

# INOVAÇÃO NAS EMPRESAS A PARTIR DE PROJETOS COLABORATIVOS

## INNOVATION IN FIRMS FROM COLLABORATIVE PROJECTS

---

Ana Carolina Kayser<sup>1</sup>

Dusan Schreiber<sup>2</sup>

**RESUMO:** A realização de projetos colaborativos entre empresas, universidades e governos tem sido discutida amplamente nessas três esferas nos últimos anos. Com o intuito de contribuir para a análise dessa questão, foi realizado este estudo com base em conceitos centrais nesse processo, quais sejam: a inovação, o processo de inovação aberta, as redes colaborativas e a interação colaborativa empresa - universidade, com a participação do governo nesse processo. Foi realizada uma entrevista semiestruturada com o proprietário de uma empresa que atualmente desenvolve projetos colaborativos. Os dados foram analisados descritivamente, por meio da análise do conteúdo, relacionando os dados com os conceitos abordados na revisão bibliográfica. Destaca-se como hipótese principal a relevância da colaboração entre as organizações como a alternativa mais viável, em termos de custo, tempo e resultado final, para facultar a introdução das práticas organizacionais com foco na inovação, no ambiente organizacional. Dentre as conclusões mais relevantes deste estudo, pode ser citada a importância da cultura organizacional com foco na inovação. Para dar continuidade a esta pesquisa, recomenda-se a realização de mais entrevistas em profundidade, com um número maior de empresas, com o intuito de fazer comparativos e cruzamento dos dados para a obtenção de resultados mais consistentes sobre a prática do desenvolvimento de projetos colaborativos interorganizacionais.

**Palavras-chave:** Inovação. Projetos colaborativos. Relações interorganizacionais. Interação universidade - Governo - Empresa.

**ABSTRACT:** The performance of collaborative projects between companies, universities and governments has been widely discussed in these three spheres in recent years. In order to contribute to the analysis of this question, this study was conducted based on central concepts in this process, which are: innovation, innovation process open, collaborative networks and collaborative interaction company - university, with the participation of government this process. We conducted a semistructured interview with the owner of a company that currently develops collaborative projects. Data were analyzed descriptively by means of discourse analysis, correlating the data with the concepts discussed in the literature review. It stands out as the main hypothesis of the relevance of collaboration between organizations as the most viable alternative in terms of cost, time and outcome, provide for the introduction of organizational practices with a focus on innovation, organizational environment. Among the most significant findings of this study may be cited the importance of organizational culture focused on innovation. To continue this research, it is recommended to perform more in-depth interviews with a larger number of companies, in order to make comparative and cross data to obtain more consistent results on the practical development of collaborative projects interorganizational.

**Keywords:** Innovation. Collaborative projects. Interorganizational relations. Interaction university - Government - Company.

<sup>1</sup> Graduada em Administração de Empresas e no Programa de Formação Pedagógica de Docentes (Universidade Feevale). Participa do Programa de Aperfeiçoamento Científico da Universidade Feevale.

<sup>2</sup> Doutor em Administração pela UFRGS, professor e pesquisador da Universidade Feevale.

## 1 INTRODUÇÃO

Apesar da priorização da inovação, dentro da concepção estratégica das organizações, notadamente no cenário econômico atual, caracterizado pela crescente complexidade, é possível constatar que a implantação dos processos internos com foco na inovação tem sido obstaculizada por vários fatores. Destarte emerge a questão que norteou o desenvolvimento da pesquisa que embasou a construção deste trabalho: “como as empresas procedem quando precisam inovar e percebem que não possuem todas as ferramentas e o conhecimento necessários a esse processo?”

Com base em revisão teórica sobre o tema, foi possível destacar como hipótese principal a relevância da colaboração entre as organizações como a alternativa mais viável, em termos de custo, tempo e resultado final, para facultar a introdução das práticas organizacionais com foco na inovação, no ambiente organizacional. Percebe-se um crescimento da demanda para o desenvolvimento de projetos em parceria com universidades, fornecedores, clientes e parceiros, na maioria dos casos, estimulado pelo governo, sob a forma de benefícios fiscais e fomento à inovação. A hipótese também encontra respaldo em observações de natureza empírica decorrentes da vivência de um dos pesquisadores em processos de implantação de inovação e em projetos colaborativos interorganizacionais.

Portanto, o objetivo desta pesquisa é identificar a prática da realização de projetos colaborativos com foco em inovação, a partir do estudo de caso único de uma empresa do Vale do Paranhana e de como ela pode se beneficiar da interação universidade-empresa, bem como caracterizar os modelos de rede colaborativa de que ela se utiliza para a promoção da inovação nos seus produtos, nos processos e na gestão. A análise fundamentou-se em evidências que emergiram da narrativa construída a partir da realização da entrevista em profundidade com o proprietário da empresa, que atualmente trabalha com foco na inovação.

