideia de um produto novo está diretamente ligada ao seu baixo custo, à melhoria de seus atributos, ou à criação de um valor novo, antes inexistente no mercado.

Dentre as mais relevantes tipologias sobre inovação encontra-se a definição de Moore (2004), classificando-as como inovação de ruptura, de aplicações e de produtos, a exemplo da adoção de tecnologias que estão interligadas na nova concepção de mercado. Insta ressaltar que o autor destaca: a inovação experimental de marketing, modelo de negócios e de estruturação, é caracterizada pela massificação na qual os recursos são determinados para a iniciação de novas tecnologias que não oferecem vantagem competitiva. Determinados autores agrupam-nas em administrativa e tecnológica, produto e processo, e radical e incremental, com o objetivo de facilitar a descrição de uma tipologia (DAMANPOUR; EVAN, 1984). Contudo, Bateman e Snell (1998) sintetizam que dois são os modelos de inovação: (a) a inovação de produto, que se refere às mudanças no produto e serviços, e (b) a inovação de processos apresentados com alterações em suas formas de produção.

A inovação tecnológica relaciona-se fundamentalmente ao processo de produção tecnológica de produtos e serviços. Enquanto, a inovação administrativa está ligada à estrutura da organização e seus processos administrativos (DAMANPOUR; EVAN, 1984)

Para tanto, a inovação de produto é compreendida como a melhoria em bens ou serviços que serão utilizados por um mesmo grupo de consumidores. Contudo, quando a melhoria de um produto resultar no alcance de um novo grupo de consumidores, é possível que a inovação seja de produto e de marketing, quando dela advém um novo conceito para o produto (OCDE, 2005).

O conceito da inovação tecnológica provém de cinco elementos que a compõem: introdução de novos produtos, novos processos produtivos, nova organização industrial, acesso a novos mercados e obtenção de novas matérias-primas (SCHUMPETER, 1942).

O manual de Oslo (OCDE) defende que uma empresa pode realizar diversas mudanças em seus métodos de trabalho, o uso de fatores de produção e os tipos de resultados que

aumentam a produtividade e/ou o desempenho comercial. Além desse aspecto, o Manual de Oslo define quatro tipos de inovações que encerram um amplo conjunto de transformações nas atividades das empresas; inovações de produto, inovações de processo, inovações organizacionais e inovações de marketing. (OCDE, 2005).

Para Damanpour (1991), é de extrema importância que as organizações diferenciem os tipos de inovação às quais estão propensas. Dessa forma, poderão adequar o comportamento organizacional e identificar os respectivos pontos fortes e fracos envolvidos em seu desenvolvimento.

Os produtos inovadores são produtos ou serviços desenvolvidos com o objetivo de atender as necessidades encontradas no mercado. Já a inovação no processo é compreendida como os elementos que são agregados ao processo de operações, adição de materiais, tarefas, instrumentos ou fluxo de determinados mecanismos na produção de produtos ou serviços. (KNIGHT, 1967).

Quanto à inovação de processo, Hussey (1997) a emprega no método de fabricação de produtos ou na transmissão de serviços, e assume que a adoção deste tipo de inovação traz alguns benefícios para seus usuários, como por exemplo, a diminuição de custos, o aumento da produtividade e da qualidade, entre outros.

Por sua vez, Tidd *et al.* (2004) argumentam que a inovação de paradigma ocorre quando a empresa quer alterar a cultura organizacional em busca de maior flexibilidade, da comunicação entre as áreas, ou da introdução de uma nova tecnologia. Ainda, conforme estes autores, a inovação de paradigma é fruto de mudanças nos modelos mentais trabalhados para a orientação de funções. No contexto da inovação aberta, Chesbrough *et al.* (2006) salienta: os modelos de negócios se concentram principalmente na exploração dos conhecimentos, em abertura de processos. Manter ou vender são aspectos que precisam ser considerados na tomada de decisão.

Para que se diferenciem os conceitos relativos a inovações em processos e organizacionais, definem-se as primeiras como aquelas ligadas a novos equipamentos, softwares, técnicas ou procedimentos e as segundas relacionadas principalmente com as pessoas e com a organização do trabalho (OCDE, 2005).

Conforme Daft (1978), as inovações administrativas e tecnológicas culminam em processos diferentes de tomada de decisão por parte das organizações. A inovação tecnológica relaciona-se basicamente com o processo de produção tecnológica de produtos e serviços. No entanto, a inovação administrativa está relacionada com a estrutura da organização e seus processos administrativos, ou seja, encontra-se uma dimensão gerencial (DAMANPOUR; EVAN, 1984).

O manual de Oslo foi revisado, por Barbieri *et al.* (2003) e, para os autores culminou com o reconhecimento de que as inovações consideradas “não tecnológicas” também eram importantes. Este reconhecimento encerrou uma distorção originária na década de 60: inovação só existe se for tecnológica. Assim, inovação passa a ser visualizada em seu sentido mais amplo, podendo também ocorrer no mercado, na organização, nos processos e nas técnicas.

Com relação a inovações de serviços, o manual de Oslo, (OCDE, 2005), propõe algumas diferenciações, a seguir relacionadas:

- a) se a inovação envolve características novas ou substancialmente melhoradas do serviço oferecido aos consumidores, trate de uma inovação de produto;
- b) se a inovação implica métodos, equipamentos e/ou habilidades para o desempenho dos novos serviços ou substancialmente melhorados, então é uma inovação de processo;
- c) se a inovação inclui melhorias substanciais nas características do serviço oferecido e nos métodos, equipamentos e/ou habilidades usados para seu desempenho, ela é uma inovação tanto de produto, como de processo.

Além dos tipos de inovação, Tushman e Nadler (1997) debatem o grau de inserção da inovação, classificando-a como incremental ou contínua, quando possibilitam conformidades e aspectos que proporcionam melhorias adicionais aos produtos, serviços ou processos; classificam-na como descontínua ou radical; quando introduzem novos produtos com ideias distintas e conhecimentos especializados que tenham a capacidade de extinguir processos e sistemas.

A diferença encontrada entre a inovação radical e incremental refere-se à intensidade e à extensão da mudança causada para o alcance da inovação. Desta forma, a inovação radical será aquela cujas mudanças serão maiores e mais extensas se comparadas com a fase inicial. Caso contrário, ocorre uma inovação incremental, na qual as transformações ocorrem a partir do incremento gradativo de inovações sequenciais (DAMANPOUR, 1991).

Kanter (1996) resalta outra grande característica da inovação: a parceria ou a capacidade de desenvolver fortes vínculos entre as organizações. O autor defende que "a cultura da empresa deva ser aberta em duas direções: ao cliente, cuja voz e visão são os melhores guias para o desenvolvimento dos produtos e a todo pessoal da empresa, cujas ideias devem ser ouvidas" (KANTER, 1996, p.110). O desenvolvimento da organização deve adotar a linha da cooperação e da parceria, não mais a do individualismo e fechamento de cada um em seu negócio.

Contudo, a empresa pode encontrar desafios, como resistência e comodismo na implementação de algum dos modelos de inovação existentes. Para Von Hippel (1988), em inovação aberta, examinam-se como as empresas podem colaborar na exploração de novos conhecimentos e ideias.

2.3 Difusão da inovação

Para Rogers (2003), a adoção da inovação nasce, no momento em que o indivíduo ou os membros que compõem a unidade decisória são influenciados pelos atributos da inovação, como: (a) a vantagem relativa da inovação percebida como sendo melhor do que a substituída; (b) a compatibilidade com os valores existentes, as necessidades e a experiência fornecida pelos adotantes em potencial; (c) a complexidade da inovação de acordo ao grau de dificuldade de uso; (d) a experimentação, ao testar o uso da inovação; (e) a observação em analisar outros adotantes, utilizando-a, mediados pelas características culturais dos adotantes que irão culminar na tomada de decisão em adotá-la ou rejeitá-la. O autor ainda define a adoção como "a decisão de fazer uso completo de uma inovação como o melhor curso de ação disponível" (ROGERS, 2003, p. 177).

Seguindo com Rogers (2003), as fases de decisão da adoção são:

- a) conhecimento: momento em que o indivíduo conhece a inovação, geralmente se expondo àquelas informações, práticas e tecnologias que são compatíveis com seus valores e necessidades (exposição seletiva);
- b) persuasão: processo de formação de opinião baseado na reflexão sobre como a inovação pode apoiar suas práticas;
- c) decisão: iniciado pelo engajamento em atividades que levam à decisão pelo uso ou não da inovação, geralmente realizando testes e procurando experiências de pares;
- d) implementação: quando o indivíduo coloca a inovação em uso, avaliando suas vantagens efetivas e adaptando-a a seu contexto e necessidades;
- e) confirmação: quando a decisão tomada é reforçada ou revista.

Complementando os fatores anteriormente mencionados, Moore e Benbasat (1991) apresentam três características suplementares: (a) a imagem relacionada ao status que a organização quer apresentar ao setor em que se encontra inserida; (b) a voluntariedade interpretada como o nível com o qual o uso de uma inovação é observado como espontâneo ou voluntário e (c) a demonstração de resultados definidos como a tangibilidade daqueles obtidos pelo uso de inovação.

Já Barbieri (1997), diversificando a interpretação de inovação, sugere que a inovação tecnológica seja delineada como um método através do qual uma organização interpõe produtos e processos com o intuito de agregar novas soluções, funcionais e ou técnicas. Em seu estudo, evidencia o vínculo do processo de inovação à inserção de um produto, processo ou serviço que se inicia na identificação de oportunidades ou problemas para o desenvolvimento ou a solução do mesmo, na implantação e, por fim, em sua disseminação.

Vários são os níveis que para a adoção de processo de inovação aberta. Outro ponto importante a ser ressaltado é o de que a adoção não pode ser prejudicada por conta de fatores inibidores, tais como atitudes individuais. Atitudes do empregado podem constituir grandes impedimentos para o desenvolvimento de capacidades organizacionais ao nível da empresa (LICHTENTHALER, 2008).

Na exploração do conhecimento, Chesbrough (2003) defende que ainda não se observou uma situação em que os empregados de uma empresa tenham atitudes negativas em relação à exploração de conhecimento externo. Atitudes desfavoráveis podem ser decorrentes de uma experiência limitada ou negativa com a transferência de conhecimento interior, ou até mesmo, de sistemas de incentivos ineficientes.

Conforme novas tecnologias continuam em avanço, as empresas demonstram que em todos os seus setores estão comercializando de forma ativa seu conhecimento tecnológico; além de usá-lo internamente para seus próprios produtos, utilizam-no na formação de alianças, permitindo, dessa forma, que parceiros externos usufruam determinados instrumentos de sua tecnologia. Nesse cenário, as empresas podem obter benefícios monetários (por exemplo, as receitas de licenciamento) ou decorrentes da tecnologia compartilhada (GRINDLEY; TEECE, 1997).

Em estudos mais recentes, notam-se mudanças nas estratégias à medida que as empresas, por meio de aliança estratégica, adquirem tecnologias externas para complementar suas bases de conhecimento o que envolve a aquisição do direito de usar o conhecimento externo (BEAMISH; LUPTON, 2009).

Na visão do autor Barbieri (1997) os benefícios esperados de um programa de inovação, nos processos produtivos com o objetivo de difundir a troca rápida de instrumentos, são a possibilidade de produção de lotes pequenos de variados produtos para atender às demandas, à medida que elas se concretizem, e os avanços da capacidade efetiva de produção, sem acarretarem um aumento de custos à empresa. O autor ainda defende que através da inclusão de novas tecnologias a empresa torna-se mais competitiva, fator este que traz diversos benefícios.

Com relação ao processo de inovação na produção para Rosenberg (1982), duas são as distinções de aprendizado apresentadas: a primeira relacionada à forma interna do processo de produção, e a outra, consistindo na forma de utilização do produto. O autor também ressalta em seu estudo a grande importância do aprendizado pela utilização contínua é para a indústria de bens de capital e de software.

Já os autores Zahra e George (2002) argumentam que, no nível organizacional, as empresas precisam desenvolver a capacidade inventiva quando encontram oportunidades não

exploradas, referindo-se ao ato de explorar o conhecimento interno. Os autores ressaltam ainda que, para o surgimento de novos conhecimentos dentro das empresas, torna-se imprescindível a integração deste novo conhecimento em suas bases. Isso se faz necessário para a criação de ligações com o conhecimento já existente. Os autores classificam a capacidade em duas categorias: (a) capacidade inventiva interna que se refere à exploração, e (b) capacidade de absorção relacionada com a capacidade de explorar o conhecimento externo.

Como exemplo, em 2000, a Procter & Gamble formulou uma estratégia com o objetivo de abrir seu processo de inovação. A meta era adquirir 50% de todas as inovações provenientes de fontes externas; porém ao mesmo tempo, a empresa manteve o investimento em pesquisa interna, a fim de construir o conhecimento necessário prévio, para a capacidade de absorção, com base em uma forte capacidade inventiva (HUSTON; SAKKAB, 2006). No entanto, Cassiman e Veugelers (2006) alertam que, em alguns momentos, as empresas não podem substituir totalmente suas atividades internas de Pesquisa & Desenvolvimento (P&D) pela abertura de seus processos de inovação.

Consoante Gassmann (2006), as empresas visam reduzir os custos de P&D fixos e buscam compartilhar riscos. Chiaroni *et al.* (2009) complementam que o motivo de acesso à fontes externas, além do desejo de minimizar riscos, é o de investir em tecnologias já comprovadas em outras aplicações. Chesbrough (2003) conclui que o benefício potencial é o menor tempo de desenvolvimento de produtos inovadores com base na exploração de conhecimentos externos.

Lundvall e Johnson (2002) destacam a importância da formação de redes de cooperação e de conhecimento (fora e dentro da organização) e também a relevância dessas redes, enquanto forma organizacional mais propícia à geração e difusão de inovação, uma vez que esta é uma ferramenta que facilita a incorporação de conhecimentos tácitos, provenientes de pessoas e organizações.

Apesar de sua crescente importância, muitas empresas passam por grandes dificuldades no gerenciamento ativo dos processos de inovação aberta e, até o momento, o número de estudos quantitativos para a abertura do modelo de inovação, em diferentes direções, é relativamente limitado (LICHTENTHALER; ERNST, 2008). No entanto,

Chesbrough (2007), ressalta que mesmo as empresas que são bem sucedidas, no início do processo, tiveram que superar grandes desafios em suas atividades de inovação aberta.

2.4 Inovação na adoção da tecnologia de informação

Laudon e Laudon (2004) afirmam que, mais globalmente, os ativos de conhecimento são definidos como todos os benefícios que uma organização possui diretamente relacionados com o conhecimento. Contudo, esses benefícios não são quantificáveis de forma fácil, como por exemplo, a capacidade de liderança ou a melhoria no processo de tomada de decisão. Os ativos de conhecimento são diferentes dos ativos físicos e financeiros na sua essência, mas interagem com frequência com estes ativos, para a criação de valor.

Logo, as empresas, tendo como foco a ininterrupta busca pela competitividade, fazem com que as organizações tenham um acréscimo em produtividade, ocasionando um aumento significativo nos investimentos em Tecnologia de Informação (LUNARDI *et al.*, 2003).

Conforme Caciato (2004), a informação necessita ser protegida de forma que acessos não autorizados sejam evitados. O objetivo é a preservação de dados, evitando-se assim alterações indevidas. Segundo o autor, a informação pode ser considerada como ativo da empresa, sendo extremamente necessário o seu correto gerenciamento, por ser um requisito fundamental para o sucesso de qualquer organização.

De acordo com essa preposição, Turban *et al.* (2004) apontam a necessidade de um mercado global de segurança da informação e defendem que os níveis de práticas de segurança precisam ser os mesmos níveis do planejamento organizacional. Com relação às funções de segurança de dados, estas são implementadas por meio de sistemas operacionais, programas de aplicativos, produtos de bancos de dados, programas de controles de acesso de segurança, procedimentos recomendados de back-up e procedimentos de controle externo (TURBAN *et al.*, 2004).

Para Perini (2007), os sistemas de informações em setores devem ser concebidos de maneira que protejam as exigências de confidencialidade dos participantes e, ao mesmo tempo, exponham as informações necessárias para o aumento do nível das partes interessadas em que os recursos locados para políticas de inovação sejam sujeitos a uma boa governança e

contribuam para a sociedade de maneira mais ampla. Somente desta forma, seria possível o apoio de estruturas descentralizadas de governança.

A utilização de softwares em Gonçalves (2009) serve para dar suporte aos processos de inovação, e teve grande aceitação nas mais diferenciadas áreas e atividades. O autor explica que algumas destas áreas se destacaram por ter de 90% a 100% das atividades controladas por estas ferramentas de TI, sendo as de maior destaque: (1) processamento de pedido, (2) sistema de administração fornecedor, (3) programação de compras e (4) previsão de vendas. A grande colaboração de Tecnologia de Informação se inicia a partir da necessidade de atender o mercado por meio de integração de informações diretas obtidas do mercado-alvo.

Berente *et al.* (2006) argumentam que as dimensões da inovação baseadas na literatura, apropriadas para a inovação distribuída, são potencializadas com o advento da tecnologia digital. Com o advento da internet, a difusão de informação é recurso prático e que permite o mundo estar conectado, facilitando desta forma a ocorrência da inovação distribuída (BERENTE *et al.*, 2006). Para os autores Lopes e Teixeira (2009), uma grande quantidade de inovação aparece no mundo, em todas as formas, capazes de serem espalhadas e atingirem um grupo incontável de pessoas.

Lakhani e Panetta (2007) explicam que as comunidades de software abertas são o mais completo exemplo desenvolvido do sistema de inovação distribuído, caracterizado pela descentralização na resolução de problemas, participação voluntária, organização, coordenação e colaboração pessoal, divisão de conhecimento e uma organização híbrida de modelos que combinam a comunidade com sucesso comercial.

Os mesmos autores ainda observam que, no caso de desenvolvimento de software, as pessoas contribuem com tempo, esforço e inteligência, visto que elas possuem uma necessidade direta com o desenvolvimento do software. Um exemplo ocorre quando há necessidade de uma determinada funcionalidade do software que não está disponível a partir de fontes comerciais (LAKHANI; PANETTA, 2007).

Segundo Freeman (2000), o desenvolvimento de novas tecnologias e a sua difusão universal impõem a necessidade de um novo padrão de acúmulo de conhecimento e de mudança institucional.

2.5 A inovação aberta: um modelo interativo

A dificuldade das empresas em permanecerem inovadoras, utilizando somente seus recursos internos, foi observada por Chesbrough (2003). Muitas são as ideias que estão surgindo e despontando em diversos lugares, não mais somente nos departamentos de pesquisa e desenvolvimento (P&D) dessas empresas. Essa observação é complementada por Révillion (2004), onde a atividade de inovação pode ser motivada pela combinação de competências próprias das empresas com aquelas que outras empresas possuem.

