

ADOÇÃO DA INOVAÇÃO ABERTA EM SERVIÇOS- PROPOSTA DE ESTRUTURA DE ANALISE

BRUNA AYUMI F, MAYARA DE MELO G, MERCY ESCALANTE LUDEÑA, JOSE PEREZ A

USP FEA- USP EACH
mercyesc@gmail.com

RESUMO

A Inovação Aberta em Serviços é fonte de diferenciação para empresas que buscam aumentar seus relacionamentos com outras organizações, com fornecedores, universidades e explorar as experiências de seus consumidores por meio de ferramentas de cocriação. Com pouca literatura a respeito do assunto, o objetivo geral deste trabalho é o de propor uma estrutura de análise para analisar a adoção da Inovação Aberta em empresas de serviços. Para elaboração deste trabalho foi desenvolvida uma pesquisa exploratória, suportada em fontes bibliográficas e análise qualitativa. A estrutura de análise desenvolvida inclui três grandes dimensões: organizacionais, humanas e tecnológicas, que se inter-relacionam e se suportam para permitir a Inovação Aberta às empresas. Espera-se numa segunda etapa validar esta proposta em empresas de serviços no Brasil.

Palavras chave: Inovação aberta, serviços, inovação

1. INTRODUÇÃO

Os serviços são atividades centrais de qualquer sociedade, servindo de ligação entre todos os setores da economia, incluindo o consumidor final. Eles são indispensáveis para que economias melhorem e promovam qualidade de vida, pois estão presentes em uma ampla variedade de áreas, tais como serviços bancários, transportes, restaurantes, serviços públicos, educação, saúde, saneamento básico entre outros. Assim, os serviços são fundamentais para que economias sejam saudáveis e funcionais, sendo força vital para mudanças rumo à uma economia globalizada e para o avanço da sociedade (Fitzsimons, Fitzsimons, 2003).

As economias atuais vêm sendo dominadas pelo setor de serviços que apesar de sua importância, ainda é caracterizado como um setor de pouca importância. A produtividade dos serviços afeta aspectos como a qualidade de vida, preços dos insumos dos setores que usam os serviços empresariais, a alocação dos recursos econômicos em geral e afeta o comércio internacional. Os serviços são características essenciais da economia assim como da inovação.

Pode-se dizer que as economias atuais são economias de serviços e economias de inovação ao mesmo tempo. Porém, as economias não são vistas como economias de inovação em serviços, principalmente devido à pouca exploração literária do assunto, à muito mitos e preconceitos a respeito dos serviços e à dificuldade de mensurar a capacidade de inovação no setor de serviços (Bernardes: Andreassi, 2007).

O processo de inovação resume a multidão dos pequenos conhecimentos já adquiridos e a serem conquistados via parceria com os outros que também sabem. A inovação provocada é fruto do consenso, do esforço intersubjetivo e traz dentro de si uma grande força comunicativa (Chistensen, 1997). Para que a inovação em serviços ocorra é necessário não só investir em TI, mas também ter parcerias, investir em marketing e modificar o modelo de negócios da empresa. Esta reformulação deve ser efetuada com sucesso, pois o modelo de negócios é a forma pela qual a entrega do serviço é feita e é fundamental para que a empresa crie seu nome e consiga ser reconhecida, já que os serviços são constituídos de muitas experiências (Fransman, 1994, 2002); Huston & Sakkab, 2006; Bastos, 2003).

A inovação pode ocorrer de forma fechada ou aberta. Enquanto a inovação fechada limita os horizontes da organização e faz com que a mesma permaneça isolada, a inovação aberta reconhece que as inovações podem surgir da combinação de conhecimentos internos e externos à organização, a partir de parcerias com diversos atores, tais como outras empresas, universidades e governo (Chesbrough, 2012, Mina et al, 2014).

No entanto, há pouca literatura a respeito do uso da inovação aberta em serviços motivo pelo qual o objetivo geral deste trabalho é o de propor uma estrutura de análise para avaliar a adoção da Inovação Aberta em empresas de serviços, contribuindo para a literatura a respeito da Inovação Aberta em Serviços. Além disso, ressalta-se a contribuição dada às empresas, pois embora recente, a Inovação Aberta contribui para o crescimento das mesmas ao aumentar as chances de criar vantagens competitivas, melhorando o seu relacionamento com clientes, aumentando o seu potencial de sucesso e de lucro e o seu posicionamento no mercado.