A pesquisa justifica-se pela relevância do tema inovação colaborativa no cenário econômico e social, tanto em nível acadêmico como empresarial e governamental. Por meio de inovação colaborativa, é possível obter benefícios para os agentes econômicos, a custos reduzidos, bem como promover o compartilhamento do conhecimento subjacente às práticas de inovação, com respaldo ao reposicionamento estratégico organizacional.

O estudo está organizado da seguinte forma: primeiramente, apresenta-se o referencial teórico,

em que são abordados os temas inovação (e inovação aberta), redes colaborativas, interação universidade-empresa e o modelo da tríplice hélice. Na sequência, são descritos os aspectos metodológicos do estudo e, posteriormente, a análise dos resultados, precedida de um breve histórico da empresa que serviu como estudo de caso. Para finalizar, seguirá com as considerações finais e as limitações da pesquisa.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 INOVAÇÃO

É possível afirmar que a palavra de ordem na maioria das organizações, em especial das que operam em segmento industrial, é inovar. A partir dessa premissa, pode-se concluir que a inovação faz parte da realidade da maioria das organizações, estejam elas inseridas nos contextos educacional, empresarial ou governamental. É perceptível que nunca se falou tanto em inovação nos três ambientes antes mencionados, o que justifica, de certa forma, a concepção e a manutenção do conjunto de diversos incentivos, de natureza fiscal e financeira, disponibilizado por agentes públicos, com o objetivo de estimular a sua operacionalização.

Em meio a tantos questionamentos e à demanda por inovação nas empresas, torna-se fundamental avaliar quais são os modelos de inovação que existem e como estão funcionando na prática. A inovação, definida por Schumpeter (1982) como um processo institucionalizado no qual a ciência e a tecnologia desempenham papel fundamental nas mudanças técnicas de processos e produtos, bem como nas formas organizacionais, ultrapassou, ao longo de décadas, as barreiras dos portões das empresas, alcançando as fronteiras dos demais atores da sociedade. É a chamada “inovação aberta”, conceituada por Chesbrough (2003) como “a combinação de idéias internas e externas”.

São cada vez maiores os desafios e as mudanças enfrentados pelas organizações, principalmente as pequenas e as médias empresas, no exercício de suas atividades. A fim de se adaptarem aos ambientes cada vez mais competitivos, buscam compreender e adotar modelos de gestão que mais se ajustam aos seus negócios.

Schumpeter (1982) afirmou, com base em seus estudos e suas reflexões, que o desenvolvimento econômico é alavancado pela substituição de antigas tecnologias por novas, cujo processo é denominado de “destruição criadora”. Ele defendia a ideia de que

a abertura de novos mercados e o desenvolvimento organizacional, da oficina artesanal aos conglomerados, ilustram o mesmo processo de mutação industrial que incessantemente revoluciona a estrutura econômica, a partir de dentro, incessantemente destruindo a velha, incessantemente criando a nova. Nessa perspectiva, Schumpeter (1982) considerou que processo de destruição criativa é elemento estruturante do sistema capitalista.

Para Bessant e Tidd (2009, p. 374), “a inovação não é um ato solitário, mas um jogo de múltiplos participantes”. Seja um empreendedor que encontra uma oportunidade, seja uma empresa já estabelecida tentando renovar seus produtos e serviços ou melhorar seus processos, fazer com que a inovação aconteça depende do trabalho de diferentes participantes. Balestrin e Verschoore entendem que:

[...] a ciência e a tecnologia evoluem a passos tão rápidos que até mesmo as grandes empresas já não têm mais como pesquisar a totalidade das áreas do conhecimento que contribuem para a melhoria e inovação de seus produtos. Neste sentido, não é mais possível controlar de ponta a ponta o processo de produção nem tentar reter dentro de suas fronteiras os recursos humanos disponíveis. (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008, p. 143).

Cada vez mais se trata de conexões entre empresas, desenvolvendo e fazendo uso de redes cada vez mais amplas. As empresas inteligentes sempre reconheceram a importância de ligações e conexões, aproximando-se de clientes ou consumidores para melhor compreender suas necessidades, cooperando com fornecedores para que disponibilizem soluções inovadoras, criando vínculos com colaboradores, centros de pesquisa e até concorrentes, com vistas à construção e à operação de sistemas em inovação (BESSANT; TIDD, 2009).

Como os produtos se tornam cada vez mais modulares e o conhecimento é distribuído entre as organizações (BALDWIN; CLARK, 2000), as empresas reconheceram uma necessidade crescente de colaborar umas com as outras, tanto formal como informalmente (FISCHER; VERGA, 2002). De fato, o *locus* da inovação não é mais o indivíduo ou a empresa, mas, cada vez mais, a rede em que uma empresa está inserida (POWELL ET AL., 1996). Inúmeros tipos de parcerias são desenvolvidos, entre diversos atores econômicos, com destaque para a interação universidade - empresa - governo, objeto de pesquisa de autores como Sabato e Botana e Henry Etzkowitz.

## 2.2 INOVAÇÃO ABERTA

Foi Chesbrough, em 2003, que utilizou pela primeira vez o termo inovação aberta, ou *open innovation*. Ele conceitua a inovação aberta como sendo a combinação de ideias internas e externas, como também trajetórias internas e externas para o mercado, de modo a avançar o desenvolvimento de novas tecnologias.