Seguindo com Chesbrough (2003), atualmente vivemos em um período no qual muitas oportunidades para a inovação são proporcionadas; esse fato aflui devido às possibilidades fornecidas pelas tecnologias; como exemplo, é possível citar as tecnologias de informação. Contudo, o autor destaca que ao mesmo tempo convivemos com ameaças constantes devido à velocidade cada vez maior das transformações em nossa sociedade. Por essas razões, faz-se essencial a busca por uma compreensão cada vez mais profunda dos processos que possam auxiliar a inovação.

Rothwell (1995) defende que, com a adoção de redes associadas à inovação, os resultados dos esforços de inovação em uma organização tendem a transformarem-se de um processo, inerente a ela e linear ao investimento em pesquisa e desenvolvimento (P&D), para um processo relacionado à organização, porém beneficiando-se das interações com atores de fora desta, como por exemplo, com outras organizações, clientes, fornecedores, concorrentes e outras partes interessadas.

Segundo Miles e Snow (1992), as organizações tinham entre seus desafios principais responder a rápida velocidade das mudanças em tecnologia, competência e padrões de preferência dos consumidores. A resposta a esses desafios foi alcançado por meio das redes de networks com flexibilidade de especialistas que eram compostos por varias alianças com ênfase na administração de relacionamentos e não de intercâmbios específicos.

A busca de fontes externas de ideias remete à chamada “*Open Innovation*” ou inovação aberta. O conceito de inovação aberta é definido por Chesbrough (2003) como o uso intencional dos fluxos internos e externos de conhecimento, com o objetivo de acelerar a inovação interna e a expansão de mercado para uso externo das inovações.

Esse modelo pressupõe que o potencial para difundir as inovações se encontra em qualquer lugar da rede de valor da organização, ou também, em diversas fontes externas e sugere o desenvolvimento da capacidade de absorver novas tecnologias, bem como a identificação de oportunidades em outras empresas para a utilização de sua própria tecnologia. De acordo com Moreira *et al.* (2008), nesse modelo, existe a possibilidade de as organizações comercializarem tecnologias internas ou externas e utilizarem recursos internos ou externos na execução de projetos. Os projetos podem ser iniciados pela própria empresa ou por outros atores externos, havendo a possibilidade de serem transferidos para outras empresas, em qualquer etapa de desenvolvimento (MOREIRA *et al.*, 2008).

A inovação aberta, expressão cunhada por Chesbrough (2003), reporta que o conhecimento útil à inovação está amplamente distribuído e não seria possível para uma organização reproduzi-lo, nem mesmo o mais capacitado setor de pesquisa e desenvolvimento (P&D); portanto, este deve procurar identificar e explorar fontes de conhecimento externo como questão crucial no processo de inovação. O autor ressalta a importância de que o setor se transforme em uma unidade de inovação, capaz de realizar a gestão da inovação baseando-se em fontes de conhecimento dentro e fora da organização. Deste modo, observa-se hoje uma transição de um modelo fechado de pesquisa e desenvolvimento para um modelo aberto e interativo com o objetivo de encontrar soluções (CHESBROUGH, 2003).

O desenvolvimento de redes de cooperação está associado à evolução dos modelos de gestão da inovação e à crescente adoção de um modelo colaborativo, a inovação aberta (CHESBROUGH, 2003). Por conseguinte, a área de pesquisa e desenvolvimento (P&D) passa a ser um laboratório de inovação aberta, integrando os conhecimentos que podem ser providos de fornecedores, distribuidores, clientes e de outros atores de sua rede estratégica. A arquitetura organizacional em rede contribui para a capacidade de integrar as diversas tecnologias em seus sistemas.

A inovação social, definida como processo, adquire contornos semelhantes à noção de inovação aberta em Chesbrough *et al.* (2006), advinda da teoria da inovação em geral. Para uma maior exploração dessa ideia e extração de riquezas do diálogo entre os dois campos, são inicialmente apresentados os conceitos de inovação fechada e aberta, para posteriormente serem articulados com o conceito da inovação social. Chesbrough *et al.* (2006) distingue entre o modelo dominante de “inovação fechada” e o novo modelo de “inovação aberta”. O modelo

dominante foi baseado na ideia de que a inovação, para ser aplicada de forma satisfatória, exige o controle de ideias e sugestões, bem como o controle do ambiente, o que inclui os fatores envolvidos, tais como, tecnologias, sujeitos (pesquisadores e empregadores) e condições variadas de produção. Neste modelo, inovação é vista como uma questão de pesquisa e de desenvolvimento dentro dos limites da empresa ou organização. Ideias, recursos e projetos saem como produtos e são enviados para mercados bem definidos.

No modelo tradicional de inovação fechada, Chesbrough *et al.* (2006) demonstram que os projetos estão estruturados na base científica e tecnológica da empresa. Eles devem passar por uma seleção interna, e alguns não são explorados até o resultado final, enquanto outros recebem mais recursos, mas como resultado, poucos chegam ao mercado. Os autores mencionam ainda que esses processos são denominados de fechados por possuírem somente uma entrada – o departamento de pesquisa e desenvolvimento (P&D), e uma saída – o mercado. Nesse modelo, a pesquisa e o desenvolvimento se restringem às fronteiras da empresa. Para Chesbrough *et al.* (2006), as empresas que trabalham com inovação fechada se baseiam na filosofia de que uma inovação de sucesso tem que ser controlada, e as empresas devem criar suas próprias ideias que serão então desenvolvidas, fabricadas, comercializadas e protegidas. As vantagens competitivas são alcançadas com altos investimentos em laboratórios de pesquisa e desenvolvimento (P&D), capital intelectual, incursões de ideias e de tempo de desenvolvimento, para que seja possível alcançar uma solução inovadora.

INOVAÇÃO ABERTA X INOVAÇÃO FECHADA	
INOVAÇÃO ABERTA	INOVAÇÃO FECHADA
Expansão do alcance e capacidade para criar novas ideias e tecnologias	Demonstram que os projetos estão estruturados na base científica e tecnológica da empresa
Capacidade de realizar pesquisas estratégicas com baixo nível de risco e poucos recursos	Eles devem passar por uma seleção interna, e alguns não são explorados até o resultado final, enquanto outros recebem mais recursos, mas como resultado, poucos chegam ao mercado.
Possibilidade de extensão e ou diversificação do negócio, sendo provável desenvolver novos meios para o crescimento e a potencialização do retorno sobre os investimentos em P&D	Possuem somente uma entrada – o departamento de pesquisa e desenvolvimento (P&D), e uma saída – o mercado. Nesse modelo, a pesquisa e o desenvolvimento se restringem às fronteiras da empresa.

Quadro 5 Inovação Aberta X Inovação Fechada

Fonte: Elaborado pela autora (2013)

Por outro lado, Ahuja (2000) estudou a forma como as redes afetam a inovação. Ele observou que as redes fechadas, ou seja, redes com relacionamentos de compromisso de longo prazo entre os agentes são propícias para o desenvolvimento de um ambiente colaborativo e para a superação do oportunismo. No entanto, redes que possuem buracos estruturais (isto é, contatos com diversos parceiros que não interagem) acabam por facilitar a obtenção de informações diversificadas de forma rápida. Logo, os buracos estruturais dificultam a inovação, pois prejudicam a relação de confiança entre os agentes parceiros (AHUJA, 2000).

Ahuja (2000) também demonstra o efeito das ligações diretas e indiretas no desempenho de inovações. Uma ligação direta consiste no acesso à empresa com a qual se estabeleceu um vínculo, uma parceria, sendo que tal ligação ocorre sem que haja a intermediação de terceiros. Já as ligações indiretas são os relacionamentos nos quais a empresa analisada possui algum tipo de acesso indireto a várias empresas, por intermédio de uma empresa com a qual tem uma parceria direta. Um exemplo proposto é o de um cliente de uma consultoria que possui relação direta com esta empresa e relação indireta com vários outros clientes atendidos pela mesma empresa de consultoria. O autor demonstra, ainda, que as ligações diretas entre empresas proporcionam compartilhamento de recursos e conhecimento, enquanto as ligações indiretas propiciam somente o compartilhamento de informações para a empresa focal (AHUJA, 2000).

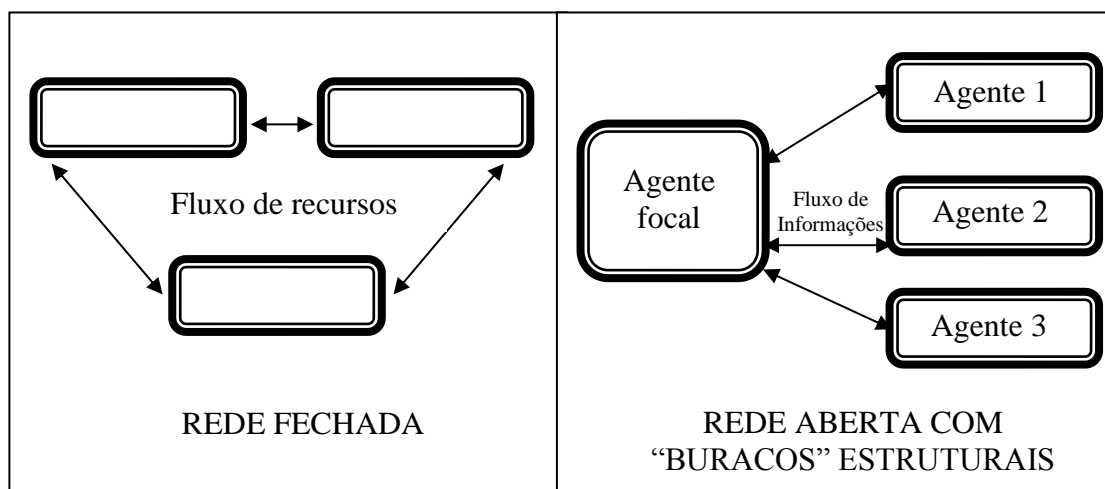


Figura 4 Rede Fechada e Rede Aberta

Fonte: Adaptado de AHUJA, 2000. p. 427

Reconhecer que nem todos os componentes para uma inovação são originados de fontes internas da organização e que o conhecimento proveniente de fontes externas pode tornar mais efetivo ou amplo seus próprios esforços expressa um dos princípios básicos da inovação aberta (WITZEMAN *et al.*, 2006). As interações das organizações possuem papel relevante e despertam o interesse para a inovação que nasce de parcerias, alianças, *joint ventures* e organizações em rede.

Dentre os benefícios da inovação aberta, Chesbrough *et al.* (2006) destacam a expansão do alcance e capacidade para criar novas ideias e tecnologias; a capacidade de realizar pesquisas estratégicas com baixo nível de risco e poucos recursos; a possibilidade de extensão e/ou diversificação do negócio, sendo provável desenvolver novos meios para o crescimento e a potencialização do retorno sobre os investimentos em P&D.

O ponto primordial deste conceito está no processo de colaboração entre indivíduos e empresas, o que segundo Jeppesen, Maskell e Powel (2008) "requer um alto grau de conhecimento, divulgação e de uma abertura e transparência das tecnologias" (JEPPESEN *et al.*, 2008, p. 108). Os incentivos monetários desempenham neste caso um papel coadjuvante. Essa colaboração muitas vezes depende da auto seleção dos participantes e das tarefas da auto-organização do sistema de produção (JEPPESEN *et al.*, 2008).

Cabe destacar que as atitudes dos funcionários muitas vezes caracterizam grande parte de uma organização e podem também tornarem-se obstáculos importantes à implementação do processo de inovação aberta (LICHTENTHALER; ERNST; HOEGL, 2010). Além do nível de decisões organizacionais, Chesbrough (2003) revela que o processo de inovação aberta em uma empresa pode ser fortemente influenciado pelas atitudes dos funcionários.

Sobre a exploração do conhecimento, Sakkab (2002) exemplifica: a empresa Procter & Gamble tem incentivado os funcionários a identificarem oportunidades de novas aplicações às tecnologias, para assim reforçarem sua capacidade inovadora ao nível da empresa. Não obstante, a empresa tenta maximizar a exploração de conhecimento externo, pois utiliza apenas 10% de sua tecnologia interna. Consequentemente, o número de lançamentos de novos produtos tem aumentado de forma substancial. Nos últimos anos, seu departamento de pesquisa e desenvolvimento cresceu em produtividade aproximadamente 60% (HUSTON & SAKKAB, 2006).

Portanto, para Chesbrough (2003), no processo de inovação aberta, há também um crescente corpo de trabalho encarregado da transferência de tecnologia e de exploração do conhecimento externo. Esta linha de pensamento se concentra em maneiras de facilitar a implementação da inovação aberta, especialmente em relação à facilidade de transferência de tecnologia entre empresas.

Como resultado do aprendizado de vários agentes, com conhecimentos diferentes, que se unem de maneira complementar para criarem produto novo, é possível alcançar a inovação (LUNDVALL, 1992). Lundvall e Johnson (2002) afirmam que as empresas têm cada vez menos capacidade de gerar seu próprio conhecimento e que o conhecimento circula livremente pelo mundo.

Existem razões que podem levar as empresas a estabelecerem alguma relação de cooperação para atingirem a inovação. Essas razões podem ser provenientes do volume de informações necessárias, do tempo de desenvolvimento de novos produtos e de sua comercialização, ou até mesmo do aumento dos custos e dos riscos do desenvolvimento tecnológico e de mercado (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2004). O recente estudo de Borges *et al.* (2010) analisou, em processos de inovação aberta, como as empresas podem lucrar com a inovação e comunidades de usuários.

No novo modelo, a inovação é muitas vezes comparada a um jogo de números. Quanto maior o número de pessoas, melhor todas dando opiniões, comentando e oferecendo ideias. O conhecimento coletivo prevalece como se fosse uma força de inevitabilidade igualitária (LOHR, 2009). De acordo com Gomes (2009), diversas são as justificativas para esse novo modelo, dentre elas:

- Urgência das empresas em inovar para compensar queda nas vendas, advinda de clientes insatisfeitos e da concorrência cada vez mais agressiva e, também, de eventuais crises econômicas;
- Pressão decorrente de opções aos consumidores de produtos mais baratos;
- Necessidade de suprir elevadas taxas de rejeição de produtos disponibilizados para o mercado;
- Possibilidade de aproveitamento intelectual no ambiente externo da empresa;
- Maior coerência com a era das redes sociais e da web 2.0;

- O fato de que ser produzida por profissionais de qualquer ambiente de fora da organização, em qualquer parte do mundo, torna a inovação aberta potencialmente mais forte, por torná-la mais surpreendente e com menos chances de imitação.

Segundo Lopes e Teixeira (2009), alguns dos ramos de atividades mais mencionados na literatura, sensibilizados pelo modelo de inovação aberta são: as tecnologias de informação e comunicação, o desenvolvimento de softwares, as telecomunicações, a biotecnologia e a farmacêutica. Se a estratégia de uma empresa está focada em desenvolver inovações tecnológicas radicais, em produtos ou processos, a empresa necessita desenvolver uma forte capacidade inventiva para obter avanços tecnológicos. Dessa forma, decisões sobre investimentos em capacitações organizacionais precisam ser detalhadamente examinadas com base na estratégia da empresa, pois o investimento, independente do ambiente interno ou externo, não influencia necessariamente no aumento do desempenho da inovação (LICHTENTHALER, 2008).

3. ÂMBITO DO ESTUDO - EMPRESAS ELABORADORAS DE SOFTWARE E SERVIÇOS ATUANDO NO MERCADO BRASILEIRO.

O segmento de *softwares*, segundo Saccol e Antonini (2011), é considerado estratégico para o desenvolvimento nacional, pois em uma economia baseada no conhecimento, a importância da indústria de software é significativa, pois ela viabiliza a incorporação do conhecimento em produtos, serviços e sistemas, sendo importante também para a difusão de tecnologia da informação e telecomunicação entre organizações, instituições e a população. Esse segmento cresceu quase 24% no Brasil em 2011 e o Brasil alcançou a 11ª posição no ranking mundial, tendo movimentado 19,04 bilhões de dólares, equivalente a 1,0% do PIB brasileiro, representando cerca de 2% do mercado mundial de TI e tem participação de 49,6% na América Latina. (ABES, 2011).

No meio atual, é preciso que os indivíduos da sociedade ou das organizações estejam propensos a constantes mudanças. A evolução da tecnologia da informação oferece alternativas permanentes de atualização e conexão nos negócios, uma vez que potencializa os processos de propagação, disseminação e transferência de informações (VALLE, 1996).

Neste sentido, a tecnologia da informação faz com que as informações sejam coletadas, organizadas e pautadas (MCGEE; PRUSAK, 1994). Por sua vez, Batista (2004) complementa que, quando a informação sofre transformação, há um aumento da integração e do conteúdo adquirido. Contudo, a informação torna-se apenas uma coleta de dados caso o indivíduo não apresente qualificações necessárias para utilizá-la, ou se ela não tiver algum destino específico para o seu setor (CARVALHO; TAVARES, 2001).

Segundo O'Brien (2004), a tecnologia da informação integra-se como um componente de seus processos, produtos e serviços, auxiliando a organização na conquista de vantagem competitiva no mercado globalizado. Ter como objetivo uma meta em comum, faz com que seja possível a obtenção de resultados em um processo de transformação organizado. A tecnologia de informação tornou-se um instrumento essencial nas avaliações de custos e benefícios em projetos de alocação de recursos, podendo propiciar maior competitividade, bem como gerar melhorias contínuas para as organizações. Ele propõe que, ao utilizá-la, as organizações podem desenvolver alianças por meio de "extranets" ou através de outras redes

que fortaleçam essas relações estratégicas com clientes, fornecedores, entre outros (O'BRIEN, 2004).

As empresas do segmento de Tecnologia de Informação no Brasil receberam ao longo dos anos ações governamentais para seu fortalecimento. Com objetivo de torná-las mais competitiva no mercado interno e externo, apresentando um crescimento constante em volume de exportações, nos últimos anos (WEBER, 2002).

Segundo pesquisa encomendada pela Associação Brasileira das Empresas de Software constatou que o mercado nacional de software e serviços subiu no ranking mundial e ocupa, atualmente, o 7º lugar, movimentando US\$ 27 bilhões. O estudo aponta, ainda, uma perspectiva de crescimento médio anual superior a 20%, especificamente no segmento de software e serviços que cresceram quase 27%, sendo um pouco menos que o segmento de hardware. Este mercado é movimentado por aproximadamente, 8.520 empresas que se dedicam ao desenvolvimento, produção e distribuição de software e de prestação de serviços (ABES, 2013).

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo serão apresentados os aspectos metodológicos deste estudo e o método selecionado para a pesquisa empírica.