A primeira parte do trabalho apresenta a fundamentação teórica sobre inovação em serviços, inovação aberta e inovação aberta em serviços. Em seguida será apresentada a metodologia utilizada para o trabalho, a proposta de uma estrutura conceitual para a inovação aberta em serviços e finalmente as considerações finais com sugestão para futuros estudos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Inovação em Serviços.-

O setor de serviços é um dos que mais vem apresentando crescimentos nos últimos anos. Entre os motivos pelos quais os serviços continuam crescendo devem-se à sua natureza, que não permite a estocagem, como os bens de consumo. Além disso, os serviços precisam ser produzidos e consumidos ao mesmo tempo, o que faz com que sua demanda seja mais estável do que no setor manufatureiro. Algumas atividades são essenciais e não deixam de ser produzidas mesmo em situações de crise econômica, caso dos hospitais, saneamento básico e alimentação. Para que haja um crescimento bem sucedido na área de serviços é preciso promover inovações, que promovam melhorias contínuas em qualidade e produtividade (Fitzsimons; Fitzsimons, 2003).

De acordo com Tidd, Bessant (2007), para que ocorra a inovação em serviços é preciso que haja não somente investimentos em TI (Tecnologia da Informação), mas também investimentos em perícias e métodos de trabalho, investimentos em marketing e reformulação da forma de trabalho da organização. Também é necessária a reformulação do modelo de negócios que pode ao mesmo tempo ser fator de sucesso e trazer diferenciação para os serviços desenvolvidos pela empresa, mas também pode ser fonte de conflito caso a empresa que esteja reformulando seu modelo de negócios já possua um modelo pré-estabelecido para a geração de produtos e tenha que fazer profundas modificações em sua infra-estrutura (Chesbrough, 2013).

A partir dos argumentos destes autores, conclui-se que para que a inovação em serviços ocorra é necessária a adaptação do modelo de negócios da empresa às atividades da mesma. A inovação em serviços requer mudanças também na estrutura da organização como um todo, pois a forma com que a empresa entrega seu serviço a seus clientes é essencial, já que a percepção de valor dos serviços pelos clientes é o que garante o sucesso da empresa.¹

A adaptação do modelo de negócios da empresa é necessária devido à diferença existente entre produto e serviço. A gestão da inovação em serviços deve ser diferente da gestão da inovação em manufatura devido às seguintes características:

¹ A palavra valor aqui empregada, refere-se aos benefícios trazidos pela aquisição de um bem ou serviço e não ao valor monetário do mesmo. A percepção de valor varia de uma pessoa para outra, uma vez que está relacionada com a importância dada pela pessoa à aquisição do bem ou serviço, influenciada pela sua necessidade.

Produto	Serviços	Implicações resultantes
Tangíveis	Intangíveis	Os serviços não podem ser estocados
		Os serviços não podem ser patenteados com facilidade
		Os serviços não podem ser dispostos nem deslocados rapidamente
		A precificação dos serviços é difícil
Padronizados	Heterogêneos	A execução de um serviço e a satisfação do cliente dependem das ações dos funcionários e do cliente
		A qualidade do serviço depende de muitas Dimensões incontroláveis
		Não há certeza de que o serviço executado atende ao proposto e planejado
A produção é separada do consumo	A produção e o consumo são simultâneos	Os clientes participam e afetam a transação
		Os clientes afetam-se reciprocamente
		Os funcionários afetam o desfecho do serviço
		A descentralização dos serviços pode se tornar essencial
		A produção em massa dos serviços é difícil
Não perecíveis	Perecíveis	É difícil sincronizar a oferta e a demanda em serviço
		Os serviços não podem ser desenvolvidos ou revendidos

Tabela 1 - Comparação entre Produtos e Serviços

Fonte: ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2011, p. 56

2.2 Inovação Aberta (Open Innovation)

O termo Open Innovation (traduzido como Inovação Aberta) foi proposto por Henry Chesbrough em 2003, como uma alternativa ao modelo de inovação fechada, em que o conhecimento e o desenvolvimento de novas tecnologias e procedimentos deveriam surgir de dentro da empresa. A inovação aberta significa que ideias valiosas podem surgir a partir do interior e/ou exterior da companhia, bem como podem ir para o mercado. Essa abordagem estabelece ideias e caminhos externos ao mercado no mesmo nível de importância que aquele reservado a ideias e caminhos internos ao mercado durante a era da inovação fechada (Chesbrough, 2012).