Os princípios da inovação aberta destacados por Chesbrough (2003) são os seguintes:

- Nem todas as pessoas competentes trabalham para nós. Precisamos trabalhar com pessoas competentes dentro e fora da empresa;
- P&D externo pode criar valor significativo e o P&D interno pode reivindicar uma porção desse valor;
- Não temos que necessariamente criarmos a pesquisa para lucrarmos com ela;
- Construir um modelo de negócio é melhor do que chegar primeiro ao mercado;
- Ganharemos, se fizermos o melhor uso das ideias internas e externas;
- Devemos lucrar com outros usos de nossas patentes e devemos adquirir outras patentes desde que contribuam para avançar nossos modelos de negócio.

De acordo com Bessant e Tidd (2009), a lógica da inovação aberta é que as organizações precisam abrir seus processos de inovação, fazendo amplas buscas fora de seus limites, trabalhando em prol do gerenciamento de um rico conjunto de conexões e relacionamentos em rede que se encontram disponíveis.

Nesse sentido, a parceria representa uma parte padronizada e potencialmente valiosa da “caixa de ferramentas” da inovação. Cada tipo de parceria requer diferentes objetivos, indicadores de desempenho, resoluções de conflitos e governança (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2008).

Esses autores relatam ainda que esse tipo de trabalho pressupõe o reconhecimento mútuo por parte das organizações integrantes da parceria das diferenças (por exemplo, em cultura, objetivos de negócios, indicadores de desempenho e incentivos). A superação das referidas diferenças exigirá de todas as empresas associadas muito planejamento e trabalho, para que consigam trabalhar em conjunto com razoável coesão. Por esse motivo, a questão cultural representa não apenas um desafio relevante, como também um tema de interesse para estudo da questão das redes e da inovação sob outra ótica.

Considerando-se que as parcerias acabam gerando resultados diretamente proporcionais à suficiência de sua estrutura e gestão, fazendo com que a questão da parceria e da sua necessidade se destaque neste estudo, julga-se importante abordar, na sequência, o tema de redes colaborativas.

### 2.3 REDES COLABORATIVAS

Bessant e Tidd (2009) identificaram as redes como as unidades de análise mais apropriadas para a compreensão do processo de inovação. “A inovação não é um ato solitário, mas um jogo de múltiplos participantes” (BESSANT; TIDD, 2009, p. 374). Seja um empreendedor que encontra uma oportunidade, seja uma empresa já estabelecida tentando renovar seus produtos e serviços ou melhorar seus processos, fazer com que a inovação aconteça dependerá, sempre, do trabalho de diferentes participantes. Balestrin e Verschoore entendem que:

[...] a ciência e a tecnologia evoluem a passos tão rápidos que até mesmo as grandes empresas já não têm mais como pesquisar a totalidade das áreas do conhecimento que contribuem para a melhoria e inovação de seus produtos. Neste sentido, não é mais possível controlar de ponta a ponta o processo de produção nem tentar reter dentro de suas fronteiras os recursos humanos disponíveis. (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008, p. 143).

Cada vez mais se trata de conexões entre empresas, desenvolvendo e fazendo uso de redes cada vez mais amplas. Os gestores organizacionais mais competentes sempre reconheceram a importância de ligações e conexões. Apenas desta forma, aproximando-se de clientes ou consumidores para melhor compreender suas necessidades, cooperando com fornecedores para que disponibilizem soluções inovadoras, criando vínculos com colaboradores, centros de pesquisa e até concorrentes, com vistas à construção e operação de sistemas em inovação, a organização evolui (BESSANT; TIDD, 2009).

Nessa ótica, os autores anteriormente citados identificaram as redes como as unidades de análise mais apropriadas para a compreensão do processo de inovação. Uma rede é tanto um processo quanto uma estrutura, que limita empresas e que, por sua vez, é moldada por elas. Nesses termos, a colaboração pode ser entendida como tentativa de cooperar com a crescente complexidade e inter-relação de diferentes tecnologias e mercados.

Historicamente, redes desenvolveram-se a partir de relacionamentos de negócios existentes há muito tempo. Toda empresa tem um grupo de parceiros com o qual faz negócios regularmente, tais como fornecedores, distribuidores, clientes, concorrentes e até universidades. Ao longo do tempo, conhecimento mútuo e recorrentes contatos contribuíram para a consolidação dos vínculos sociais, aumentando a confiança e reduzindo os custos de transação, aumentando a probabilidade de aumento de intensidade de relações comerciais intrarrede, como, por exemplo, no caso de compra ou venda de tecnologia. As empresas podem acessar uma ampla gama de outras organizações por meio de relacionamentos diretos e indiretos, envolvendo diferentes canais de comunicação e graus de formalização. Frequentemente, isso inicia com um relacionamento mais forte entre uma empresa e um pequeno número de fornecedores principais, que compartilham conhecimento em estágio de desenvolvimento de conceito (BESSANT; TIDD, 2009).