4.1 Caráter do estudo e tipo de pesquisa

Este trabalho é de caráter exploratório realizado por meio de uma pesquisa qualitativa. Para Gil (2002), os estudos exploratórios têm como finalidade a formulação de um problema para realização de uma pesquisa mais precisa ou para a elaboração de hipóteses que, além destes aspectos, também possam possibilitar ao pesquisador a realização de um levantamento provisório do fenômeno que deseja estudar de forma mais detalhada e estruturada posteriormente. O tipo de pesquisa a ser realizada, vai depender dos objetivos de estudo a serem alcançados. Conforme descrito por Gil (2002, p. 42), existem três grupos de pesquisas:

1. Pesquisa Exploratória: seu objetivo é prover um melhor entendimento do objeto da pesquisa. Uma de suas principais características é a flexibilidade para permitir uma melhor avaliação dos aspectos envolvidos;
2. Pesquisa Descritiva: o objetivo desse tipo de pesquisa é a descrição precisadas características de uma situação ou fenômeno estudado, por meio da sua observação sistemática ou de questionários;
3. Pesquisa Explicativa, segundo GIL (2002 p. 42):

“Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção / recepção (variáveis inferidas) destas mensagens”. (p.42)

O método de pesquisa qualitativo pode ser definido como uma técnica que não utiliza meios estatísticos como base do processo de análise do problema estudado. Na pesquisa qualitativa, a preocupação não está em numerar ou medir variáveis, mas sim, em identificar tais variáveis (RICHARDSON, 1999).

A pesquisa qualitativa procura avaliar a representatividade de um conjunto de atores que participará da pesquisa e geralmente não se preocupa com a quantificação e aleatoriedade da amostra estudada, sendo de real importância a obtenção de contatos com os potenciais participantes (TRIVIÑOS, 1987). Richardson (1999) considera que a opção pela pesquisa

qualitativa se justifica quando se pretende entender um fenômeno social, descrever a complexidade de determinado problema, compreender e classificar o processo.

A análise de conteúdo é uma técnica de análise de informações e, como tal, pressupõe a aplicação de uma metodologia. O ponto inicial da análise de conteúdo é a definição criteriosa e precisa dos objetivos da pesquisa, seguida pela delimitação do material a ser analisado. Ao fim dessas duas etapas, dá-se início ao processo de análise de conteúdo propriamente dito (RICHARDSON, 1999).

Tratando do método de pesquisa, este trabalho adotou o qualitativo para atender ao objetivo amplo do estudo, levando em consideração a percepção dos gestores em relação à atividade executada. Esta pesquisa qualitativa foi realizada junto a gestores da área de desenvolvimento de projetos de modo a atender todos os objetivos específicos.

Os estudos causais também tentam definir e entender o porquê das relações de causa-efeito, tentando definir as causas dos eventos pesquisados e controlando as variáveis envolvidas no estudo (MERRIAM, 1998).

Para Godoy (2006) a pesquisa qualitativa é mais indicada quando o pesquisador precisa conhecer bem as causas do objeto pesquisado, por saber os detalhes e entender o por que. O método quantitativo é muito conhecido e o pesquisador tem como objetivo conhecer em que grau ele é aplicado em uma população. Uma das principais características da pesquisa quantitativa é justamente a possibilidade que ela permite e fazer a inferência de uma amostra para a população, desde que essa amostra estudada tenha sido feita seguindo o devido rigor metodológico e estatístico (MALHOTRA, 2011). No quadro 6 Pesquisa Qualitativa versus Pesquisa Quantitativa Malhotra (2011) faz um resumo das diferenças entre os dois tipos de pesquisa.

PESQUISA QUALITATIVA VERSUS PESQUISA QUANTITATIVA

	Pesquisa qualitativa	Pesquisa quantitativa
Objetivo	Alcançar uma compreensão qualitativa das razões e motivações subjacentes.	Quantificar os dados e generalizar os resultados da amostra para a população-alvo.
Amostra	Pequeno número de casos não representativos	Grande número de casos representativos
Coleta de Dados	Não estruturado Não estatística	Estruturada Estatística
Análise dos dados	Desenvolve uma compreensão inicial	Recomenda um curso final de ação
Resultados		

Quadro 6 Pesquisa Qualitativa versus Pesquisa Quantitativa

Fonte: Murphy (1997) apud Malhotra (2011, p. 156)

4.2 Ambientes e sujeitos da pesquisa

Para Stevenson (1997), a população e a amostra estão relacionadas a um conjunto particular de circunstâncias. Este o autor considera a população como sendo o sinônimo de universo, podendo ser usados indistintamente. Vergara (2005) alerta para o fato de que a população é um conjunto de elementos a serem tratados em um estudo; sendo a amostra, apenas uma parte dessa população, ou universo.

Foi realizado um levantamento de campo com os gestores em seu ambiente de trabalho, ou seja, nas empresas elaboradoras de software e serviços em tecnologia de informação, nas quais todas são subsidiárias internacionais, localizadas na região metropolitana da cidade de São Paulo, capital do estado de São Paulo, é uma cidade mundialmente conhecida e exerce significativa influência nacional e internacional, seja do ponto de vista cultural, econômico ou político. Este município possui o 10º maior PIB do mundo, representando, isoladamente, 12% de todo o PIB brasileiro e 36% de toda a produção de bens e serviços do Estado de São Paulo, sendo sede de 63% das multinacionais estabelecidas no Brasil (WIKIPEDIA, 2013).

Os gestores dessas organizações foram em número de seis, sendo que todos trabalham em departamento de elaboração de projetos, conforme classificação de Maykut e Morehouse (1994), assim pôde-se verificar os diferentes recursos e estratégias adotadas pelas empresas.

A escolha dos gestores foi feita conforme a facilidade de acesso da pesquisadora. Inicialmente foram contatadas por telefone dez gestores de empresas elaboradoras de software e prestadoras de serviço, das quais apenas seis demonstraram disponibilidade para fazer a entrevista, pessoalmente, no prazo estabelecido.

Quanto ao perfil dos entrevistados, todos eram do nível de gerencia estratégico, sendo que cinco deles eram homens e uma mulher. Em relação ao tempo na empresa, dois deles tinham em média cinco anos na empresa e os demais estavam na empresa há mais de cinco anos e menos de 10 anos.

Foi feito um acordo de confidencialidade com todos os entrevistados, o que não permitiu que os nomes das empresas e dos entrevistados fossem divulgados neste trabalho. Para diferenciação das falas eles foram identificados conforme a realização das entrevistas, em ordem cronológica, como empresa 1, 2, 3, 4, 5 e 6.

Em todas as organizações, objetivou-se coletar dados referentes aos resultados obtidos no compartilhamento de tecnologia, à luz da inovação aberta, estratégias empresariais e de desenvolvimento de mercado.

A composição da amostra qualitativa baseou-se em recomendações de Maykut e Morehouse (1994), para os quais a amostra deve ser constituída por pessoas que tenham se destacado em suas atividades e detenham informações consideradas úteis para a compreensão do problema pesquisado. No quadro 7 estão relacionados os entrevistados, identificando-se sua posição na empresa e o ramo de atividade da mesma. Por questões de sigilo garantido, o nome das empresas foi omitido e os entrevistados serão referenciados por suas iniciais.

Empresas	País / Estado	Nome dos Entrevistados (Iniciais)	Função na instituição	N.º de Colaboradores	Faturamento anual em dólares
Empresa1	Brasil-SP	S.F.	Gerente de TI	775	432,7 milhões
Empresa 2	Brasil-SP	A.V.	Gerente de Projetos	6500	5,7 bilhões
Empresa 3	Brasil-SP	C.S.	Gerente de Projetos	1400	588 milhões
Empresa 4	Brasil-SP	A.B.	Gerente de Projetos	7300	532,7 milhões
Empresa 5	Brasil-SP	F.R.	Gerente de Projetos	4800	28,8 bilhões
Empresa 6	Brasil-SP	C.M.V.	Gerente de Projetos	5000	99,9 bilhões

Quadro 7 Empresas Pesquisadas

Fonte: Elaborado pela autora (2013)

A primeira é uma empresa global de engenharia, tecnologia e telecomunicações, com aproximadamente 775 colaboradores e faturamento anual de US\$ 432,7 milhões de dólares.

A segunda empresa de TI é subsidiária francesa, com faturamento anual superior a 5 bilhões de dólares. Atua no Brasil desde 2007, oferecendo serviços de consultoria de IT, outsourcing de aplicações, soluções de infraestrutura e soluções de negocio no segmento de finanças, indústria, comercio, serviços, telecomunicações e governo, possui 6,5 mil colaboradores.

A terceira empresa pesquisada é uma subsidiaria brasileira, com cerca de 1400 funcionários, e faturamento anual de aproximadamente 588 milhões de dólares, oferece softwares de aplicativos empresariais e serviços.

A quarta empresa é uma companhia global com faturamento anual superior a 530 milhões de dólares. Atua no mercado brasileiro há 22 anos, tendo como clientes empresas de grande porte no setor industrial. Conta com aproximadamente 7.300 colaboradores. Cabe destacar que a empresa enfatiza suas operações em consultoria, gestão de serviços de tecnologia e *outsourcing*.

A quinta empresa pesquisada exerce consultoria tributária, *corporate finance* e *outsourcing* para clientes selecionados, seu quadro de funcionários possui 4800 pessoas e o faturamento anual corresponde a 28,8 bilhões de dólares.

A última empresa é uma companhia global com faturamento anual superior a US\$ 99,9 bilhões. Com aproximadamente 5000 colaboradores, pode-se destacar como suas principais atividades: serviço de consultoria, venda de softwares, servidores e computadores.

4.3 Processo Analítico

Para o desenvolvimento deste estudo efetuaram-se entrevistas em profundidade, utilizando-se um roteiro previamente definido. Para o tratamento e análise dos dados qualitativos obtidos durante as entrevistas e a realização dos objetivos da pesquisa, empregou-se a técnica de Análise de Conteúdo de Bardin (2007).

4.4 Coleta de dados

Para a coleta de dados junto aos entrevistados foram adotados roteiros semiestruturados, constituídos de uma lista ordenada de perguntas abertas, aplicados igualmente para todos os entrevistados (PATTON, 2002). Ambos os roteiros foram aplicados pessoalmente pela pesquisadora e pré-testados para que pudessem ser feitos os ajustes necessários. Para assegurar que as respostas estivessem alinhadas com o objetivo geral e os específicos deste estudo, foi elaborada uma matriz de amarração que se encontra no Apêndice C.

O pré-teste foi realizado com um consultor de tecnologia de informação, de modo que sugeriu pequenas alterações que foram julgadas necessárias. Sendo assim foram realizados pequenos ajustes nos roteiros, visando aumentar a facilidade de compreensão para os respondentes.

Para a construção do roteiro aplicado aos gestores foram utilizados os conceitos de inovação, inovação aberta, estratégias empresariais, apresentado no apêndice A, de maneira a manter ligação com o referencial teórico para fundamentar os objetivos específicos.

As respostas obtidas com as entrevistas foram transcritas para posterior tratamento e análise.

Além das entrevistas, foram coletados dados de fontes secundárias, tais como documentos e informações sobre a empresa, além de pesquisas nos sites das empresas estudadas. Para melhor conhecer as empresas e o perfil dos entrevistados foi realizada uma conversa informal com os gestores antes das entrevistas, de modo a esclarecer os objetivos do trabalho e a maneira como a entrevista poderia contribuir. As entrevistas com os gestores tiveram duração média de 40 minutos de gravação e mais 60 minutos de conversa informal.

4.5 Tratamento e Análise dos dados

Para o tratamento e a análise dos dados obtidos nas entrevistas foi utilizada a Análise de Conteúdo de Bardin (2007), com o emprego da técnica da Análise Categorical, que compreende um processo com quatro etapas:

1ª) Identificação de Pontos Chave: A identificação dos pontos-chave foi realizada após a leitura criteriosa do material resultante das transcrições das entrevistas.

2ª) Formação das Unidades de Significado: Identificaram-se nesta etapa os elementos intermediários de análise, denominados unidades de significado, a partir da matriz de pontos-chave. As perguntas utilizadas nos roteiros semiestruturados, fazem uma predefinição dos códigos para as análises que permitiriam a escolha das palavras, frase completas e trechos de falas, compondo assim as unidades semânticas que foram agrupadas por sua proximidade de sentido. Para a criação dessa matriz foram agrupadas nela as principais ideias transmitidas pelos entrevistados. Efetuou-se o agrupamento, primeiramente por ordem de pergunta, depois por similaridade das respostas dadas em vários pontos da entrevista. Nomearam-se então as unidades de significado em função da similaridade das abordagens efetuadas pelos entrevistados. A codificação dessa matriz, também teve como base a presença ou ausência de certos elementos e a frequência com que eles foram identificados (RICHARDSON, 1999).

3ª) Formação das Categorias: Nesta etapa agruparam-se as unidades de significados, com o objetivo de se criar uma matriz de Categorias. Essa etapa é conhecida, na literatura, como categorização. As categorias são rubricas ou classes, que reúnem um grupo de elementos (unidades de registro) sob um título genérico, em função das características comuns

desses elementos (BARDIN, 2007). Para a definição das categorias, procurou-se fazer o agrupamento utilizando-se critérios semânticos, sintáticos, léxicos e expressivos recomendados por (RICHARDSON, 1999). Esse processo foi feito através de leituras horizontais de respostas, de cada um dos entrevistados, dadas a cada pergunta do roteiro. Para isso foi criada uma planilha, onde na primeira coluna foram inseridas as perguntas e nas demais as respostas de cada um dos entrevistados, já em forma de unidade semântica.

4^a) Análise dos resultados: Nesta etapa, a análise deu-se pelo confronto entre os elementos formados pelas categorias apresentadas e a presença ou ausência dos elementos identificados no referencial teórico estudado. Sequencialmente foram feitas as reduções das unidades semânticas de modo a se obter os temas relevantes que tinham semelhança com os objetos específicos. A categorização foi criada por meio de mais uma redução, agora dos temas, de modo a resultar as categorias que foram uma síntese final dos significados conseguidos nos depoimentos.

4.6 Garantindo confiabilidade, qualidade e credibilidade dos dados

De acordo com Poupart *et al.* (2008), não existe consenso sobre o crédito a ser dado ao depoimento do informante e sobre a confiabilidade de suas informações, desta forma, foi assumido neste estudo que as informações dadas pelos entrevistados possuíssem aparência de um relato mais realista, criando e moldando a realidade.

Os dados foram categorizados obedecendo aos critérios de qualidade recomendados por Bardin (2007), seriam eles:

- Exclusão mútua;
- Homogeneidade;
- Pertinência;
- Objetividade;
- Fidelidade;
- Produtividade.

5. RESULTADOS

Neste capítulo, serão abordadas a análise e a interpretação dos resultados obtidos pelos depoimentos dos gestores de desenvolvimento de projetos, aplicados ao referencial teórico.

Os entrevistados serão indicados conforme o capítulo anterior, por meio da nomenclatura: empresa 1, empresa 2, empresa 3, empresa 4, empresa 5 e, por fim, empresa 6.

O desenvolvimento da análise de conteúdo foi dividido em quatro etapas, que estão descritas a seguir.

5.1 Etapa da Análise de Conteúdo – Identificação de Pontos-chave

A identificação dos pontos-chave foi realizada após a leitura criteriosa do material resultante das transcrições das entrevistas. As transcrições foram os documentos analisados, como parte da pré-análise. Nesta primeira etapa, efetuou-se a contagem das palavras e expressões mais utilizadas nas entrevistas, conforme quadro 8:

Palavra/Expressão	Empr 1	Empr 2	Empr 3	Empr 4	Empr 5	Empr 6	Total
Compartilhamento de riscos e custos	3	4	4	4	6	4	23
Melhora nos prazo de entrega	3	3	2	4	5	4	21
Aumento de desempenho	2	1	3	3	4	3	16
Minimização dos ajustes (pós venda)	2	2	3	3	5	4	19
Expansão de clientes	3	2	4	4	5	4	20
Aumento de produtos no portfólio	3	2	3	3	3	4	18
Melhor aproveitamento dos recursos	2	3	3	3	4	3	18
Aplicação de recursos	3	4	3	3	3	3	19
Aprendizado em novas tecnologias	3	3	4	3	5	5	23
Soluções inovadoras (integração)	4	4	3	4	5	7	27
Aumento na participação do mercado	3	3	3	4	3	5	21
Diferenciação de produtos e serviços	5	6	5	4	7	7	34
Crescimento econômico/financeiro	3	2	3	4	4	4	20
Parceria entre clientes e consultoras	5	6	5	6	8	7	37
Capital intelectual	4	3	3	5	6	6	27

Quadro 8 Palavras e expressões mais citadas nas entrevistas

Fonte: Elaborado pela autora (2013)

Os dados apontados no quadro 9 indicam as principais mensagens e pontos abordados pelos entrevistados, uma vez, que lhes foram direcionadas perguntas abertas, de modo que pudessem responder a elas abertamente. Observa-se que os respondentes enfatizaram a questão da parceria entre em clientes e consultoras, diferenciação de produtos e serviços,

capital intelectual, soluções inovadoras (integração), compartilhamento de riscos e custos, aprendizado em novas tecnologias, entre outros.

Na sequência, elaborou-se uma matriz de pontos-chave versus perguntas. Essa matriz pode ser entendida como uma matriz de elementos básicos de análise. Para a sua elaboração, procurou-se observar as regras de exaustividade ou não seletividade do material lido (transcrições das entrevistas), conforme recomendado pela Bardin (2007).

5.2 Etapa da Análise de Conteúdo – Formação das Unidades de Significado

Identificaram-se, nesta etapa, os elementos intermediários de análise, denominados unidades de significado, a partir da matriz de pontos-chave. Para a criação dessa matriz foram agrupadas nela as principais ideias transmitidas pelos entrevistados. Efetuou-se o agrupamento, primeiramente por ordem de pergunta, depois por similaridade das respostas dadas em vários pontos da entrevista. Nomearam-se, então, as unidades de significado em função da similaridade das abordagens efetuadas pelos entrevistados.

A codificação dessa matriz também teve como base a presença ou ausência de certos elementos e a frequência com que eles foram identificados (RICHARDSON, 1999). No total, foram obtidas 18 (dezoito) unidades de significados localizadas na matriz de unidades de significado, conforme indicado no quadro 9.