Em muitos casos, relações organizacionais podem ser provenientes de fortes relacionamentos pessoais entre indivíduos-chave em cada organização. Essas relações podem se expandir, na sequência, para redes completas de fornecedores secundários e terciários, cada um contribuindo para o desenvolvimento de um subsistema ou componente de tecnologia (BESSANT; TIDD, 2009).

De acordo com Davila, Epstein e Shelton (2007), desenvolver, manter e utilizar relações fortes com organizações parceiras pode representar uma grande vantagem competitiva para qualquer empresa.

As universidades são parceiras potencialmente valiosas nesse processo, pois constituem fontes de novas tecnologias e modelos de negócios com consideráveis oportunidades de mercado. Com isso, considera-se relevante aprofundar o tema da interação universidade-empresa na seção a seguir.

### 2.3 INTERAÇÃO UNIVERSIDADE-EMPRESA

A Lei de Inovação é a primeira lei que trata do relacionamento entre a ICT (instituição de ciência e tecnologia) e a Empresa. Não que anteriormente esse relacionamento fosse vedado, mas a Lei veio a legitimar e traçar as primeiras diretrizes para estimular e viabilizar essa interação.

Cabe salientar que as empresas precisam ter consciência, assim como acontece no universo acadêmico, que nem toda pesquisa leva a um resultado positivo. Esse é um risco que deverá assumir. Mas ela não precisa estar sozinha nesse processo, pois, para isso, as

universidades possuem estruturas denominadas NIT's - Núcleos de Inovação e Transferência de Tecnologia - para apoiar o desenvolvimento dos projetos.

Terra (2001), ao fazer uma análise dessa colaboração, também entende que esse relacionamento é importante, uma vez que constatou que, para apoiar e administrar o processo de transferência de tecnologia e de conhecimento da área acadêmica para o setor industrial e para a sociedade em geral, foram surgindo, a partir dos anos 70, nas universidades americanas e brasileiras, órgãos genericamente denominados de escritórios de transferência de tecnologia (ETT's). Esses escritórios em universidades eram unidades organizacionais criadas para administrar a transferência do conhecimento na interação universidade - governo - empresa, os NIT's.

As relações provenientes dessa interação, que podem ocorrer na cooperação governo - empresa, governo - universidade ou universidade - empresa, têm se expandido para incluir sempre um parceiro adicional: a universidade, a empresa ou o governo, respectivamente, formando uma hélice triplíce que representa a dinâmica das relações universidade - empresa - governo (TERRA, 2001).

Por esse motivo, atualmente, existe um crescente número de empresas buscando a parceria com as ICT's para a atividade de criação de produtos inovadores, que possam ser competitivos, e obter sucesso no mercado global. Os governos vêm procurando desempenhar um papel indutor nesse processo de criação, enquanto as universidades estão se transformando para adequar a produção de conhecimento às demandas regionais, com vistas aos objetivos nacionais. Essas ações definem o contexto Ciência e Tecnologia (C&T) no mundo (TERRA, 2001).

No livro "Inovação e Cooperação Tecnológica" (2001), os autores constataram que existem muitos casos de empresas que apresentam níveis reduzidos de inovação tecnológica. Para superar a referida defasagem tecnológica, torna-se necessário realizar uma inovação. Assim, o industrial pode se dirigir aos laboratórios públicos para prospectar possíveis alternativas para resolver o referido problema. No entanto, é importante destacar a relevância do tempo de resposta e formulação de solução ao problema do empresário, pois, se a implantação da solução proposta demorar muito tempo, torna-se inviável a sua operacionalização. Esse é um dos principais desafios da interação universidade - empresa - governo, ou seja, respeitar o tempo de cada um e encontrar um equilíbrio entre eles, de modo a possibilitar a inovação em um prazo competitivo para a empresa.

O processo de pesquisa tecnológica implica, para os cientistas, também combinar os conceitos e as teorias com a aplicação empírica. De fato, há um calendário a seguir, o qual, mesmo sendo seguido, não assegura os resultados propostos, pois o mercado muda constantemente e novas soluções e inovações são lançadas em nível global. No entanto, a atividade de pesquisa e desenvolvimento de soluções, a inovação, remanesce como única opção disponível, sendo, nesse sentido, a parceria com a universidade a alternativa mais viável para a maioria das organizações (INOVAÇÃO E COOPERAÇÃO TECNOLÓGICA, 2001).

Esse processo corresponde a uma solicitação da sociedade. Logo, o pesquisador continua a fazer seu trabalho. Ele poderá publicar o que é publicável e também terá a satisfação de ver os resultados concretos de sua pesquisa, de seu grupo, de seu laboratório, o que permite avançar a competitividade em seu país (INOVAÇÃO E COOPERAÇÃO TECNOLÓGICA, 2001).

Etzkowitz (2009) destaca que a universidade é uma fornecedora de pesquisa básica e pessoas treinadas. Seu papel, em conexão com a indústria, é o de prover conhecimento, principalmente na forma de publicações e graduandos, que trazem consigo conhecimentos tácitos para seus novos empregos. Também se espera que a indústria opere sozinha, com as empresas ligadas entre si pelas relações de mercado de compra e venda. Espera-se que exista uma competição intensa entre as empresas, com reduzidas opções de colaboração entre os concorrentes.

Incentivar a universidade a assumir um papel mais amplo no desenvolvimento econômico e social é uma tendência política comum, sendo que alguns países tomam emprestadas ideias de programas e políticas dos outros (ETZKOWITZ, 2009).

Nos países industrializados, a tríade C, T & I (Ciência, Tecnologia e Inovação) representa a busca de soluções competitivas para superar desafios, como o aumento dos custos de recursos naturais e matérias-primas. Já nos países em desenvolvimento, a política de inovação tem por objetivo primeiro reduzir o atraso social, econômico e tecnológico (LOTUFO, 2009).

Lotufo (2009) afirma que o NIT está usualmente lidando como intermediário nos relacionamentos de instituições e atores com diferentes perspectivas e interesses. Esses conflitos decorrem de questões relacionadas à natureza e aos tempos da pesquisa básica e aplicada, da pesquisa acadêmica e das necessidades e expectativas de rápido retorno das empresas, da tensão entre objetivos comerciais e educacionais e entre interesses público e privado, institucional e individual.



### 3 METODOLOGIA

Quanto à sua natureza, este estudo configura uma pesquisa aplicada e, quanto aos objetivos, pode ser classificada como exploratória. As características dos objetivos do estudo orientaram a escolha da abordagem qualitativa, pelo nível de complexidade contextual que implica a coleta de dados e a identificação de evidências, de forma a confirmar ou refutar a hipótese levantada. Com base na mesma avaliação, optou-se pela realização de um estudo de caso único, o qual, de acordo com Yin (2001), é mais adequado a uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real.

A coleta de dados foi realizada por meio de uma entrevista semiestruturada com o proprietário da empresa, no dia 03 de agosto de 2012. Os dados foram analisados de maneira descritiva, por meio de análise de conteúdo, relacionando os dados com os conceitos abordados na revisão bibliográfica. De acordo com Mozzato e Grzybovski (2011), a análise de conteúdo consiste numa técnica de análise de dados que vem sendo utilizada com frequência nas pesquisas qualitativas no campo da administração.

### 4 ANÁLISE

#### 4.1 UNIDADE DE ANÁLISE

A realização de um estudo de caso único justifica-se em função do elevado grau de práticas de inovação e investimentos realizados na empresa onde foi realizada a entrevista. Nesse sentido, é importante relatar um pouco da história dessa empresa, denominada ALFA neste estudo, no intuito de manter o sigilo das informações concedidas pelo empresário, com o objetivo de contextualizar o processo de sua constituição e operacionalização das suas atividades.

A empresa ALFA é do ramo da indústria eletrônica e produz soluções em tecnologia. O desafio e a inovação na criação e no desenvolvimento de novos produtos sempre fizeram parte da filosofia da empresa. Na percepção do empresário entrevistado, a inovação representa a mola propulsora e eixo estruturante da organização, além de contribuir, de forma relevante, para a motivação de uma equipe comprometida e competente, que acredita no sucesso. Trinta por cento dos recursos humanos da empresa, de um total de trinta colaboradores, trabalham na pesquisa e no desenvolvimento, o que demonstra e confirma o quanto a empresa investe e acredita nessa prática.

### 4.2 RESULTADOS

Com o objetivo de identificar as práticas de inovação realizadas pela empresa ALFA através de projetos colaborativos, os autores buscaram identificar as práticas de realização de projetos interorganizacionais por meio das afirmações do empresário ao longo da entrevista. Nesse sentido, foi possível perceber que o desenvolvimento de produtos inovadores é uma prática constante na rotina da empresa, com vários projetos em trâmite e outros tantos finalizados e em comercialização a partir de parcerias com fornecedores, empresas terceirizadas e com universidades.

O empresário entende inovação como sendo prioritariamente inovação no produto, um produto diferente, um produto novo. Mas também percebe a relevância da inovação de marketing, da inovação no relacionamento com o cliente, com o fornecedor, nos próprios processos da empresa. O conceito utilizado por Schumpeter (1982) para definir a inovação é mais amplo, pela análise do fenômeno à luz da teoria econômica, da mesma forma como relataram outros autores, ao longo das últimas décadas, sendo possível interpretar, dessa forma, a partir do teor da entrevista, que a empresa introduz práticas organizacionais com foco na inovação.

No entanto, percebe-se que nem sempre é necessário oferecer alto grau de inovação no produto, pois, às vezes, uma pequena mudança, por menor que seja, pode representar um diferencial relevante para o cliente. Poder-se-ia chamar inovação customizada, ou seja, inovações pontuais de acordo com a necessidade de cada cliente. É possível até mesmo desenvolver essa inovação com os próprios clientes. Chesbrough (2003) conceituou essa prática como “inovação aberta”, ao afirmar que esse processo é uma combinação de ideias internas e externas, o se aplica plenamente à empresa ALFA, com base na relação estabelecida com o seu cliente para atender determinada demanda.