Unidade de Significado	Nome
US1	Aumento de produtividade
US2	Diminuição de riscos
US3	Compartilhamento de custos
US4	Integração de tecnologias e conhecimento
US5	Agilidade no desenvolvimento de produtos
US6	Maior desempenho
US7	Cumprimento no prazo de entrega
US8	Melhoria nos resultados
US9	Aumento na quantidade de produtos – solução integrada
US10	Expansão na carteira de clientes
US11	Divulgação da estratégia
US12	Especialistas de nichos em setores
US13	Melhor produto e serviços
US14	Aumento de receita
US15	Satisfação dos clientes
US16	Produtos customizados
US17	Profissionais altamente qualificados
US18	Foco no relacionamento com o cliente

Quadro 9 Unidades de Significado Identificadas nas entrevistas

Fonte: Elaborado pela autora (2013)

5.3 Etapa da Análise de Conteúdo – Formação das Categorias

Nesta etapa, agruparam-se as unidades de significados, com o objetivo de se criar uma matriz de Categorias. Essa etapa é conhecida, na literatura, como categorização. As categorias são rubricas, ou classes, que reúnem um grupo de elementos (unidades de registro) sob um título genérico, em função das características comuns desses elementos (BARDIN, 2007). Para a definição das categorias, procurou-se fazer o agrupamento utilizando-se critérios semânticos, sintáticos, léxicos e expressivos recomendados por (RICHARDSON, 1999). Obteve-se, então, um total de 5 (cinco) categorias, conforme o quadro 10:

Categoria	Unidade de Significado
C1 – Diferenciação do produto - Qualidade (Posicionamento de mercado)	US12- Especialistas de nichos em setores US13- Melhor produto e serviços US17- Profissionais altamente qualificados
C2 – Estratégia	US4- Integração de tecnologias e conhecimento US11- Divulgação da estratégia US18- Foco no relacionamento com o cliente
C3 – Melhorias em Processos, Produtos e Serviços. (benefícios decorrentes da adoção da inovação)	US1- Aumento de produtividade US2- Diminuição de riscos US3- Compartilhamento de custos US5- Agilidade no desenvolvimento de produtos US7- Cumprimento no prazo de entrega
C4 – Percepções de uso (Percepção com relação ao uso de inovação aberta)	US6- Maior desempenho US8- Melhoria nos resultados US14- Aumento de receita US15- Satisfação dos clientes
C5 – Fatores de diferenciação (Atributo do produto/serviço e resultado específico esperado)	US9- Aumento na quantidade de produtos – Solução integrada US10- Expansão na carteira de clientes US16- Produtos customizados

Quadro 50 Categorias Identificadas nas entrevistas

Fonte: Elaborado pela autora (2013)

Nesta parte, a análise deu-se pelo confronto entre os elementos formados pelas categorias apresentadas no quadro 11 (onze) e a presença ou ausência dos elementos identificados no referencial teórico estudado. Segue-se, então, a apresentação e análise das 5 (cinco) categorias formadas na 3ª etapa da análise de conteúdo.

A categoria **C1 – Diferenciação do produto/qualidade** – foi formada a partir do agrupamento das seguintes unidades de significado:

- US12- Especialistas de nichos em setores
- US13- Melhor produto e serviços
- US17- Profissionais altamente qualificados

Essa categoria sintetiza a atratividade do mercado, sendo um fator do ambiente externo essa análise deve ser feita levando em consideração as características e estrutura do mercado, visando à identificação das oportunidades existentes. Para que esta estratégia seja desenvolvida a empresa, de acordo com Porter (1989) e Ansoff (1977), precisa dirigir seu enfoque para a diferenciação em produto e serviços. Os entrevistados destacaram seus diferenciais frente aos principais concorrentes, nas seguintes observações:

Empr1: Os grandes diferenciais da empresa são um profundo conhecimento de negócios e tecnologia, uma alta capacidade de execução, produtos e serviços diferenciados e experiências de sucesso.

Empr2: Nosso foco atualmente no mercado é serviços, hoje nós contamos com uma expertise no seguimento financeiro, nossos maiores clientes são bancos e seguradoras. A empresa atua praticamente em todos os países europeus e é a maior nesse seguimento.

Empr3: A empresa é global, a capacitação de nossos profissionais é o diferencial. Entender as necessidades do cliente e oferecer as

melhores soluções faz necessário ter especialistas para que haja um aumento de performance no desenvolvimento dos produtos e serviços.

Empr4: A empresa investe pesado em relacionamento com o cliente a médio e longo prazo, a manutenção da conta (cliente) é o nosso ponto forte e para isso a capacitação dos funcionários se torna essencial para criação de produtos e serviços inovadores.

Empr5: Nós temos dois diferenciais: primeiramente, o conhecimento especializado dos processos de negócios em 26 setores da indústria, expertise nos setores com quem desenvolve o produto e o segundo as soluções dadas aos clientes são integradas.

Empr6: Oferecemos aos nossos clientes, serviços de inteligência em soluções, ou seja, os nossos executivos de conta são profissionais altamente qualificados em segmentação, tem o apoio do departamento de inteligência de mercado para que a busca da solução seja completa.

A categoria C2 – **Estratégia competitiva** foi formada a partir do agrupamento das seguintes unidades de significado:

- US4- Integração de tecnologias e conhecimento
- US11- Divulgação da estratégia
- US18- Foco no relacionamento com o cliente

Essa categoria resume a posição competitiva da empresa. Como sendo um fator interno, a análise ocorre em vários elementos tais como; procurando estar sempre informados sobre seus principais concorrentes e as possíveis mudanças que podem ocorrer com os seus consumidores, corroborando os estudos de Hax e Wilde II (2001). Os entrevistados relataram tais informações, nos seguintes depoimentos:

Empr1: A estratégia da empresa é de retenção dos nossos colaboradores, principalmente os profissionais da área comercial.

Como o foco é o relacionamento com o cliente os executivos estão na linha de frente, junto ao cliente desenvolvendo as melhores soluções.

Empr2: A nossa estratégia está em captação de clientes, tendo como princípio observações em potenciais demandas que podem surgir da economia, tendências de crescimento de um determinado setor, conhecimento de novas tecnologias.

Empr3: A estratégia é divulgada para todos os funcionários, foco para trabalhar com grandes clientes e solução. A nossa metodologia está em treinamentos constantes para os funcionários em todos os níveis, integrando tecnologia e conhecimento.

Empr4: A estratégia é aberta para todos, desde funcionários até concorrentes. A área comercial é o departamento que está mais envolvida com a estratégia por ter mais acesso aos clientes e integrar tecnologias para transformar em solução.

Empr5: A estratégia é para todas as áreas cobertas, em âmbito global e em especial o Brasil por estar em foco pelos nossos dirigentes. Os recursos e capacidades são escassos e nesse ambiente dinâmico é um diferencial. Os nossos profissionais são especializados em setores para fortalecer o relacionamento com os clientes.

Empr6: Os nossos colaboradores são especializados em conhecimento de processos, de nichos em setores e conhecimento de tecnologia, possuindo infraestrutura para ligação de necessidade com solução.

A categoria **C3 – Melhorias em Processos** foi formada a partir do agrupamento das seguintes unidades de significado:

- US1- Aumento na produtividade

- US2- Diminuição de riscos
- US3- Compartilhamento de custos
- US5- Agilidade no desenvolvimento de produtos
- US7- Cumprimento no prazo de entrega

Essa categoria sustenta a melhoria em processos, como os principais resultados obtidos por uma organização, em função da adoção do processo de inovação aberta, em consonância com o modelo apresentado por Chesbrough (2003). Os entrevistados apontaram os resultados obtidos pela adoção da inovação aberta em suas instituições, nos seguintes depoimentos:

Empr1: Criamos grupos multifuncionais para desenvolver soluções em parceria com os clientes, esse processo aberto melhora o cumprimento do prazo de entrega do produto, além de haver compartilhamento de custos, riscos e diminuição no tempo de desenvolvimento do produto.

Empr2: Desenvolver produtos em parceria com clientes e consultores se tornou uma prática comum na elaboração do software, porque o próprio cliente valida o passo a passo do produto, com isso houve ganho de tempo no desenvolvimento, cumprimento do prazo de entrega, a implementação do software ficou mais fácil e com menos erros de ajustes .

Empr3: O processo de desenvolvimento do produto é em conjunto com o cliente, com isso reduzimos tempo de elaboração, compartilhamos custos, conseguimos encerrar o projeto na data prevista, a produtividade aumenta pelo fato do contato direto com os usuários.

Empr4: O ramo de tecnologia é bastante dinâmico, criar soluções em parceria com os clientes facilita no desenvolvimento, porque as

mudanças são feitas rapidamente e apontadas por ele mesmo. Sem dizer, que reduzimos custos, riscos e melhora na produtividade.

Empr5: Os nossos produtos tem o código aberto, assim que o cliente compra o software tem a flexibilidade para moldar a plataforma em conjunto com os especialistas. Com essa parceria houve um aumento de produtividade nos negócios. Quando é um grande cliente conseguimos cumprir as metas de prazo, pois a validação do sistema é feita por eles mesmos, com esse compartilhamento diminuimos custos, riscos e ainda fortalecemos o nosso vínculo com eles.

Empr6: O foco da empresa está no relacionamento com o cliente, e a criação do software em conjunto otimiza tempo, os erros são corrigidos a medida que o usuário vai validando e as observações desses profissionais ajudam na melhoria no produto.

A categoria **C4 – Percepções de Uso** foi definida a partir do agrupamento das seguintes unidades de significado:

- US6- Maior desempenho
- US8- Melhoria nos resultados
- US14- Aumento de receita
- US15- Satisfação dos clientes

Essa categoria identifica as características ou atributos percebidos de uso de uma inovação tecnológica que mais contribuem para a sua adoção. Os autores Moore e Benbasat (1991) apresentam 3 (três) características percebidas no uso de uma inovação tecnológica: a) uso voluntário; b) imagem e c) demonstração de resultado. A percepção do uso ficou evidenciada em:

Empr1: Requerer conhecimento do processo com o cliente para a busca da tecnologia culmina na união de esforços e melhoria nos resultados.

Empr2: A produção de produtos em parceria traz conhecimento de desempenho específico daquele setor, por conta da integração o cliente abre o seu diferencial e com isso, conseguimos replicar para os produtos, gerando aumento de satisfação para os usuários.

Empr3: Com a integração de conhecimento e habilidades distintas dos funcionários, os produtos gerados dessa união de esforços alavancaram novos clientes. Pois uma vez, que atendemos as expectativas, esse case se torna um sucesso que exploramos em novas oportunidades.

Empr4: Boa parte dos negócios que surgiram nos últimos anos, foi em função dos nossos produtos criados em parceria tanto com o cliente como com os consultores, havendo aumento significativo na receita.

Empr5: A fonte de recursos está na sinergia do compartilhamento de ideias, conhecimento e tecnologia entre a nossa empresa e o cliente. Há melhoria concreta nos resultados de desenvolvimento de soluções, e conseqüentemente satisfação dos clientes.

Empr6: O modelo aberto permite flexibilidade para moldar a plataforma, e como esses ajustes fazem parte de um pacote de acessórios, os nossos executivos trabalham em conjunto com os usuários, além de oferecerem o suporte necessário para a adequação que é dividida em fases de implementação. O aumento de satisfação dos clientes é notório.

A categoria **C5 – Fatores de diferenciação** foi definida a partir do agrupamento das seguintes unidades de significado:

- US9- Aumento na qualidade e portfolio de produtos
- US10- Expansão na carteira de clientes
- US16- Produtos customizados

Essa categoria sintetiza melhorias na qualidade do produto e acrescenta aspectos desejados pelo segmento ou pelos novos mercados. Ao que está em linha com o fato relatado por Ansoff (1977). Os entrevistados ressaltaram em seus comentários abaixo, a importância de oferecer aos seus clientes soluções integradas com o maior nível de qualidade possível.

Empr1: Atualmente, a maioria dos nossos produtos é customizáveis. Antes o pacote do software era fechado e vários clientes não o adotavam porque em muitos casos não atendiam todas as necessidades da organização e exigiam altos investimentos.

Empr2: O serviço de customização melhorou a qualidade dos produtos e aumentou o nossa carteira de clientes. Esse processo ajuda na melhoria incremental dos produtos e na comercialização em outros nichos.

Empr3: Conforme a demanda ou tendência de mercado, nossa área de marketing realiza um levantamento de inserção de novas tecnologias e de tais necessidades como uma forma de criar serviços customizados e expandir a carteira de produtos.

Empr4: Antigamente quando o cliente queria ver a solução tinha que disponibilizar o seu banco de dados e hoje, a empresa desenvolveu modelos de customização de cada setor para que o cliente possa visualizar a solução antes da implementação.

Empr5: Criamos uma plataforma aberta, onde o próprio cliente nos direciona na elaboração dos acessórios. Esse processo se adequa melhor aos grandes clientes, pois eles sabem como fazer as requisições por conhecerem muito bem a tecnologia. Com os produtos customizados, conseguimos ampliar o portfólio de produtos e atender os pequenos clientes.

Empr6: Os nossos principais parceiros são convidados a participarem de um pré-lançamento do software, esse processo de homologação para o desenvolvimento do produto geram as customizações, trazendo para o cliente o benefício de utilizar a inovação de forma pioneira e para a nossa empresa melhorias na qualidade do produto.

5.4 Etapa da Análise de Conteúdo – Resultados, análises e discussão

Na etapa final da análise de conteúdo, a partir das categorias encontradas no quadro 11, segue a análise e a discussão dos resultados obtidos dos depoimentos dos entrevistados, articulados ao referencial teórico.

As análises serão desenvolvidas conforme a ordem dos objetivos específicos, apresentados na introdução. Estas categorizações são referentes ao roteiro de entrevistas com os gestores de desenvolvimento de projetos, a análise se deu conforme ilustrado no Apêndice C.

5.4.1 Objetivo 1- Verificar se há a prática de inovação utilizada no setor.

Para atender ao objetivo específico 1, foi encontrada a categoria C4 – Percepções de Uso; essa categoria identifica as características ou atributos percebidos quanto ao uso de uma inovação tecnológica que mais contribui para sua adoção. Os autores Moore e Benbasat (1991) apresentam 3 (três) características percebidas no emprego de uma inovação tecnológica: (a) a imagem relacionada ao status que a organização quer apresentar ao setor em que se encontra inserida; (b) a voluntariedade interpretada como o nível com o qual o uso de uma inovação é observado como espontâneo ou voluntário e (c) a demonstração de resultados definidos como a tangibilidade daqueles obtidos pelo uso de inovação, uma vez que este se propusera verificar se existe a prática de inovação no setor de tecnologia de informação.

5.4.2 Objetivo 2 - Identificar se praticam a inovação aberta ou fechada.

Os gestores, ao responderem sobre a prática de inovação aberta, realçaram seus benefícios, apresentando as características da categoria C3 – Melhorias em Processos; essa categoria sustenta a melhoria em processos, como os principais resultados obtidos por uma organização, em função da adoção do processo de inovação aberta, em consonância com o modelo apresentado por Chesbrough (2003); o desenvolvimento de redes de cooperação está

associado à evolução dos modelos de gestão da inovação e à crescente adoção de um modelo colaborativo, a inovação aberta. Por conseguinte, a área de pesquisa e desenvolvimento (P&D) passa a ser um laboratório de inovação aberta, integrando os conhecimentos que podem ser providos de fornecedores, distribuidores, clientes e de outros atores de sua rede estratégica. A arquitetura organizacional em rede contribui para a capacidade de integrar as diversas tecnologias em seus sistemas (CHESBROUGH, 2003).

5.4.3 Objetivo 3 - Identificar se há estratégia de desenvolvimento de mercado nas empresas do setor de tecnologia da informação.

Para atender a este objetivo específico, foram encontradas duas categorias, que são: 1) a categoria C1 – Diferenciação do produto/qualidade resume a atratividade do mercado, sendo um fator do ambiente externo; essa análise deve ser feita, levando em consideração as características e estrutura do mercado, visando à identificação das oportunidades existentes. Para que esta estratégia seja desenvolvida, as empresas, de acordo com Porter (1999) precisam ter como propósito o desempenho acima da média, o autor destaca três tipos básicos de estratégias genéricas:

(a) liderança em custo: a vantagem por liderança no custo ocorre quando uma empresa parte para ser o produtor de baixo custo de sua indústria, atuando em um escopo amplo, em que as fontes de vantagem de custo variam e dependem da indústria, a qual trabalha com preços equivalentes ou mais baixos do que seus rivais e mantém a posição de baixo custo, traduzindo-se em retornos mais altos.

(b) diferenciação: no caso da diferenciação, uma empresa procura ser única em seu mercado, ao longo de algumas dimensões amplamente valorizadas pelos compradores. Ela seleciona um ou mais atributos que muitos compradores na indústria consideram importantes, posicionando-se singularmente para satisfazer essas necessidades.

(c) enfoque: já quanto ao enfoque, esta estratégia é bem diferente das outras, porque está baseada na escolha de um ambiente competitivo estreito dentro de uma indústria. O elemento em foco seleciona um segmento, ou um grupo de segmentos na indústria e adapta sua estratégia para atendê-los, excluindo os outros. Assim, procura obter vantagem competitiva nos segmentos-alvo, embora não possua uma vantagem competitiva geral.

Com a necessidade em criar novos mercados, faz-se a importância da análise do ambiente externo na formulação da estratégia, que é também reforçada pelas visões complementares de Ansoff (1977, p.4): *as decisões estratégicas preocupam-se com problemas externos, e não internos da empresa, e especificamente com a escolha do composto de produtos a ser fabricado pela empresa e dos mercados em que serão vendidos.*

E a categoria C2 – Estratégia competitiva sintetiza a posição competitiva da empresa. Como sendo um fator interno, a análise ocorre em vários elementos, tais como; procurando estar sempre informados sobre seus principais concorrentes e as possíveis mudanças que podem ocorrer com seus consumidores, De acordo com Hax e Wilde II (2001), a estratégia empresarial deve abordar os seguintes pontos: criação de valor econômico, ou seja, obter um desempenho financeiro grande e que possa ser sustentável e medido, considerando a rentabilidade a longo prazo; vinculação com clientes que pode ser definida como uma proposta exclusiva de valor para os clientes, capaz de atrair, reter e satisfazer cada um de seus clientes; criação do “Espírito de Sucesso” na empresa, ou seja, o fluxo líquido de talento se obtém quando os empregados destacados são condicionados a atrair, a satisfazer e a reter o cliente.

5.4.4 Objetivo 4 - Verificar se existe convergência entre a adoção da estratégia de desenvolvimento de mercado com a inovação praticada pelas organizações em estudo.

Conforme os depoimentos dos entrevistados, a diferenciação geralmente é possível quando a empresa tem capacitação e habilidades em usar tais competências como instrumento para a solução de necessidades dos clientes. Os mesmos reconhecem a utilização do processo de inovação aberta para o desenvolvimento de produtos e realçam como uma prática comum no setor de desenvolvimento de software.

O foco dessas empresas que elaboram software está no relacionamento com o cliente, oferecendo soluções integradas e ao mesmo tempo customizáveis. A capacidade de inovação apontada pelos gestores é o capital intelectual como resultado da combinação de habilidades e competências que são distintas em seus segmentos. A categoria C5 – Fatores de diferenciação sustenta melhorias na qualidade do produto e acrescenta aspectos desejados pelo segmento ou pelos novos mercados. No que se refere à linha com o fato relatado por Ansoff (1977), o autor ampliou a visão de estratégia corporativa, quando identificou quatro características; conjunto de produtos de mercados, vetor de crescimento, vantagem competitiva e sinergia.

O vetor de crescimento será responsável para direcionar a organização a seu futuro mediante alternativas possíveis de produtos e mercados onde ela irá atuar; a seguir, serão apresentadas as variáveis do vetor de crescimento. (a) Penetração de mercado é a primeira variável: aqui a empresa com seus produtos atuais, deve buscar o aumento de sua participação nos mercados onde já atuam. (b) A empresa procurando novos mercados que possam ser atendidos. (c) O desenvolvimento de produtos é a terceira variável: aqui a empresa deverá oferecer, aos mercados onde já atua, novos produtos e, por fim, (d) a empresa optando pela diversificação, atuando tanto em mercados quanto com produtos desconhecidos para ela até então.

6. CONCLUSÃO, CONSIDERAÇÕES FINAIS E LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Esta pesquisa teve como propósito responder ao seguinte problema: qual é a contribuição do processo de inovação aberta para o desenvolvimento de mercados?

Após a realização das entrevistas e a posterior análise feita a partir das transcrições destas, constatou-se que a busca dos melhores modelos para definição desta estratégia se deu por meio do Modelo Delta definido por Hax e Wilde II (2001); como ponto decisivo no estabelecimento da estratégia empresarial a arquitetura de relacionamento com o cliente e ao Modelo de Administração Estratégica com o pioneiro Ansoff (1977). O pressuposto essencial desse modelo de gestão está na constante busca pela inovação orientada para resultados, ou seja, visão do cliente, por intermédio de equipes empreendedoras.

Assim sendo, os conceitos expostos anteriormente, refletem uma forte relação entre o marketing estratégico, como o conjunto de instrumentos para interpretar as necessidades dos consumidores e avaliar as capacidades e os recursos da empresa, em relação à concorrência, para satisfazer o cliente e conseguir conquistar maior vantagem competitiva que possa ser sustentada por um maior espaço de tempo.

Assim, temos a maior importância e dimensão à estratégia empresarial, elemento que aglutina a cultura da empresa, suas políticas com outros atores e com clientes também no processo de criação de valor.

Quanto às percepções de uso do processo de inovação aberta, bem como a melhoria em processos, desenvolvimento de produtos e serviços, compartilhamento de conhecimento e tecnologia e redução de tempo para realizar inovações. Compreende-se que essas organizações possuem um enfoque voltado para o exterior, buscando o compartilhamento de tecnologia externa para impulsionar seu processo interno de pesquisa e desenvolvimento. Sendo assim, existe uma parceria baseada na transferência mútua de conhecimento e ou tecnologia, corroborando as argumentações de Chesbrough (2003). Tais constatações evidenciam que os respondentes identificam que alguns aspectos relacionados à própria inovação devem ser considerados em sua adoção, conforme sugerido por Moore e Benbasat (1991).

Desta forma, as empresas que adotam este modelo valorizam as contribuições intelectuais das pessoas desde os funcionários dentro da própria organização, como os clientes que estão fora. Têm como objetivo oferecer produtos ou serviços rentáveis para o mercado ou até na customização de suas atividades, dividindo riscos, custos e benefícios.

Como resultado da pesquisa, ressaltam-se os ativos da empresa, físicos, recursos humanos, estratégia, cultura, organização, inovação, valor da marca (*brand equity*); tecnologia e financeiros geram suas capacidades fundamentais e que, por sua vez, irão dar suporte e impulsionar sua habilidade em criar valor para os acionistas, além de dar reforço a seus diferenciais.

Essas empresas conseguem competir com um serviço superior e características inovadoras ao mesmo tempo e conseguem também manter os custos sob controle, mediante o levantamento e monitoramento de todos os tipos de informações para determinar suas fontes de vantagens competitivas, e seguir estratégias gerais para o mercado, fixando medidas para segmentos específicos.

No segundo objetivo específico, identificar se praticam a inovação aberta e os resultados do modelo praticado no setor de tecnologia; pretendeu-se investigar sua utilização e com os depoimentos foi possível caracterizar os resultados obtidos pelo processo de inovação aberta que foram categorizados como aumento na produtividade, diminuição de riscos, compartilhamento de custos, agilidade no desenvolvimento de produtos e cumprimento no prazo de entrega.

No terceiro objetivo específico, conhecer a corrente estratégica adotada pelas organizações em estudo para a formulação do planejamento estratégico, buscou-se identificar as estratégias empresariais voltadas à obtenção da vantagem competitiva, com foco em diferenciação de produto. Observou-se que essas empresas buscam criar valor nos produtos desenvolvidos em parceria com os clientes de modo a conseguir desenvolver novos mercados por meio de tais necessidades. Entretanto, esta geração de valor para o cliente ocorre, aparentemente, nos casos em que os atributos estão combinados com o melhor produto e solução total integrada.

Com relação ao último objetivo específico, verificar se existe convergência entre a adoção da estratégia de desenvolvimento de mercados com a inovação praticada pelas organizações em estudo; há forte relação entre a estratégia de desenvolvimento de mercados com o processo de inovação aberta por meio do alinhamento das opções estratégicas com as operações da empresa.

Os achados neste estudo reforçam a posição do modelo de inovação proposto por Chesbrough (2003); nesse sentido, o processo de inovação aberta tem como intuito a busca de fontes externas; por isso, é necessário desenvolver a capacidade de absorção em novas

tecnologias/conhecimento e também de saber identificar essas oportunidades em outras empresas.

Diante de tais considerações, esta dissertação confirma vários dos conceitos e teorias presentes no referencial teórico e destaca uma contribuição: utilizar o modelo delta para estudar o setor de tecnologia.

Com referência à contribuição prática, o presente estudo pretendeu ressaltar os aspectos relevantes do processo de inovação aberta para a caracterização dos resultados obtidos e o alinhamento estratégico entre o desenvolvimento de mercados das empresas elaboradoras de software, objetos do estudo. Também, buscou-se gerar informações aos gestores estratégicos das empresas estudadas sobre os pontos de atenção a serem considerados em suas estratégias de diferenciação dos produtos e relacionamento com o cliente.

Uma das limitações da pesquisa foi considerar somente o depoimento dos gestores ligados à área de Pesquisa e Desenvolvimento. Reconhece-se, também, a limitação de investigação para as observações por meio dos clientes.

6.1 Recomendações para continuidade da pesquisa

Esta pesquisa foi realizada com apenas seis instituições de segmentos equivalentes; por conseguinte, a mesma representa a realidade destas instituições, não permitindo generalizações. Fica, então, a recomendação para futuras pesquisas, com um número maior de entrevistados; inclusive com gestores da área de marketing e da área comercial, bem como pesquisas de natureza quantitativa, que permitam maiores possibilidades de generalizações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABES – Associação Brasileira das Empresas de Software. **Mercado Brasileiro de Software: Panorama e Tendências 2011**. Disponível em: <http://www.abes.org.br>. Acesso em: 26/08/2012.

_____. Associação Brasileira das Empresas de Software. **Mercado Brasileiro de Software: Panorama e Tendências 2012**. Disponível em: <http://www.abes.org.br>. Acesso em: 15/10/2013.

AFUAH, A. **Innovation mangement: strategies, implementation and profits**. New York: Oxford University Press, 2003.

_____. **La dinámica de la innovación organizacional: el nuevo concepto para lograr ventajas competitivas y rentabilidad**. Trad. Daniel Rey Díaz. Oxford e New York: Oxford University Press México, 1998.

AHUJA, G. **Collaboration Networks, Structural Holes, and Innovation: A Longitudinal Study**. Administrative Science Quarterly, v. 45, p. 425-455, 2000.

ALVARENGA, D. **Sem retração serviços de tecnologia avançam no país e alavancam PIB**, 2012. Disponível em <http://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/2012/03/sem-retracao-servicos-de-tecnologia-avancam-no-pais-e-alavancam-pib.html>. Acesso em 15/12/2012.

ANSOFF, H. I. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1965.

_____. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977. 203p.

_____. **A Nova Estratégia Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990. 265p.

ANSOFF, H. I.; McDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. 2.ed. São Paulo :Atlas ,1993.

BALAKRISHNAN, J; BOWEN, F; ECKSTEIN, A. L. H. **A Strategic Framework for Managing Failure in JIT Supply Chains**. [S.l.]: International Journal of Information Systems and Supply Chain Management, 2008.

BARBIERI, J. C. **A Contribuição da Área Produtiva no Processo de Inovações Tecnológicas**. Revista de Administração de Empresas/EAESP/FGV. São Paulo, v.37, n.1, p.66-77, 1997.

_____. **Organizações inovadoras: estudos e casos brasileiros**. Rio de Janeiro : Ed. FGV, 2003.

_____.; ÁLVARES, A. C. T. **Inovações nas Organizações Empresariais**. In Rio de Janeiro: FGV Editora, 2003

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70 Ltda., 2007.

BARNEY, J. B. **Firm resources and sustained competitive advantage.** Journal of Management, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

_____.; HESTERLY, W. **Organizational economics: understanding the relationship between organizations and economic analysis.** In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. Handbook of organization studies. London: Sage Publications, 1996.

BARTON, L. D. **Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development.** Strategic Management Journal, v. 13, p. 111-125, 1992.

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração: Construindo vantagem competitiva.** São Paulo: Atlas, 1998.

BATISTA. E. O. **Sistemas de Informação – o uso consciente da tecnologia para o gerenciamento.** São Paulo: Editora Saraiva, 2004.

BEAMISH, P. W.; LUPTON, N. C. **Managing joint ventures.** Academy of Management Perspectives, 23(2), 75–94, 2009.

BERENTE, N.; BOLAND D.; LYTTINEN K.; YOO Y.; SRINIVASAN N. **The Distributed Innovation Project,** 2006 – Disponível em: <<http://innovation.temple.edu>>. Acesso em: 15/09/2012.

BESANKO, D.; DRANOVE, D.; SHANLEY, M. **Economics of strategy.** New York: Wiley, 2000.

BORGES, M., AFUAH, A.; BASTIAN, B. **Users as innovators: A review, critique, and future research directions.** Journal of Management v. v.36, p.857-875, 2010.

BURGELMAN, R. A.; CHRISTENSEN, C. M.; WHEELWRIGHT, S. C. **Strategic management of technology and innovation.** 4a. ed., New York: McGraw-Hill Irwin, 2004.

CACIATO, L. E. **Gerenciamento da Segurança de Informação em Redes de Computadores e a Aplicação da Norma ISO/IEC 17799:2001.** Campinas, 2004.

CALANTONE, R.J; STANKO, M.A. **Drivers of outsourced innovation: an exploratory study.** The Journal of Product Innovation Management, Vol. 24, pp. 230-41, 2007.

CARNEIRO, J. M. T.; CAVALCANTI, M. A. F. D.; SILVA, J. F. da. **Os determinantes da sustentabilidade da vantagem competitiva na visão resource based.** In: encontro da Anpad, 1999.

CARVALHO, G. M. R.; TAVARES, M. S. **Informação & Conhecimento: Uma abordagem organizacional.** Rio de Janeiro: Editora Quality mark, 2001.

CASSIMAN, B.; VEUGELERS, R. **In search of comple-mentarity in innovation strategy: Internal R&D and external knowledge acquisition.** Management Science, 52(1), 68–82, 2006.

CHANDLER Jr., A. D. **Strategy and Structure: chapters in the history of the industrial enterprise.** Cambridge: The MIT Press, 1993. 463p.

CHESBROUGH, H. **Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology.** Boston: Harvard Business School Press, 2003.

_____. **The market for innovation: implications for corporate strategy.** California Management Review, 49, 3 (Spring): 45–66, 2007

_____.; VANHAVERBEKE, W.; WEST, J. **Open innovation: Researching a new paradigm.** Oxford, UK: Oxford University Press, 2006.

CHIARONI, D.; CHIESA, V.; FRATTINI, F. **The open innovation journey: how firms dynamically implement the emerging innovation management paradigm.** Technovation, 2009.

COLLIS, D. J. **A resource-based analysis of global competition: the case of the bearings industry.** Strategic Management Journal, v. 12, p. 49-68, 1991.

CROCCO, L. **O Alinhamento da Administração Estratégica Com o Marketing Estratégico. Um Estudo de Caso no Setor de Serviços.** Tese de doutorado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo: 2012. 151p.

DAFT, R. L. **A dual-core modelo f organizational innovation.** Academy of Management Journal, Mississipi, v. 21, n. 2, p. 193-210, Jun. 1978.

DAMANPOUR, F. **Organizational innovation: a meta analysis of effects of determinants and moderators.** Management Journal, n. 3, v. 34 – 555-590, 1991. Disponível em: <<http://www.rau-tu.unicamp.br/>>. Acesso em: 28/10/2012.

_____.; EVAN, W. M. Organizational innovaion and performance: the problem of organizational lag. **Administrative Science Quarterly**, 29: 392-409, 1984.

D'AVENI, R. A. Mapping Your Competitive Position. **Harvard Business Review**, nov. 2007.

DiMINGO, E. The Fine Art of Positioning. **The Journal of Business Strategy**, mar/apr, 1988.

DRUCKER, P. E. **The discipline of innovation.** Cambridge, MA: Harvard Business School, v.42, p.75-87, 1991.

_____. **A nova sociedade das organizações.** In: howard, R. (Org.) Aprendizado organizacional. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

FREEMAN, C. **The economics of technical change.** Cambridge Journal of Economics, Cambridge, v. 18, n. 5, p. 463-514, 1994.

GASSMANN, O. **Opening up the innovation process: Towards an agenda.** R&D Management, 36(3), 223–228, 2006.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, A. S. A Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. (Orgs.) **O líder do futuro.** São Paulo: Futura, 1996.

GOMES A. S., **De fora para dentro**, HSM Management 75, julho-agosto, 2009.

GONÇALVES, M. A. **A racionalidade dos processos de interdependência organizacional em rede.** In: Colectânea Luso-Brasileira Cooperação Entre Empresas, Clusters, Redes de Negócio e Inovação Tecnológica. Covilhã: Serviços Gráficos e Publicação da Universidade da Beira Interior, 2009.

GRINDLEY, P. C.; TEECE, D. J. **Managing intellectual capital: Licensing and cross-licensing in semiconductors and electronics.** California Management Review, 39(2), 8–41, 1997.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo Futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã.** 10ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HAUSER, G. **Parques tecnológicos e meio urbano.** In: PALADINO, G. G.; MEDEIROS, L. A. Parques tecnológicos e meio urbano: artigos e debates. Brasília: Anprotec/SEBRAE, 1997.

HAX, A. C.; MAJLUF, N. S. **The Strategy Concept and Process – a pragmatic approach.** New Jersey: Prentice Hall, 1991

_____.; WILDE II, D. L. **The Delta Project – Discovering new sources of profitability in a networked economy.** Great Britain: Palgrave, 2001. 278p.

HEENE, A.; SANCHEZ, R. **Competence-based strategic management.** Chichester: John Wiley & Sons, 1997.

HUSSEY, D. E. **The innovation challenge.** Chichester, England; New York: John Wiley, 1997.

HUSTON, L.; SAKKAB, N. **Connect and develop: Inside Procter & Gamble's new model for innovation.** Harvard Business Review, v. 84, p. 58–66, 2006.

JEPPESEN, L. B.; MASKELL, P.; POWEL, W. **Distributed Innovation.** Stanford University, March 27-28, 2008. Disponível em :<http://www.druid.dk/fileadmin/images/dokumenter/SCANCOR_DRUID_5.pdf>. Acesso em: 04/09/2012.

KANTER, R. M. **Líderes da classe mundial: o poder da parceria.** In: HESSELBEIN, F. ;

KOCHË, J. C. **Fundamentos de Metodologia Científica: Teoria da ciência e prática da pesquisa**. 17ª. ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2000.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12ªed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAKHANI K. R.; PANETTA J. A. **The Principles of Distributed Innovation**. Innovations, Summer, vol,2, nº 3, 2007.

LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E. **Glossário de arranjos e sistemas produtivos e inovativos**. In: Arranjos produtivos locais: uma nova estratégia de ação para o SEBRAE. Rio de Janeiro: Rede Sist: set, 2004.

LAUDON, K. C. **Sistemas de Informação gerenciais: administrando a empresa digital**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

_____.; LAUDON, J. P. **Sistemas de informação gerencial: administrando a empresa digital**. 5. ed. 2ª reimpressão. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

LAURINDO, F. J. B. **Tecnologia da Informação – eficácia nas organizações**. São Paulo: Editora Futura, 2002.

LICHTENTHALER, U. **Open innovation in practice: An analysis of strategic approaches to technology transactions**. IEEE Transactions on Engineering Management, v.55, p.148–157, 2008.

_____.; ERNST, H. **Intermediary services in the markets for technology: Organizational antecedents and performance consequences**. Organization Studies, 29(7), 1003–1035, 2008.

_____.; ERNST, H.; HOEGL, M. **Not-soldhere: How attitudes influence external knowledge exploitation**. Organization Science, v.21, p. 1054–1071, 2010.

LOHR, S. **Modelos de inovação aberta exigem planejamento**, The New York Times, 2009. Disponível em: <<http://tecnologia.terra.com.br/interna/html>>. Acesso em: 25/08/2012.

LOPES M., TEIXEIRA A.A.C. **Open Innovation in Firms Located in an Intermediate Technology Developed Country**. Institute for systems and computer engineering of Porto , n.4 march 2009. Disponível em: <<http://metasetix.insecporto.pt/RePec/pdf>>. Acesso em: 08/10/2012.

LUNARDI, G. L.; BECKER, J.L.; MAÇADA, A. C. G. **Relacionamento entre Investimentos em Tecnologia de Informação (TI) e Desempenho Organizacional: um Estudo Cross-country envolvendo os Bancos Brasileiros, Argentinos e Chilenos**. In: ENANPAD – Anais do Congresso ENANPAD, 2003

LUNDVALL, B. **National Systems of innovation: towards a theory of innovation and interactive learning**. London: Pinter, p. 1-19, 1992.

LUNDVALL, B. A.; JOHNSON B., **Promoting innovation systems as a response to the globalizing learning economy**. Dinamarca: Aalborg University, 2000. Disponível em: <<http://www.druid.dk/uploads>>. Acesso em: 05/10/2012.

LYNCH, D. F.; KELLER, Scott, B.; OZMENT, John. **The Effects of Logistics Capabilities and Strategy on Firm Performance**. USA: Journal of Business Logistics, v. 21, n. 2, pp. 47 - 67, 2000.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing - uma orientação aplicada**. 6ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

MARCHAND, D. A. **Creating business value with information**. Chichester: J. Wiley & Sons, Habitat's de inovação na economia do conhecimento: identificando ações de sucesso, 2002.

MARSHALL, A. **Princípios de Economia**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

MARTINEZ, A. A. M.: **Inovación y tamaño de empresa**. Madrid: Ed. Dykinson, 2001.

MAYKUT, P. ; MOREHOUSE, R. **Beginning qualitative research – a philosophic and practical guide**. London: Routledge Falmer, 1994

MCGEE, J; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. 2a. ed San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Causes of Failure in Network Organizations**. California Management Review. California, v.34, n. 4, summer 1992, p.53-72.

MINTZBERG, H. **The Rise and Fall of Strategic Planning**. Hertfordshire: Prentice Hall, 1994.

_____. **Tracking Strategies: towards a general theory of strategy formation**. Oxford: Oxford University Press, 2007.

_____.; AHSLSTRAND, B.; LAMPEL J. - **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MOORE, G. C. A inovação e TI: desafios emergentes. Harvard Business Review. v. 82, n. 8, p. 22 – 26, 2004.

_____.; BENBASAT, I. **Development of an instrument to measure the perceptions of adopting an information technology innovation**. In Information Systems Research, vol. 2, no. 3, 1991.