Muitas vezes, a concorrência não tem diferencial e, assim, as pequenas inovações, mesmo as consideradas de pequeno impacto, revelam ao mercado que a empresa está inovando. Mas isso é diferente de um grande projeto de inovação. A ALFA tem algumas ideias de produtos inovadores que acabam dando uma maior visibilidade para a empresa. Segundo o entrevistado, se for possível colocar a cada ano um desses produtos no mercado, ou a cada três anos, estará ótimo.

Inovação, então, é vista pela empresa ALFA como sendo algo muito amplo, pois, na percepção do entrevistado, é possível inovar em tudo, inexistindo

nada dentro de uma empresa que não possa ser pensado à luz da inovação, de forma isolada ou em parceria. Para Bessant e Tidd (2009), o interessante mesmo é a inovação com múltiplos participantes, e não um ato solitário. O empresário parece perceber essa realidade, uma vez que todas as suas iniciativas em inovação são geradas em função de demandas de empresas inseridas na rede de cooperação da qual a empresa faz parte.

Para a empresa ALFA, inovar não se reverte em redução dos custos e preços dos produtos ofertados ao mercado. O empresário afirma que brigar por preço, atualmente, não é a prioridade organizacional, sendo essencial o estabelecimento de uma relação de confiança com seus clientes. Dessa forma, a prioridade é foco no cliente, para que tenha certeza de estar adquirindo um produto de qualidade (que necessariamente não é um diferencial, pois quem está no mercado não sobreviverá por muito tempo, caso não a tenha).

Balestrin e Verschoore (2008) constataram, em seus estudos, que atualmente nem mesmo as grandes empresas conseguem controlar de ponta a ponta o processo de produção nem reter todos os recursos humanos disponíveis. A empresa, mesmo pequena, está atenta a essas questões, pois percebe seus principais fornecedores como parceiros importantes no processo, uma vez que a empresa não detém todo o conhecimento necessário para a criação de novos produtos. Esse relato condiz também com os estudos realizados por Bessant e Tidd (2009) e Powel *et al* (1996), uma vez que esses autores relatam sobre a importância da cooperação com fornecedores e outros atores do mercado. Sobre esse aspecto, cabe ainda destacar texto de Baldwin e Clark (2000), que afirmam que o conhecimento se encontra distribuído entre as organizações. Para a empresa, a Universidade é uma parceria potencial para a cooperação.

Um dos motivos mais importantes que motiva a empresa ALFA a incluir a Universidade no processo de inovação é o conhecimento dos mestres e dos doutores. Outra questão importante nessa parceria é o leque de oportunidades, principalmente por meio de editais de entidades de fomento, como BNDES, FINEP e Secretaria de Ciência e Tecnologia do Estado - SCIT, por exemplo. Para usufruir desses recursos, a empresa precisa, obrigatoriamente, realizar uma parceria com a Universidade, pois é ela que vai atuar como proponente e gestora dos recursos do projeto no momento em que ele for aprovado. É a chamada “tríplice hélice”, proposta por Henry Etzkowitz (2009), que reafirma também a questão do papel da Universidade, ou seja,

o de prover conhecimento, exatamente a necessidade apontada pela empresa como a razão principal para a aproximação da academia.

Mas o modelo que mais interessa ao empresário é a realização de projetos em parceria com uma empresa terceirizada, pois assim a empresa tem condições de determinar o prazo em que quer a tecnologia pronta. O parceiro terceirizado produz de acordo com a solicitação e entrega o serviço quase sempre acompanhado de um treinamento. Bessant e Tidd (2009) já constataram, em seus estudos, essa tendência, pois relataram a possibilidade de a empresa acessar uma ampla gama de empresas por meio dos seus relacionamentos. Davila, Epstein e Shelton (2008), da mesma forma, compartilham dessa opinião, destacando, porém, que essas parcerias requerem governança diferenciada.

O empresário foi questionado sobre a questão da confidencialidade dos projetos, uma vez que as empresas terceirizadas contratadas podem também estar prestando serviços a concorrentes diretos da empresa ALFA. Foi interessante constatar que o empresário acredita muito na seriedade dos seus parceiros, não vendo nisso um problema ou risco relevante. Ele relatou que no início tinha essa preocupação, mas acabou constatando que, se tivesse ficado preso a essa preocupação, poderia deixar “o cavalo passar encilhado”, ou seja, perder a oportunidade de um negócio. Dessa forma, o empresário acredita que é necessário apenas buscar informações do possível parceiro no mercado e investir na realização dos projetos nessa modalidade. É possível constatar, na literatura, que Balestrin e Verschoore (2008) já comentavam sobre isso, pois afirmam que as empresas não têm mais como deter todo o conhecimento necessário à melhoria e à inovação de seus produtos.