MOREIRA B., SAAD D., FELDHAUS D., PEREIRA G., MATTIOLI M. **As oportunidades e os desafios do Open Innovation no Brasil**. Instituto Inovação, junho 2008, disponível em <www.InstitutoInovacao.Com.Br/Arquivos_Internos/Noticias/291as_Oportunidades_E_Desafios_Do_Open_Innovation_No_Brasil>. Acesso em: 21/09/2012

O'BRIEN, J. A., **Sistemas de Informação e as decisões gerenciais na era da internet**. 2ª. ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

OSLO MANUAL - **Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento**. Manual de Oslo. Finep – tradução português, 2005.

OCDE – **The measurement of scientific and technological activities: proposed guideline for collecting and interpreting technological innovation data**. Disponível em: <<http://www.oecd.org>>. Acesso em: 19/09/2012.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de metodologia científica**. 2a ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

PENNINGS, J. M. **Innovations as precursors of organizational performance**. In: **Information technology and organizational transformation – innovation for the 21st century organization**. Editora Wiley, 1998.

OHMAE, K. **O Estrategista em Ação**. São Paulo: Pioneira, 1985. 261p.

PATTON, M. Q. **Qualitative Research & Evaluation Methods**. London: Sage, 2002.

PENROSE, E. **The theory of the growth of the firm**. In: FOSS, N. J. Resources, firms, and strategies: a reader in the resource-based perspective. Oxford: Oxford University Press, 1997.

PERINI, F. **Redes de conhecimento no Brasil: uma análise organizacional da Lei de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) Parcerias Estratégicas**. n. 25, dezembro 2007, p.7-46. Disponível em: <http://www.cgee.org.br/arquivos/pe_25.pdf>. Acesso em: 14/08/2012.

PINHEIRO, J. M. S. **A indústria de telecomunicações**. Disponível em <www.projetoderede.com.br/artigos/artigo_industria_telecomunicacoes.ppp> publicado em 19/01/2005, acesso em 11/10/2012.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989. 512p.

_____. **Towards a dynamic theory of strategy**. [S.l.]: Strategic Management Journal, v. 12, p. 95-117, Winter 1991.

_____. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

_____. **The Five Competitive Forces That Shape Strategy**, Harvard Business Review, jan. 2008.

POUPART, J. et al. **A Pesquisa Qualitativa**, Rio de Janeiro: Vozes, 2008, p. 154- 214.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **A competência essencial da corporação**. In: *Competências do Empreendedor*. 2004.

MONTGOMERY, C.; PORTER, M. E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

RÉVILLION, J. P. P. **Análise dos sistemas setoriais de inovação das cadeias produtivas de leite fluido na França e no Brasil**. Tese (Doutorado) – Programa de Pós Graduação em Agronegócios, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social: Métodos e técnicas**. 3ª. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROGERS, E. **Diffusion of innovation**. 3 ed. New York: The Free Press, 1995.

_____. **Diffusion of innovation**. 5 ed. New York: The Free Press, 2003.

ROSENBERG, N. **Inside the black box: technology and economics**. New York: Cambridge University Press, p.120-123, 1982.

ROTHWELL, R. **The handbook of industrial innovation**. Cheltenham: Edward Elgar, 1995.

SACCOL, A. Z.; ANTONINI, L. S. A. **Educação Corporativa em Pequenas e Médias Empresas do Setor de Software: Um Estudo Exploratório**. [S.l.]: Revista Eletrônica de Sistemas de Informação, 2011.

SAKKAB, N. Y. **Connect & develop complements: Research & develop at P&G**. *Research Technology Management*, v.45, p.38–45, 2002.

SANTANGELO, D. G. **Innovation in Multinational Corporations in the information age The experience of the European ICT industry**. UK: Edward Elgar, 2002.

SANTOS, A. R. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. Rio de Janeiro: Lamparina, 2007.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalism, socialism and democracy**. London: George Allen and Unwin, 1942.

_____. **History of economic analysis**. New York, NY, EUA: Oxford University, 1982.

SENGE, P. **Conduzindo organizações voltadas para o aprendizado: o destemido, o poderoso e o invisível**. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. (Orgs.) *O líder do futuro*. São Paulo: Futura, 1996.

SILVA, M.A.V.; ARAÚJO, D.L. **Benefícios percebidos pela adoção do processo de inovação aberta**. *Anais do SIMPOI*, 2012.

SIMANTOB, M.; LIPPI, R. **Guia Valor Econômico de Inovação nas Empresas**. São Paulo: Globo, 2003.

SOUZA, C.A. **Uso organizacional da Tecnologia da Informação: Um estudo sobre a avaliação do grau de informatização das empresas industriais paulistas**. Tese de doutorado USP/FEA, 2004.

SQUIRE, B.; COUSINS, P. D.; LAWSON, B.; BROWN, S. **The Effect of Supplier Manufacturing Capabilities on Buyer Responsiveness**. The role of collaboration. USA: International Journal of Operations & Production Management, v. 29, n. 8, p 766 - 788, 2009.

STALK, G.; EVANS, P.; SHULMAN, L. **Competing on Capabilities: the new rules of corporate strategy**. Harvard Business Review, mar/apr 1992.

STEVENSON, W. **Estatística aplicada à administração**. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1981. 6-10, novembro-dezembro 1997. Acesso em: 15/11/2012.

TÁLAMO, J. R. **A Inovação Tecnológica como Ferramenta Estratégica**. Revista Pesquisa & Tecnologia FEI, n. 23, p. 26-33, out. 2002.

TEECE, D.; PISANO, G.; SHUEN, A. **Dynamic Capabilities and Strategic Management**. Strategic Management Journal, 18, 7, p. 509-533, 1997.

TIDD, J.; BESSANT, J. R.; PAVITT, K. **Managing innovation - integrating technological, market and organizational change**. 2nd. Ed. Chichester, England; New York: John Wiley & Sons, Ltd, 2004.

TREACY, M. **Rotas do Crescimento**. Harvard Business Review, v. 82, n. 7, p. 16 - 18, 2004.

_____.: WIERSEMA, F. **A Disciplina dos Líderes de Mercado: escolha seus clientes, direcione seu foco, domine seu mercado**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1998.

TRIVIÑOS, A. N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 1987.

TURBAN, E.; MCLEAN, E. R.; WETHERBE, J. C. **Tecnologia da informação para gestão: transformando os negócios na economia digital**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

TUSHMAN, M.; NADLER, D. **Organizando-se para a inovação**. In: STARKEY, Ken. Como as Organizações Aprendem - Relatos do sucesso das grandes empresas. São Paulo: Futura, 1997.

VALLE, M. B. **Tecnologia da informação no contexto organizacional**. Ciência da Informação, v. 25, n.1, 1996.

VARADARAJAN, P. R.; JAYACHANDRAN, S. **Marketing strategy: an assessment of the state of the field and outlook**. Journal of the Academy of Marketing Science, v. 27, n. 2, p. 120-144, 1999.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, A. B. **Vantagem competitiva: os modelos teóricos Atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional.** Revista de Administração de Empresas, v. 40, n. 1, p. 20-37, 2000.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2005.

VON HIPPELL, E. **The sources of innovation.** New York: Oxford University Press, 1988.

WEBER, K. C. **A indústria de software no Brasil: estratégia de desenvolvimento,** 2002. Disponível em <http://www2.mre.gov.br/ipri/papers/cienciatecnologia/artigo03.doc>. Acesso em: 15/08/2012.

WERNERFELT, B. **A resource-based view of the firm.** Strategic Management Journal, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.

WITZEMAN, S.; SLOWINSKI, G.; DIRKX, R.; GOLLOB, L.; TAO, J.; WARD, S.; MIRAGLIA, S. **Harnessing external technology for innovation.** Research-Technology Management, 2006.

ZAHRA, S. A.; GEORGE, G. **Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension.** Academy of Management Review, v. 27, p. 185–203, 2002.

WIKIPEDIA; Descrição da cidade de São Paulo. Disponível em: [pt.wikipedia.org/wiki/são_paulo_\(cidade\)/anexo:Lista_de_municipios_do_Brasil_por_PIB](http://pt.wikipedia.org/wiki/são_paulo_(cidade)/anexo:Lista_de_municipios_do_Brasil_por_PIB). Acesso em 13/10/2013.

APÊNDICE A- ROTEIRO DE ENTREVISTAS COM OS GESTORES

Bloco 1- Verificar se há prática de inovação utilizada no setor.

a) O autor Afuah (2003) defende que para que o produto ou serviço seja considerado novo, é preciso ter seus atributos melhorados ou que estes sejam desenvolvidos de uma ideia inexistente para os usuários, ou seja, para o autor, a inovação possui como base o uso de um conhecimento tecnológico ou de mercado novo, para, desta forma, oferecer outros produtos ou serviços aos clientes. A ideia de um produto novo está diretamente ligada ao seu baixo custo, à melhoria de seus atributos, ou à criação de um valor novo, antes inexistente no mercado.

1- Quais são os produtos/serviços inovadores considerados importantes?

b) O manual de Oslo (OCDE) realça que uma empresa pode realizar diversas mudanças em seus métodos de trabalho, o uso de fatores de produção e os tipos de resultados que aumentam a produtividade e/ou o desempenho comercial. Além desse aspecto, o Manual de Oslo define quatro tipos de inovações que encerram um amplo conjunto de transformações nas atividades das empresas; inovações de produto, inovações de processo, inovações organizacionais e inovações de marketing. (OCDE, 2005).

2- Houve alguma mudança que resultou em uma melhora no desenvolvimento de produtos?

c) Os autores Lakhani e Panetta (2007) observam que, no caso de desenvolvimento de software, as pessoas contribuem com tempo, esforço e inteligência, visto que elas possuem uma necessidade direta com o desenvolvimento do software. Um exemplo ocorre quando há necessidade de uma determinada funcionalidade do software que não está disponível a partir de fontes comerciais.

3- Como a empresa percebe a oportunidade de mercado para a criação de produtos e serviços?

d) Para Drucker (2000), um elevado grau de descentralização é necessário para que mudanças na organização sejam possíveis. O autor defende esta ideia, pois a organização deve ser estruturada para tomar decisões rapidamente. Essas decisões devem ser baseadas na proximidade com o desempenho, com o mercado, com a tecnologia e com as diversas

mudanças que ocorrem em nossa sociedade, no meio ambiente, na demografia e no conhecimento. As devidas mutações propiciarão as oportunidades para a inovação (DRUCKER, 2000).

4- A empresa procura melhorar constantemente a forma de criar produtos e serviços?

Bloco 2- Identificar se praticam a inovação aberta ou fechada.

a) Hauser (1997) complementa a ideia de ambiente inovador de Lastres e Cassiolato (2004), defendendo que o sistema de estruturas sociais, institucionais, organizacionais, econômicas e territoriais propiciam as condições para uma geração contínua de sinergias, contribuindo também para a sua transformação em um processo de produção que se origina a partir dessa capacidade sinérgica. Esse ambiente inovador tende a criar parcerias com instituições de ensino, como as universidades e os centros de pesquisa, em geral, motivadas por necessidades identificadas em usuários, funcionários, fornecedores e até mesmo de seus próprios concorrentes.

1- Para ter um ambiente criativo (criação de produtos/serviços) precisa de alguma condição?

b) Para Simantob e Lippi (2003), a capacidade de inovar necessitaria de outros fatores como estratégia, processos, cultura e clima organizacional, desde inovações incrementais em produtos e serviços até inovações que modifiquem o modelo de gestão, ou de negócios da empresa.

2- As sugestões de funcionários, clientes (colaboradores em geral) são levadas em consideração na hora de modificar ou criar processos, produtos ou serviços?

c) Lundvall e Johnson (2002) destacam a importância da formação de redes de cooperação e de conhecimento (fora e dentro da organização) e também a relevância dessas redes, enquanto forma organizacional mais propícia à geração e difusão de inovação, uma vez que esta é uma ferramenta que facilita a incorporação de conhecimentos tácitos, provenientes de pessoas e organizações.

3- O *Network* ajuda na melhoria ou criação de produtos/serviços?

d) A utilização de softwares em Gonçalves (2009) serve para dar suporte aos processos de inovação, e teve grande aceitação nas mais diferenciadas áreas e atividades. O autor explica que algumas destas áreas se destacaram por ter de 90% a 100% das atividades controladas por estas ferramentas de TI, sendo as de maior destaque: (1) processamento de pedido, (2) sistema de administração fornecedor, (3) programação de compras e (4) previsão de vendas. A grande colaboração de Tecnologia de Informação se inicia a partir da necessidade de atender o mercado por meio de integração de informações diretas obtidas do mercado-alvo.

4- A empresa possui algum programa para a captação de ideias, sugestões e reclamações?

e) Berente et al. (2006) argumentam que as dimensões da inovação baseadas na literatura, apropriadas para a inovação distribuída, são potencializadas com o advento da tecnologia digital. Com o advento da internet, a difusão de informação é recurso prático e que permite o mundo estar conectado, facilitando desta forma a ocorrência da inovação distribuída (BERENTE et al.,2006). Para os autores Lopes e Teixeira (2009), uma grande quantidade de inovação aparece no mundo, em todas as formas, capazes de serem espalhadas e atingirem um grupo incontável de pessoas.

5- Houve algum produto ou serviço criado a partir de ideias ou sugestões obtidas desse programa?

f) A dificuldade das empresas em permanecerem inovadoras, utilizando somente seus recursos internos, foi observada por Chesbrough (2003). Muitas são as ideias que estão surgindo e despontando em diversos lugares, não mais somente nos departamentos de pesquisa e desenvolvimento (P&D) dessas empresas. Essa observação é complementada por Révillion (2004), onde a atividade de inovação pode ser motivada pela combinação de competências próprias das empresas com aquelas que outras empresas possuem.

6- Já ocorreu de ter que fazer uma parceria com algum concorrente, ou qualquer outra empresa/ instituição por falta de algum conhecimento ou tecnologia?

g) Em Gassmann (2006), as empresas visam reduzir os custos de P&D fixos e buscam compartilhar riscos. Chiaroni et al. (2009) complementam que o motivo de acesso à fontes externas, além do desejo de minimizar riscos, é o de investir em tecnologias já comprovadas em outras aplicações.

7- Houve alguma mudança que resultou em uma melhora no prazo de entrega, na produtividade?

Bloco 3 - Identificar se há estratégia de desenvolvimento de mercado nas empresas do setor de tecnologia da informação.

a) Para Porter (2004), a vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores em comparação com seus concorrentes. O valor define-se por meio de estratégias de baixo custo ou diferenciação do produto, e é aquilo que os compradores estão dispostos a pagar, ou seja, ele provém da oferta de preços mais baixos que os da concorrência, por benefícios equivalentes, ou do fornecimento de benefícios singulares que realmente compensem o pagamento de um preço mais alto.

1- Qual o diferencial da sua empresa (produtos, serviços, processos) em comparação aos concorrentes?

b) Em Barney e Hesterly (1996), Porter (1989) fez uso do modelo de Mason e Bain, visto em outra perspectiva, ou seja, considerou o poder dos monopólios em favor das empresas na formulação de suas estratégias. Neste sentido, a estrutura da indústria molda o comportamento dos compradores e vendedores que, por sua vez, moldam o desempenho das empresas (VASCONCELOS; CYRINO, 2000). Em outras palavras, os autores definem que a posição da empresa dentro da indústria é o que determinará o sucesso ou fracasso das empresas, fator este que força com que a estratégia de negócios das empresas tenha como base a estrutura de mercado na qual elas operam. Assim, a análise de Porter (1989), com base na estrutura da indústria, é uma análise fundamentalmente externa (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

2- Qual a diferença do seu produto/serviços, em relação ao concorrente?

c) Kanter (1996) ressalta outra grande característica da inovação: a parceria ou a capacidade de desenvolver fortes vínculos entre as organizações. O autor defende que "a cultura da empresa deva ser aberta em duas direções: ao cliente, cuja voz e visão são os melhores guias para o desenvolvimento dos produtos e a todo pessoal da empresa, cujas ideias devem ser ouvidas" (KANTER, 1996, p.110).

3- A estratégia empresarial da empresa é divulgada para todos os colaboradores?

d) A origem da Teoria da Competição Baseada em Competências tem como base o conceito de competências essenciais de Prahalad e Hamel (1998), definidas por estes autores como “o aprendizado coletivo na organização, especialmente como coordenar as diversas habilidades de produção e integrar as múltiplas correntes de tecnologias”. A partir desse conceito de competências essenciais, a Teoria da Competição Baseada em Competências integra as duas perspectivas da teoria da estratégia descritas anteriormente, isto é, busca combinar a visão positivista, econômica, alicerçada em conteúdos e liderada por pesquisadores acadêmicos que têm como referência a Teoria da Organização Industrial, com a visão da perspectiva pragmática, liderada por praticantes (practioners), estabelecida em processos cognitivos e que têm como referência a Teoria Baseada em Recursos (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

4- A criação e lançamento de produto/serviços ou até mesmo processos está vinculado com o aprendizado coletivo?

e) Rothwell (1995) defende que, com a adoção de redes associadas à inovação, os resultados dos esforços de inovação em uma organização tendem a transformarem-se de um processo, inerente a ela e linear ao investimento em pesquisa e desenvolvimento (P&D), para um processo relacionado à organização, porém beneficiando-se das interações com atores de fora desta, como por exemplo, com outras organizações, clientes, fornecedores, concorrentes e outras partes interessadas.

5- O processo de criação de produtos/serviços exige alguma habilidade ou recurso especial, como análise de ambiente interno e externo, relacionamento com clientes, participação dos colaboradores?

Bloco 4 - Verificar se existe convergência entre a adoção da estratégia de desenvolvimento de mercado com a inovação praticada pelas organizações em estudo.

a) De acordo com Moreira et al. (2008), nesse modelo, existe a possibilidade de as organizações comercializarem tecnologias internas ou externas e utilizarem recursos internos ou externos na execução de projetos. Os projetos podem ser iniciados pela própria empresa ou por outros atores externos, havendo a possibilidade de serem transferidos para outras empresas, em qualquer etapa de desenvolvimento (MOREIRA et al., 2008).

1- Já aconteceu de ter para um projeto por falta de tecnologia ou conhecimento específico?

b) Dentre os benefícios da inovação aberta, Chesbrough et al. (2006) destacam a expansão do alcance e capacidade para criar novas ideias e tecnologias; a capacidade de realizar pesquisas estratégicas com baixo nível de risco e poucos recursos; a possibilidade de extensão e/ou diversificação do negócio, sendo provável desenvolver novos meios para o crescimento e a potencialização do retorno sobre os investimentos em P&D.

2- Esses produtos que foram gerados em parceria proporcionaram alguma mudança ou facilidade para diversificar o negócio ou atender novos clientes?

3- Tem alguma tendência em criação de produtos para os próximos anos?

APÊNDICE B- PROTOCOLO DE PESQUISA QUALITATIVA

O objetivo do estudo foi verificar até que ponto os resultados obtidos pelo processo de inovação aberta praticado nas empresas elaboradoras de softwares, estão relacionados com a implementação da estratégia, visando o desenvolvimento de mercados. Tal investigação teve caráter qualitativo exploratório e, utilizou-se da técnica de análise de conteúdo com os procedimentos recomendados pela Bardin (2007).

A análise dos dados revelou os benefícios, dentre outros, estão relacionados ao aumento de produtividade, diminuição de riscos, compartilhamento de custos, agilidade, no desenvolvimento de produtos, cumprimento no prazo de entrega. Por meio do modelo delta foi identificado que as empresas elaboradoras de software e consultoria focam o relacionamento com o cliente, oferecendo soluções diferenciadas.

As empresas analisadas foram selecionadas por atender os seguintes critérios:

Abertura da empresa para o estudo da dissertação;

Empresas de alta relevância em seu mercado de atuação, em termos de participação de mercado e;

Possuir as áreas; Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), Desenvolvimento de projetos e Departamento Comercial.

I. Questões básicas a serem formuladas

- 1- Quais são os produtos/serviços inovadores considerados importantes?
- 2- Houve alguma mudança que resultou em uma melhora no prazo de entrega, na produtividade?
- 3- Como a empresa percebe a oportunidade de mercado para criação de produtos/serviços?
- 4- A empresa procura melhorar constantemente a forma de criar produtos e serviços?
- 5- Para ter um ambiente criativo (criação de produtos/serviços) precisa de alguma condição?
- 6- As sugestões de funcionários, clientes (colaboradores em geral) são levadas em consideração na hora de modificar ou criar processos, produtos ou serviços?
- 7- O Network ajuda na melhoria ou criação de produtos/serviços?
- 8- A empresa possui algum programa para a captação de ideias, sugestões e reclamações?
- 9- Houve algum produto ou serviço criado a partir de ideias ou sugestões obtidas desse programa?

- 10- Como é estimulada a participação dessas pessoas?
- 11- Já ocorreu de ter que fazer uma parceria com algum concorrente, ou qualquer outra empresa/ instituição por falta de algum conhecimento ou tecnologia?
- 12- Qual o diferencial da sua empresa (produtos, serviços, processos) em comparação aos concorrentes?
- 13- Como é feita a busca por novos clientes?
- 14- Qual a diferença do seu produto/serviços, em relação ao concorrente?
- 15- A estratégia empresarial da empresa é divulgada para todos os colaboradores?
- 16- A criação e lançamento de produto/serviços ou até mesmo processos está vinculado com o aprendizado coletivo?
- 17- O processo de criação de produtos/serviços exige alguma habilidade ou recurso especial, como análise de ambiente interno e externo, relacionamento com clientes, participação dos colaboradores?
- 18- Já aconteceu de ter de parar um projeto por falta de tecnologia ou conhecimento específico?
- 19- Esses produtos que foram gerados em parceria proporcionaram alguma mudança ou facilidade para diversificar o negócio ou atender novos clientes?
- 20- Tem alguma tendência em criação de produtos para os próximos anos?

II. Procedimentos de Campo

Aspectos metodológicos: pesquisa de natureza exploratória com uso do método qualitativo.

Fontes de evidência: entrevista dirigida, levantamento de dados secundários e observação direta informal. Instrumento de coleta de dados: roteiro de entrevista semiestruturado.

III. Responsável pela pesquisa

Pesquisadora: Márcia A. Vieira Silva

IV. Guia para interpretação dos dados

1. Análise de dados: uso das proposições teóricas (finalidades) como estratégia analítica geral e da adequação ao padrão (*pattern-matching*) como método de análise. O objetivo foi identificar o padrão conceitual das ações descritas na literatura com a realidade das ações desenvolvidas pelas empresas, objeto de estudo.

APÊNDICE C – CATEGORIZAÇÃO DOS GESTORES – VERSÃO REDUZIDA

Objetivo Específico 1	Perguntas	Síntese das Unidades Semânticas	Categorias
Verificar se há prática de inovação utilizada no setor	<p>1- Quais são os produtos/serviços inovadores considerados importantes?</p> <p>2- Houve alguma mudança que resultou em uma melhora no desenvolvimento de produtos?</p> <p>3- Como a empresa percebe a oportunidade de mercado para a criação de produtos/serviços?</p> <p>4- A empresa procura melhorar constantemente a forma de criar produtos e serviços?</p>	<p>US6- Maior desempenho</p> <p>US8- Melhoria nos resultados</p> <p>US15- Satisfação dos clientes</p> <p>US18- Foco no relacionamento com o cliente</p>	<p>C4 – Percepções de uso</p> <p>(Percepção com relação ao uso de inovação)</p>
Objetivo Específico 2	Perguntas	Síntese das Unidades Semânticas	Categorias
Identificar se praticam a inovação aberta ou fechada;	<p>1- Para ter um ambiente criativo (criação de produtos/serviços) precisa de alguma condição?</p> <p>2- As sugestões de funcionários, clientes (colaboradores em geral) são levadas em consideração na hora de modificar ou criar processos, produtos ou serviços?</p> <p>3- O <i>Network</i> ajuda na melhoria ou criação de produtos/serviços?</p> <p>4- A empresa possui algum programa para a captação de ideias, sugestões e reclamações?</p> <p>5- Houve algum produto ou serviço criado a partir de ideias ou sugestões obtidas desse programa?</p>	<p>US1- Aumento de produtividade</p> <p>US2- Diminuição de riscos</p> <p>US3- Compartilhamento de custos</p> <p>US5- Agilidade no desenvolvimento de produtos</p> <p>US7- Cumprimento no prazo de entrega</p>	<p>C3 – Melhorias em Processos, Produtos e Serviços.</p>

	<p>6- Já ocorreu de ter que fazer uma parceria com algum concorrente, ou qualquer outra empresa/ instituição por falta de algum conhecimento ou tecnologia?</p> <p>7- Houve alguma mudança que resultou em uma melhora no prazo de entrega, na produtividade?</p>		
Objetivo Específico 3	Perguntas	Síntese das Unidades Semânticas	Categorias
Identificar se há estratégia de desenvolvimento de mercado nas empresas do setor de tecnologia da informação;	<p>1- Qual o diferencial da sua empresa (produtos, serviços, processos) em comparação aos concorrentes?</p> <p>2- Qual a diferença do seu produto/serviços, em relação ao concorrente?</p> <p>3- A estratégia empresarial da empresa é divulgada para todos os colaboradores?</p> <p>4- A criação e lançamento de produto/serviços ou até mesmo processos está vinculado com o aprendizado coletivo?</p> <p>5- O processo de criação de produtos/serviços exige alguma habilidade ou recurso especial, como análise de ambiente interno e externo, relacionamento com clientes, participação dos colaboradores?</p>	<p>US12- Especialistas de nichos em setores</p> <p>US13- Melhor produto e serviços</p> <p>US17- Profissionais altamente qualificados</p> <p>US14- Aumento de receita</p> <p>US4- Integração de tecnologias e conhecimento</p> <p>US11- Divulgação da estratégia</p> <p>US18- Foco no relacionamento com o cliente</p>	<p>C1 – Diferenciação do produto - Qualidade</p> <p>C2 – Estratégia Empresarial</p>

Objetivo Específico 4	Perguntas	Síntese das Unidades Semânticas	Categorias
<p>Verificar se existe convergência entre a adoção da estratégia de desenvolvimento de mercado com a inovação praticada pelas organizações em estudo;</p>	<p>1- Já aconteceu de ter de parar um projeto por falta de tecnologia ou conhecimento específico?</p> <p>2- Esses produtos que foram gerados em parceria proporcionaram alguma mudança ou facilidade para diversificar o negócio ou atender novos clientes?</p> <p>3- Tem alguma tendência em criação de produtos para os próximos anos?</p>	<p>US16- Produtos customizados</p> <p>US9- Aumento na quantidade de produtos- Solução Integrada</p> <p>US10- Expansão na carteira de clientes</p>	<p>C5 – Fatores de diferenciação</p>

APÊNDICE D – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM OS GESTORES DE EMPRESAS DE SOFTWARE

Entrevistado 01 – Empresa 01

1- Quais são os produtos ou serviços considerados mais importantes?

Não há o mais importante. São vários, principalmente os produtos os de ruptura tecnológica.

2- Houve alguma mudança que resultou em uma melhora no prazo de entrega, na produtividade?

Sim, a partir do momento que passamos a trabalhar com profissionais altamente qualificados e especialistas em setores.

3- Como a empresa percebe a oportunidade de mercado para criar produtos ou serviços?

Serviços aos negócios, criamos grupos multifuncionais para desenvolver soluções para os clientes.

4 - A empresa procura melhorar constantemente a forma de criar produtos e serviços?

Sim. São feitos grande investimentos anuais em pesquisa e desenvolvimento.

5- Para ter um ambiente criativo (criação de produtos/serviços) precisa de alguma condição?

Organização flexível e meios para a geração e compartilhamento de ideias.

6- As sugestões de funcionários, clientes (colaboradores em geral) são levadas em consideração na hora de modificar ou criar processos, produtos e serviços?

Sim, pois o capital intelectual do nosso negócio é um diferencial no mercado.

7- O Network ajuda na melhoria ou criação de produtos/serviços? Serve como feedback?

Sim, muitas soluções são encontradas através de reuniões informais.

8- A empresa possui algum programa para a captação de ideias, sugestões e reclamações?

Sim, inclusive os colaboradores que contribuem com o programa recebem premiações.

9- Houve algum produto ou serviço criado a partir de ideias ou sugestões obtidas desse programa?

Sim, produtos e serviços com diferenciais são gerados por muitas vezes com sugestões de clientes e funcionários da área comercial.

10- Como é estimulada a participação dessas pessoas?

Para funcionários por meio de premiações, e clientes através de benefícios como facilidades de forma de pagamento, descontos...

11- Já ocorreu de ter que fazer uma parceria com algum concorrente, ou qualquer outra empresa/instituição por falta de algum conhecimento ou tecnologia?

Sim, quando o projeto exige conhecimento e tecnologia específica e que não somos detentores.

12- Qual o diferencial da sua empresa (produtos, serviços, processos) em comparação aos seus concorrentes?

Os grandes diferenciais da empresa são um profundo conhecimento de negócios e tecnologia, uma alta capacidade de execução, produtos e serviços diferenciados e experiências de sucesso.

13- Como é feita a busca por novos clientes?

O público alvo da consultoria são as grandes empresas com projetos de grandes transformações.

14 - Qual a diferença do seu produto, em relação aos seus concorrentes?

Os grandes diferenciais da Consultoria são um profundo conhecimento de negócios e tecnologia, uma alta capacidade de execução e experiências de sucesso.

15 - A estratégia empresarial da empresa é divulgada a todos os seus colaboradores?

Há um plano específico de divulgação, todos sabem a direção. A estratégia da empresa é de retenção dos nossos colaboradores, principalmente os profissionais da área comercial. Como o foco é o relacionamento com o cliente os executivos estão na linha de frente, junto ao cliente desenvolvendo as melhores soluções.

16- A criação e lançamento de produtos, serviços ou até mesmo processos está vinculado com o aprendizado coletivo?

Sim, requerer conhecimento do processo com o cliente para a busca da tecnologia culmina na união de esforços e melhoria nos resultados.

17- O processo de criação de produtos, serviços ou até mesmo em processos exige alguma habilidade e ou recurso especial, como análise de ambiente interno e externo, relacionamento com clientes, participação dos colaboradores?

Sim, criamos grupos multifuncionais para desenvolver soluções em parceria com os clientes, esse processo aberto melhora o cumprimento do prazo de entrega do produto, além de haver compartilhamento de custos, riscos e diminuição no tempo de desenvolvimento do produto.

18- Já aconteceu de ter que parar um projeto por falta de uma tecnologia ou conhecimento específico?

Sim, e por várias vezes tivemos que fazer parcerias com outras empresas.

19- Esses produtos que foram gerados em parceria proporcionaram alguma mudança ou facilidade para diversificar o negócio e ou atender novos clientes?

Sim, conseguimos replicar a solução em outras área de atuação.

20 - Tem alguma tendência em criação de produtos para os próximos anos?

Atualmente, a maioria dos nossos produtos é customizáveis. Antes o pacote do software era fechado e vários clientes não o adotavam porque em muitos casos não atendiam todas as necessidades da organização e exigiam altos investimentos.

Entrevistado 02 – Empresa 02

1- Quais são os produtos ou serviços considerados mais importantes?

Nosso principal serviço hoje é Outsourcing, A estratégia adotada é a parceria com esse profissional, pois são eles que são a estrutura da nossa companhia, investimos no bem estar, como educação, boa assistência aos seus dependentes como forma de parceria, foi um projeto que podemos dizer que é case de sucesso, pois isso é diferencial entre nossos concorrentes, nossos recursos mesmo alocados em nossos clientes, não tem como objetivo mudar de emprego.

2- Houve alguma mudança que resultou em uma melhora no prazo de entrega, na produtividade?

Sempre que possível mudamos o nosso processo, a ultima mudança ocorreu com uma certificação CMMI que obtivemos de nível 5.

3- Como o Departamento de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) percebe a oportunidade de mercado para criar produtos ou serviços?

Conforme a demanda e ou a tendência do mercado, nossa área de marketing realiza um levantamento do perfil dessas companhias e quais as suas necessidades como uma forma de criar um serviço customizado.

4 - A empresa procura melhorar constantemente a forma de criar produtos e serviços?

Sempre, como disse anteriormente, hoje nosso foco é investir em capital humano onde a criatividade em criar novas oportunidades pode surgir porem com base e estrutura principalmente.

5- Para ter um ambiente criativo (criação de produtos/serviços) precisa de alguma condição?

A liberdade seria a melhor resposta, porém depende muito da área que você atua, em nosso caso particular trabalhamos em sua maioria com empresas bastantes conservadoras, qualquer processo de mudança é sempre muito difícil de serem implantados, porém mesmo assim existem recursos extremamente criativos, mesmo com o ambiente não sendo favorável, sempre existem talentos que enxergam uma oportunidade.

6- As sugestões de funcionários, clientes (colaboradores em geral) são levadas em consideração na hora de modificar ou criar processos, produtos e serviços?

Todas as sugestões sempre são muito bem vindas, mesmo que no futuro não a aplicamos, as vezes naquela área não possa ser pertinente e nem no momento, mas poderá ser útil em outras áreas ou em um momento oportuno.

7- O Network ajuda na melhoria ou criação de produtos/serviços? Serve como feedback?

Ajuda, boa parte dos novos negócios que surgiram no ano de 2012 foram em função da nossa rede contatos, possuímos o papel de gerente de contas muito ativo, a evolução dos nossos serviços acontecem em função do retorno da expectativa do nosso cliente e também são os nossos cliente atuais que alavancam novos negócios, pois uma vez que atendemos as expectativas esse case se torna um sucesso que exploramos em novas oportunidades.

8- A empresa possui algum programa para a captação de ideias, sugestões e reclamações?

Possui sim, um canal interno em nossa intranet e outro externo para os clientes onde qualquer funcionário e clientes podem enviar ideias e sugestões ao nosso departamento de pesquisa e desenvolvimento.

9 - Houve algum produto ou serviço criado a partir de ideias ou sugestões obtidas desse programa?

Desenvolver produtos em parceria com clientes e consultores se tornou uma prática comum na elaboração do software, porque o próprio cliente valida o passo a passo do produto, com isso houve ganho de tempo no desenvolvimento, cumprimento do prazo de entrega, a implementação do software ficou mais fácil e com menos erros de ajustes .

10- Como é estimulada a participação dessas pessoas?

Como descrito anteriormente, esse canal em que qualquer funcionário pode falar com o presidente é uma forma de estimular as pessoas, também sempre que possível promovemos encontros, palestras com debates e também workshops.

11 - Já ocorreu de ter que fazer uma parceria com algum concorrente, ou qualquer outra empresa/instituição por falta de algum conhecimento ou tecnologia?

Sim, somos parceiros das maiores empresas de TI como Oracle, IBM, Microsoft entre outras.

12 - Qual o diferencial da sua empresa (produtos, serviços, processos) em comparação aos concorrentes?

Nosso foco atualmente no mercado é serviços, hoje nós contamos com uma expertise no seguimento financeiro, nossos maiores clientes são bancos e seguradoras. A empresa atua praticamente em todos os países europeus e é a maior nesse seguimento.

13- Como é feita a busca por novos clientes?

Nosso planejamento na captação de novos clientes tem como princípio observar quais as potenciais demandas que podem surgir em função da economia, nós observamos primeiro qual tendência de crescimento de um determinado setor e verificamos se temos experiência necessária, em caso positivo trabalhamos com as empresas desse setor como potenciais clientes no futuro, também observando claro, o porte da empresa, principalmente pelo faturamento.

14- Qual a diferença do seu produto, em relação aos seus concorrentes?

Nosso foco hoje no mercado é serviços, hoje nós contamos com uma expertise no seguimento financeiro, nossos maiores cliente são bancos e seguradoras, a Capgemini atua praticamente em todos os países europeus e é a maior nesse seguimento.

15- A estratégia empresarial na empresa é divulgada a todos os seus colaboradores?

A nossa estratégia está em captação de clientes, tendo como princípio observações em potenciais demandas que podem surgir da economia, tendências de crescimento de um determinado setor, conhecimento de novas tecnologias. Divulgamos a estratégia para todos os departamentos, em especial o comercial.

16- A criação e lançamento de produtos, serviços ou até mesmo processos está vinculado com o aprendizado coletivo?

A produção de produtos em parceria traz conhecimento de desempenho específico daquele setor, por conta da integração o cliente abre o seu diferencial e com isso, conseguimos replicar para os produtos, gerando aumento de satisfação para os usuários.

17- O processo de criação de produtos, serviços ou até mesmo em processos exige alguma habilidade e ou recurso especial: como análise de ambiente interno e externo, relacionamento com clientes, participação dos colaboradores?

Com certeza, toda a criação de alguma nova estratégia está focada na análise do mercado, quais as perspectivas de crescimento, o humor externo em relação ao nosso país, quais as expectativas do governo para área que pretendemos atuar e principalmente investimento em capacitação dos nossos recursos.

18- Já aconteceu de ter que parar um projeto por falta de uma tecnologia ou conhecimento específico?

Não, porem já houve momentos que tivemos que mudar nossa estratégia por falta de mão de obra especializada.

19- Esses produtos que foram gerados em parceria proporcionaram alguma mudança ou facilidade para diversificar o negócio e ou atender novos clientes?

Sim, um exemplo, nós atendemos companhias que tem todas suas soluções baseada em aplicativos IBM, como somos parceiros da IBM temos preferências dentro dessas companhias, pois a parceria no provem sempre que alguma nova atualização de alguma dessas ferramentas nossa equipe participa de cursos de reciclagem.

20 - Tem alguma tendência em criação de produtos para os próximos anos?

O serviço de customização melhorou a qualidade dos produtos e aumentou o nossa carteira de clientes. Esse processo ajuda na melhoria incremental dos produtos e na comercialização em outros nichos.