Etzkowitz (2009) parece desencorajar essa prática, uma vez que discute, em sua teoria, que a indústria espera que haja uma competição intensa entre as empresas, em que a colaboração é proibida. Dessa forma, é possível sugerir como variável central, na relação de parceria, a confiança. O empresário da ALFA diz nunca ter tomado conhecimento se houve vazamento de qualquer tipo de informações confidenciais para a concorrência e acredita que investir nesse risco é amplamente viável. Ele diz não conhecer o tamanho do risco, mas prefere tomar o risco a ficar parado. Baldwin e Clark (2000) e Fischer e Verga (2002) compartilham desse conceito, pois reconhecem que o lócus da inovação não está mais na empresa, mas sim na rede da qual ela faz parte.

Com relação às dificuldades enfrentadas na interação com a Universidade, o empresário comentou que, ao longo do tempo, essa relação vem melhorando, porém ele cita que as negociações são muito lentas e isso acaba atrapalhando o processo. Para ele, o tempo desde o momento em que a empresa tem a ideia do produto até o contato com a Universidade, conseguir uma oportunidade de edital, envolver e sincronizar técnicos, funcionários e pesquisadores e, ainda, aguardar o órgão de fomento depositar o dinheiro é demasiadamente longo. Na maioria das vezes, a demora é tal que o produto deixa de ser inovador e outras ideias passam a ser mais relevantes.

No entanto, ao analisar as especificidades que envolvem o processo interno dentro das instituições de ensino, conforme destacado na revisão bibliográfica, a pesquisa é um processo lento, de alto grau de risco e nem todo o resultado é positivo. O teor do livro “Inovação e Cooperação Tecnológica” defende o ponto de vista das organizações na relação da Tripla Hélice, ressaltando como principal o desafio da interação universidade - empresa - governo, a necessidade de conciliar os interesses de cada um dos envolvidos na relação, principalmente no tocante ao tempo. Apesar do posicionamento aderente às necessidades das organizações, os autores desta publicação apresentam também o entendimento dos processos que envolvem a pesquisa. Apresentam a concordância quanto à necessidade do consenso de todos para elaborar um cronograma a ser seguido por todos os envolvidos na relação.

Terra (2001) discutiu sobre todo esse processo, no qual os governos vêm procurando desempenhar seu papel em consonância com o da universidade. A empresa ALFA, por já ter vivenciado a experiência de realizar projetos em parceria com mais de uma Universidade, admite que a responsabilidade, muitas vezes, não é só da instituição de pesquisa. De acordo com o empresário, uma proposta interessante seria que as empresas não precisassem esperar a abertura de um edital que fosse compatível com a tecnologia que ela está querendo desenvolver. Ele sugere que seria muito mais proveitoso se houvesse uma forma mais rápida e dinâmica nesse processo, desde a submissão da proposta, passando pelo processo de avaliação até o depósito do recurso. A ideia seria ainda mais ousada, ao sugerir que as empresas tenham que devolver o dinheiro, caso o projeto não dê certo, e, no caso de sucesso, ser adotado o sistema de pagamento de *royalties*, desonerando a empresa da devolução do recurso tomado.

A empresa ALFA afirma também que nem sempre os produtos que eles pensam em desenvolver são

extremamente inovadores, e o entendimento de que aquele produto ou a tecnologia é inovadora vai depender muito do avaliador que estiver analisando o projeto que foi encaminhado. Nesse caso, a empresa deveria ter oportunidade para a defesa do projeto em questão, pois, muitas vezes, a tecnologia não é inovadora para o mercado, mas o é para a empresa. Dessa forma, destaca a dificuldade de vender a ideia de um produto inovador, mesmo com o projeto comercial adequado, pois a empresa sem sempre dispõe de equipe e conhecimento necessários para o desenvolvimento da tecnologia.

A empresa tem um tempo para se dedicar ao projeto e lançar a sua tecnologia. A Universidade trabalha com outros prazos e outras demandas, e o governo tem ainda o seu tempo, que costuma ser mais lento do que o da Universidade. O empresário constata que quem acaba perdendo nesse processo é a empresa. Na sua percepção, muitas Universidades ainda não têm definido o processo interno para atendimento das demandas de mercado, dando a entender diferenças de prioridades. Enquanto a empresa está preocupada em desenvolver e faturar, a Universidade prioriza suas demandas de pesquisa, ensino e extensão a dar conta e, nesse processo, a empresa acaba tendo que esperar. Quanto aos NIT's, é perceptível que estão trabalhando com todos os seus recursos, mas, na maioria das vezes, os pesquisadores não estão no mesmo ritmo. As reuniões que são agendadas, muitas vezes, não são cumpridas e, assim, o tempo vai passando e as ações acabam demorando a acontecer. Esse processo precisa ser agilizado.

Como exemplo, a empresa ALFA submeteu um projeto em parceria com uma determinada Universidade e o projeto foi contemplado com recursos de um edital do governo. Passaram-se dez meses desde a aprovação e o dinheiro não foi depositado na conta da Universidade. Se isso já tivesse acontecido, provavelmente, a tecnologia e o produto já estariam disponíveis no mercado. Não são muitas as empresas que possuem essa cultura de desenvolver projetos de inovação. O empresário acredita que, da forma como está, com os problemas que tem enfrentado, a empresa que não possui essa cultura desistirá da modalidade de parceria para inovar.