Entrevistado 03 – Empresa 03

1- Quais são os produtos ou serviços considerados mais importantes? E como foram criados? Houve parceria?

Quatro grandes serviços: auditoria contábil, tex, consultoria tecnológica, BPO: prestação de serviços de contabilidade fiscal dando software e criando processos para grandes empresas (terceirização).

2- Houve alguma mudança que resultou em uma melhora no prazo de entrega, na produtividade, ou até mesmo no desempenho comercial? E como foi feita?

Sim, tem um grupo global que trata de treinamentos e certificações.

3- Como a empresa percebe a oportunidade de mercado para criar produtos ou serviços?

4- A empresa procura melhorar constantemente a forma de criar produtos e serviços?

Metodologia – design think (reunião de grupos, para alinhar uma solução).

Grupo – multidisciplinar varias habilidades.

5- Para ter um ambiente criativo (criação de produtos/serviços) precisa de alguma condição?

Ferramentas internas de colaboração, amplia-se o projeto numa rede interna criada para captar ideias.

6- As sugestões de funcionários, clientes (colaboradores em geral) são levadas em consideração na hora de modificar ou criar processos, produtos e serviços?

O processo de desenvolvimento do produto é em conjunto com o cliente, com isso reduzimos tempo de elaboração, compartilhamos custos, conseguimos encerrar o projeto na data prevista, a produtividade aumenta pelo fato do contato direto com os usuários.

7- O Network ajuda na melhoria ou criação de produtos/serviços? Serve como feedback?

Sim.

8- A empresa possui algum programa para a captação de ideias, sugestões e reclamações?

I-9 (interno), e um programa externo para clientes.

9- Houve algum produto ou serviço criado a partir de ideias ou sugestões obtidas desse programa?

Com a integração de conhecimento e habilidades distintas dos funcionários, os produtos gerados dessa união de esforços alavancaram novos clientes. Pois uma vez, que atendemos as expectativas, esse case se torna um sucesso que exploramos em novas oportunidades

10- Como é estimulada a participação dessas pessoas?

Com premiações e benefícios.

11- Já ocorreu de ter que fazer uma parceria com algum concorrente, ou qualquer outra empresa/instituição por falta de algum conhecimento ou tecnologia?

Sim, somos parceiros das maiores empresas de TI como Oracle, IBM, Microsoft entre outras.

12- Qual o diferencial da sua empresa (produtos, serviços, processos) em comparação aos concorrentes?

A empresa é global, a capacitação de nossos profissionais é o diferencial. Entender as necessidades do cliente e oferecer as melhores soluções faz necessário ter especialistas para que haja um aumento de *performance* no desenvolvimento dos produtos e serviços.

13- Como é feita a busca por novos clientes?

Indústria – problemas – desenvolvem soluções (processos, estratégia, sistemas).

Critérios – idoneidade, confiabilidade - credibilidade.

14 - Qual a diferença do seu produto, em relação aos seus concorrentes?

Empresa global, capacitação é o diferencial.

15- A estratégia empresarial na empresa é divulgada a todos os seus colaboradores?

A estratégia é divulgada para todos os funcionários, foco para trabalhar com grandes clientes e solução. A nossa metodologia está em treinamentos constantes para os funcionários em todos os níveis, integrando tecnologia e conhecimento.

16- A criação e lançamento de produtos, serviços ou até mesmo processos está vinculado com o aprendizado coletivo (atualização de conhecimento) e também se faz necessário, coordenar diferentes habilidades?

Sim, os profissionais tem que saber buscar.

17- O processo de criação de produtos, serviços ou até mesmo em processos exige alguma habilidade e ou recurso especial (como análise de ambiente interno e externo, relacionamento com clientes, participação dos colaboradores, conhecimento e ou tecnologia específica)?

Existem sim, habilidades básicas como: pesquisa, conhecimento no tema de atuação (especialistas/"a habilidade previa")

18- Já aconteceu de ter que parar um projeto por falta de uma tecnologia ou conhecimento específico?

Sim, mais não é frequente.

19- Esses produtos que foram gerados em parceria proporcionaram alguma mudança ou facilidade para diversificar o negócio e ou atender novos clientes?

Sim, desenvolvida uma solução e geralmente são replicáveis, somente as mais específicas.

20 - Tem alguma tendência em criação de produtos para os próximos anos?

Conforme a demanda ou tendência de mercado, nossa área de marketing realiza um levantamento de inserção de novas tecnologias e de tais necessidades como uma forma de criar serviços customizados e expandir a carteira de produtos.

Entrevistado 04 - Empresa 04

1- Quais são os produtos ou serviços considerados mais importantes?

Aqueles que trazem aumento de receita.

2- Houve alguma mudança que resultou em uma melhora no prazo de entrega, na produtividade, ou até mesmo no desempenho comercial?

O ramo de tecnologia é bastante dinâmico, criar soluções em parceria com os clientes facilita no desenvolvimento, porque as mudanças são feitas rapidamente e apontadas por ele mesmo. Sem dizer, que reduzimos custos, riscos e melhora na produtividade.

3- Como a empresa percebe a oportunidade de mercado para criar produtos ou serviços?

A captação de ideias é desenvolvida pelo departamento de inteligência de marketing.

4- A empresa procura melhorar constantemente a forma de criar produtos e serviços?

Business analitics (privacidade das empresas);

Constante revisão de como melhorar os processos;

Revisão de metodologia de projetos foco em tecnologia.

5- Para ter um ambiente criativo (criação de produtos/serviços) precisa de alguma condição?

Sim, liberdade de criação e expressão.

6- As sugestões de funcionários, clientes (colaboradores em geral) são levadas em consideração na hora de modificar ou criar processos, produtos e serviços?

São as mudanças, são feitas por conta do resultado de cada projeto (são avaliados, e fica de case para evitar num próximo).

7- O Network ajuda na melhoria ou criação de produtos/serviços? Serve como feedback?

Boa parte dos negócios que surgiram nos últimos anos, foi em função dos nossos produtos criados em parceria tanto com o cliente como com os consultores, havendo aumento significativo na receita.

8- A empresa possui algum programa para a captação de ideias, sugestões e reclamações?

Tem sim já foi feito para melhorar na qualidade de projetos e minimização de custas em produtos.

9- Houve algum produto ou serviço criado a partir de ideias ou sugestões obtidas desse programa?

Sim e houve ideias que ajudariam a diminuir os custos.

10 - Como é estimulada a participação dessas pessoas?

Programa com plano de carreira e incentivos financeiros.

11- Já ocorreu de ter que fazer uma parceria com algum concorrente, ou qualquer outra empresa/instituição por falta de algum conhecimento ou tecnologia?

Sim.

12- Qual o diferencial da sua empresa (produtos, serviços, processos) em comparação aos concorrentes?

A empresa investe pesado em relacionamento com o cliente a médio e longo prazo, a manutenção da conta (cliente) é o nosso ponto forte e para isso a capacitação dos funcionários se torna essencial para criação de produtos e serviços inovadores.

13- Como é feita a busca por novos clientes?

Projetos de apoio em gestão (indicadores), acompanhamento de *performance*;

Eventos;

Por indicação;

Produto com diferencial no mercado e os clientes;

Foco em região;

Perfil dos clientes de médio porte.

14 - Qual a diferença do seu produto, em relação aos seus concorrentes?

Produtos e serviços com solução de integração e códigos abertos de plataforma.

15 - A estratégia empresarial na empresa é divulgada a todos os seus colaboradores?

A estratégia é aberta para todos, desde funcionários até concorrentes. A área comercial é o departamento que está mais envolvida com a estratégia por ter mais acesso aos clientes e integrar tecnologias para transformar em solução.

16- A criação e lançamento de produtos, serviços ou até mesmo processos está vinculado com o aprendizado coletivo?

Sim, pois o ramo de tecnologia é bastante dinâmico e toda a empresa é incentivada na atualização de conhecimento.

17- O processo de criação de produtos, serviços ou até mesmo em processos exige alguma habilidade e ou recurso especial, como análise de ambiente interno e externo, relacionamento com clientes, participação dos colaboradores?

Sim, a fonte de recursos estão nos profissionais, por conta do mercado os valores são otimizados no processo para não sobrecarregar no valor final do serviço.

18- Já aconteceu de ter que parar um projeto por falta de uma tecnologia ou conhecimento específico?

Sim e procuramos expertises em tecnologia.

19- Esses produtos que foram gerados em parceria proporcionaram alguma mudança ou facilidade para diversificar o negócio e ou atender novos clientes?

Sim, a empresa está passando a produzir produtos para poder concorrer no mercado, pois foi feito um modelo na Vale do Rio Doce.

20 - Tem alguma tendência em criação de produtos para os próximos anos?

Antigamente quando o cliente queria ver a solução tinha que disponibilizar o seu banco de dados e hoje, a empresa desenvolveu modelos de customização de cada setor para que o cliente possa visualizar a solução antes da implementação.

Entrevistado 05 - Empresa 05

1- Quais são os produtos ou serviços considerados mais importantes?

Os produtos que são desenvolvidos por meio de parcerias, pois tem maior aplicabilidade.

2- Houve alguma mudança que resultou em uma melhora no prazo de entrega, na produtividade, ou até mesmo no desempenho comercial?

O prazo de entrega melhorou bastante por conta da validação do projeto.

Processo da customização que se adequa melhor aos grandes clientes, eles sabem com fazer as requisições, foi criado um processo para que houvesse um prazo com um software pré configurado, os clientes pequenos não tem conhecimento suficiente para ajustes, pois esta no nível de aprendizado de tecnologia, pacote com pré configuração para o cliente pequenas customizações para atender os pequenos clientes.

3- Como a empresa percebe a oportunidade de mercado para criar produtos ou serviços?

Os desenvolvedores trabalham com os clientes. Os relacionamentos de vendas e clientes levam para o departamento que são registrados e compilados. Inteligência de mercado experts em setores definidos.

4 - A empresa procura melhorar constantemente a forma de criar produtos e serviços?

Pesquisa e desenvolvimento (Alemanha) centro de co-inovação passar por um processo de analise para ser desenvolvido em conjunto com os parceiros.

Programa de pré-lançamento do software com os parceiros e assim o próprio cliente faz os ajustes com forma de pagamento, preços e condições.

Apple stores, similar com produtos de avaliação de parceiros uma loja, onde os clientes criam os produtos e fica mais possível para outros.

5- Para ter um ambiente criativo (criação de produtos/serviços) precisa de alguma condição?

O código é aberto e flexíveis para os clientes (ou seja a customização é feita pelos clientes em parceria).

6- As sugestões de funcionários, clientes (colaboradores em geral) são levadas em consideração na hora de modificar ou criar processos, produtos e serviços?

Sim, pois o capital intelectual é sempre feita dessa forma com vendas e pós venda com foco em acessórios.

7- O Network ajuda na melhoria ou criação de produtos/serviços? Serve como feedback?

Sim, é fundamental como, por exemplo, nos programas de parceiros o co innovation e o ISIP *Store*.

8- A empresa possui algum programa para a captação de ideias, sugestões e reclamações?

Tem sim já foi feito para melhorar na qualidade de projetos e minimização de custos em produtos.

9- Houve algum produto ou serviço criado a partir de ideias ou sugestões obtidas desse programa?

10- Como é estimulada a participação dessas pessoas?

Sim a maior parte dos produtos são criados por meio de parcerias.

11- Já ocorreu de ter que fazer uma parceria com algum concorrente, ou qualquer outra empresa/instituição por falta de algum conhecimento ou tecnologia?

Sim, ocorre de fazer uma composição com o concorrente pois o software dele havia uma especificação que a SAP não tinha.

Como exemplo aliança entre a SAP e a IBM concorrem e mesmo assim trabalham em conjunto.

12- Qual o diferencial da sua empresa (produtos, serviços, processos) em comparação aos concorrentes?

Nós temos dois diferenciais: primeiramente, o conhecimento especializado dos processos de negócios em 26 setores da indústria, expertise nos setores com quem desenvolve o produto e o segundo as soluções dadas aos clientes são integradas.

13- Como é feita a busca por novos clientes?

Alocação de recursos e adoção de inovação por meio da nuvem.

Estrutura mínima com faturamento desde microempresas até multinacionais com a quantidade de produtos aumentou o perfil de clientes (houve uma expansão de clientes por meio do desdobramento de gerenciamento) potencial de cliente quanto há maior complexidade no negócio.

14 - Qual a diferença do seu produto, em relação aos seus concorrentes?

Soluções integrado – integração das soluções e o código da SAP é aberto (compro o software e tenho flexibilidade para moldar a plataforma).

15- A estratégia empresarial na empresa é divulgada a todos os seus colaboradores?

A estratégia é para todas as áreas cobertas, em âmbito global e em especial o Brasil por estar em foco pelos nossos dirigentes. Os recursos e capacidades são escassos e nesse ambiente dinâmico é um diferencial. Os nossos profissionais são especializados em setores para fortalecer o relacionamento com os clientes.

16- A criação e lançamento de produtos, serviços ou até mesmo processos está vinculado com o aprendizado coletivo?

A fonte de recursos está na sinergia do compartilhamento de ideias, conhecimento e tecnologia entre a nossa empresa e o cliente. Há melhoria concreta nos resultados de desenvolvimento de soluções, e conseqüentemente satisfação dos clientes.

17- O processo de criação de produtos, serviços ou até mesmo em processos exige alguma habilidade e ou recurso especial, como análise de ambiente interno e externo, relacionamento com clientes, participação dos colaboradores?

Os nossos produtos tem o código aberto, assim que o cliente compra o software tem a flexibilidade para moldar a plataforma em conjunto com os especialistas. Com essa parceria houve um aumento de produtividade nos negócios. Quando é um grande cliente conseguimos cumprir as metas de prazo, pois a validação do sistema é feita por eles mesmos, com esse compartilhamento diminuimos custos, riscos e ainda fortalecemos o nosso vínculo com eles.

18- Já aconteceu de ter que parar um projeto por falta de uma tecnologia ou conhecimento específico?

Sim, assume-se que não tem tecnologia para isso.

Variação na legislação de país para país.

Exemplo: a SAP teve que desenvolver a tecnologia para as notas fiscais paulistas e depois vendeu para o Chile, México, Colombia.

19- Esses produtos que foram gerados em parceria proporcionaram alguma mudança ou facilidade para diversificar o negócio e ou atender novos clientes?

Sim, como por exemplo, as notas fiscais eletrônicas.

20 - Tem alguma tendência em criação de produtos para os próximos anos?

Criamos uma plataforma aberta, onde o próprio cliente nos direciona na elaboração dos acessórios. Esse processo se adequa melhor aos grandes clientes, pois eles sabem como fazer as requisições por conhecerem muito bem a tecnologia. Com os produtos customizados, conseguimos ampliar o portfólio de produtos e atender os pequenos clientes.

Entrevistado 06 - Empresa 06

1- Quais são os produtos ou serviços considerados mais importantes?

Os nossos produtos e serviços são direcionados em serviço de inteligência em soluções.

2- Houve alguma mudança que resultou em uma melhora no prazo de entrega, na produtividade?

Somos especializados em oferecer soluções inteligentes e integração de plataforma. Com o processo de inovação aberta, o prazo de entrega dos projetos se tornaram pontuais e os resultados em produtividade aumentou consideravelmente.

3- Como a empresa percebe a oportunidade de mercado para criar produtos ou serviços?

Os nossos executivos de contas são experts em setores e em conjunto com o cliente e o departamento de P&D desenvolvemos soluções com diferenciais tecnológicos.

4 - A empresa procura melhorar constantemente a forma de criar produtos e serviços?

Oferecemos aos nossos clientes, serviços de inteligência em soluções, ou seja, os nossos executivos de conta são profissionais altamente qualificados em segmentação, tem o apoio do departamento de inteligência de mercado para que a busca da solução seja completa.

5- Para ter um ambiente criativo (criação de produtos/serviços) precisa de alguma condição?

Incentivos, treinamentos e foco em capacitação.

6- As sugestões de funcionários, clientes (colaboradores em geral) são levadas em consideração na hora de modificar ou criar processos, produtos e serviços?

Os nossos colaboradores são especializados em conhecimento de processos, de nichos em setores e conhecimento de tecnologia, possuindo infraestrutura para ligação de necessidade com solução.

7- O Network ajuda na melhoria ou criação de produtos/serviços? Serve como feedback?

Sim, principalmente no ambiente tecnológico.

8- A empresa possui algum programa para a captação de ideias, sugestões e reclamações?

Possui, um programa disponibilizado por meio da intranet.

9- Houve algum produto ou serviço criado a partir de ideias ou sugestões obtidas desse programa?

Sim, mas é confidencial.

10- Como é estimulada a participação dessas pessoas?

Planos de carreira e premiações.

11- Já ocorreu de ter que fazer uma parceria com algum concorrente, ou qualquer outra empresa/instituição por falta de algum conhecimento ou tecnologia?

Sim, e buscamos soluções em outras unidades que podem estar em outros países.

12- Qual o diferencial da sua empresa (produtos, serviços, processos) em comparação aos concorrentes?

O foco da empresa está no relacionamento com o cliente, e a criação do software em conjunto otimiza tempo, os erros são corrigidos a medida que o usuário vai validando e as observações desses profissionais ajudam na melhoria no produto.

13- Como é feita a busca por novos clientes?

Somos referencia no mercado em tecnologia e soluções.

14 - Qual a diferença do seu produto, em relação aos seus concorrentes?

O modelo aberto permite flexibilidade para moldar a plataforma, e como esses ajustes fazem parte de um pacote de acessórios, os nossos executivos trabalham em conjunto com os usuários, além de oferecerem o suporte necessário para a adequação que é dividida em fases de implementação. O aumento de satisfação dos clientes é notório.

15- A estratégia empresarial na empresa é divulgada a todos os seus colaboradores?

É divulgada para todos os colaboradores, sem exceção e o foco da nossa estratégia está em inovação e relacionamento com o cliente.

16- A criação e lançamento de produtos, serviços ou até mesmo processos está vinculado com o aprendizado coletivo (atualização de conhecimento) e também se faz necessário, coordenar diferentes habilidades?

Sim, os esforços são somados em conjunto.

17- O processo de criação de produtos, serviços ou até mesmo em processos exige alguma habilidade e ou recurso especial, como análise de ambiente interno e externo, relacionamento com clientes, participação dos colaboradores?

Os nossos principais parceiros são convidados a participarem de um pré-lançamento do software, esse processo de homologação para o desenvolvimento do produto geram as customizações, trazendo para o cliente o benefício de utilizar a inovação de forma pioneira e para a nossa empresa melhorias na qualidade do produto.

18- Já aconteceu de ter que parar um projeto por falta de uma tecnologia ou conhecimento específico?

Sim.

19- Esses produtos que foram gerados em parceria proporcionaram alguma mudança ou facilidade para diversificar o negócio e ou atender novos clientes?

Sim, muitos produtos são criados em tais cenários e depois incrementados para o mercado.

20 - Tem alguma tendência em criação de produtos para os próximos anos?

Solução completa e aperfeiçoamento da computação na nuvem.