Apesar dos diferentes percalços apontados na entrevista, o empresário entende que a relação com a Universidade é necessária. Não que a empresa não consiga propor e gerenciar projetos sozinha, muito pelo contrário, na maioria deles, a empresa não depende da Universidade. O que se percebe é que as instituições de ensino superior e os institutos de pesquisa estão



ansiosos por essas parcerias, estão querendo fazer acontecer. Durante muito tempo, a ALFA acreditava que essa realidade estava muito distante, mas, aos poucos, foi verificando que estava equivocada e, atualmente, vê com otimismo as experiências que já teve.

Esse tipo de parceria tem tudo para dar certo e muitos são os fatores que contribuem para isso, principalmente, quando se fala de recursos de editais de fomento e do reconhecimento e da projeção da empresa no mercado com o respaldo de uma instituição forte como uma Universidade. O que poderia ser feito, por sugestão do empresário, é a criação de um modelo, baseado em outros tantos espalhados pelo mundo e que dão muito certo, adaptando-os localmente. Contudo, entende-se que os atores destacados neste artigo estão todos motivados e interessados à realização de projetos em colaboração.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apesar das limitações metodológicas do estudo, baseado no caso de uma única organização e nos elementos e nas evidências extraídas a partir da narrativa construída a partir da entrevista em profundidade realizada com o titular da organização pesquisada, entende-se que os resultados oferecem importantes contribuições para a reflexão sobre o tema. A referida reflexão poderá propiciar subsídios, tanto para os acadêmicos como para gestores, acerca das práticas organizacionais instituídas e que podem ser objeto de inovação.

Dentre as conclusões mais relevantes, podem ser citados a importância da cultura organizacional, decorrente da introdução de valores e visão dos líderes, o alinhamento do discurso e da ação, a participação dos colaboradores, a parceria com os clientes e os fornecedores, a abertura para interação com agentes externos em busca do conhecimento e o aprimoramento da gestão. Em outras palavras, a essência da cultura organizacional com foco na inovação consiste no influxo de novas ideias, transcendência dos portões da empresa, com vistas a alcançar os portões dos parceiros, que podem ser uma terceira empresa, um grupo de empresas, um fornecedor, um cliente ou mesmo um concorrente.

Os autores recomendam a realização de mais entrevistas em profundidade, com um número maior de empresas, com o intuito de fazer comparativos e cruzamento dos dados no sentido de obter resultados mais consistentes sobre a prática do desenvolvimento de projetos colaborativos interorganizacionais.

## REFERÊNCIAS

- BALESTRIN, Alsones; VERSCHOORE, Jorge Renato S. **Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia**. Porto Alegre: Bookman, 2008. 212 p.
- BESSANT, John; TIDD, Joe. **Inovação e empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009. IX, 511 p.
- CHESBROUGH, Henry W. **Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology**. Boston, MA: Harvard Business School, c2003. XXXI, 227 p.
- DAVILA, Tony; EPSTEIN, Marc J.; SHELTON, Robert. **As regras da inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2007. 336 p.
- DEMO, Pedro. **Avaliação qualitativa**. 9. ed. São Paulo: Autores Associados, 2008. XIV, 109 p.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. 1. ed. São Paulo, SP: Pioneira, 1996. XXIV, 230 p.
- EMPREENDEDORISMO de base tecnológica: evolução e trajetória**. 2. ed. Maringá, PR: UNICORPORE, 2005. 190 p.
- ETZKOWITZ, Henry. **Hélice Tríplice: Universidade - Indústria - Governo: Inovação em Movimento**. Porto Alegre: EDIPUCS, 2009. 207 p.
- FÓRUM BRASIL- FRANÇA DE INOVAÇÃO E COOPERAÇÃO TECNOLÓGICA: (2001, maio. Porto Alegre, RS). **Inovação e cooperação tecnológica: Fórum Brasil - França**. Porto Alegre: UFRGS, 2001. 368 p.
- LEURY, Afonso Carlos Correa; NAKANO, David Noboru; LAURINDO, Fernando José Barbin; MOTTA, Flávia Gutierrez. **Redes entre organizações: domínio do conhecimento e da eficácia operacional**. São Paulo: Atlas, 2005. 257 p.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 720p.
- MOZZATO, A.R.; GRZYBOVSKI, D. 2011. **Análise de Conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios**. Revista de Administração Contemporânea RAC 15(4):731-747.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. Novo Hamburgo: Feevale, 2009. 288 p.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **A teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Editora Abril, 1982.

TERRA, Branca. **A Transferência de tecnologia em universidades empreendedoras: um caminho para a inovação tecnológica**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001. 205 p.

SANTOS, Marli Elizabeth Ritter dos; TOLEDO, Patricia Tavares Magalhães de; LOTUFO Roberto de Alencar. (Org.). **Transferência de Tecnologia: estratégias para a estruturação e gestão de Núcleos de Inovação Tecnológica**. Campinas: Komedi, 2009.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. XVIII, 248 p.