A inovação fechada caracteriza-se por uma visão tradicionalista das empresas, em que estas acreditam que podem inovar de forma solitária. Nesta visão, as inovações devem ser tratadas com sigilo absoluto e qualquer tentativa de evasão de conhecimento deve ser evitada afim de que os concorrentes não tenham acesso às informações. Em geral existem diversos fatores da Open Innovation que favorecem o potencial inovador de uma organização como custos mais baixos, acesso a informação e conhecimento externo e global, acesso a redes de conhecimento etc. (Chesbrough, 2006, 2010, Vargo, Lunsch & Morgam, 2008; Huizing,

2011), porém alguns autores também consideram que a Open innovation não é outra coisa que a própria inovação, só que com outro nome (Trott & Hartman, 2009).

Porém o quadro a seguir mostra um comparativo entre as formas de pensamento na inovação fechada e na inovação aberta de acordo com Chesbrough (2006).

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

Tabela 2 - Comparação entre Inovação Fechada e Inovação Aberta

Fonte: Chesbrough (2012, p. 10).

E justamente, a essência para o sucesso da Inovação Aberta é a de que a empresa não está sozinha no mercado. A fim de diminuir os custos e riscos para o desenvolvimento de inovações as empresas devem adaptar-se e estar dispostas a realizar parcerias com outras empresas, encarando-as não como rivais, mas como apoio para o sucesso. Outro fator considerado é o de que a empresa pode não ter os melhores talentos humanos, o que faz com que seja necessário que ela busque no mercado de trabalho o conhecimento que ela não possui (Dahlander & Gann, 2010; Huizing, 2011, Ferrary 2011; Chiaroni et al, 2011).

De maneira geral, para a ocorrência da Inovação aberta pressupõe-se que as companhias de inovação aberta precisam combinar pesquisa interna com ideias externas e, então, posicionar estrategicamente essas ideias tanto em seus próprios domínios quanto no de outras companhias. A chave para essas empresas é imaginar quais peças ainda indispensáveis devem ser estabelecidas no plano interno, e como integrar peças tanto internas quanto externas em conjunto para transformá-las em sistemas e arquiteturas (Chesbrough, 2012).

Um dos motivos que impulsionaram o surgimento da Inovação Aberta foi a ampla disseminação do conhecimento por meio do crescimento tecnológico. Além disso, houve também uma ampla difusão do capital humano, em que há uma maior mobilidade humana propiciada principalmente pela globalização (Dogson et al, 2006, Huston & Sakkab, 2006; Chesbrough, 2006; Huizingh, 2011; Lichtenhaler, 2011; Mortara & Minshall, 2011)..

Outras Dimensões que contribuíram para a disseminação da Inovação Aberta foram as proliferações de bancos de dados científicos públicos e de ensaios e artigos online à um custo baixo de acesso e os altos índices de transmissão da internet, que ofereceram acesso a uma riqueza de conhecimento que era muito mais dispendiosa e demorada no passado.

Estas mesmas Dimensões também foram forças que transformaram a economia segundo Chesbrough (2013), aumentando a concorrência global e as taxas de crescimento nos países em desenvolvimento o que elevou o padrão de vida e foi um dos motivos da estagnação dos países desenvolvidos. Surge então a chamada *Commodity Trap*, termo também cunhado por Chesbrough (2013), que poderia ser traduzido como “Armadilha da Comoditização” em que as empresas cujo modelo de negócios são focados no desenvolvimento de produtos encontram dificuldades em diferenciar os seus produtos pelo fato dos processos e técnicas de produção serem amplamente disseminados no mundo. Percebe-se que ao mesmo tempo em que a disseminação do conhecimento permitiu grandes avanços na formação de parcerias e desenvolvimento de novas tecnologias, diminuiu o valor dos produtos, cuja competição passa a basear-se exclusivamente por seu custo.

Para Chesbrough (2012) a Inovação Aberta permitiu o aumento do número de patentes desenvolvidas assim como fez com que elas passassem a ocorrer com maior diversificação, ou seja, se antes eram concentradas em países desenvolvidos agora passam a ocorrer em vários locais ao redor do mundo. Houve também um aumento no número de pessoas graduadas e pós-graduadas nos Estados Unidos, representando o aumento do investimento social no mundo em capital humano, que cria a matéria-prima para descobrir e desenvolver ideias.

Desta forma, torna-se essencial que as empresas busquem novas formas de conseguirem vantagens competitivas. Ressalta-se então a necessidade de inovar em serviços. Porém a inovação aberta requer coordenação e sincronização de processos e informações ao longo das diferentes empresas e atores (Chesbrough, 2013). Além disso, a união das empresas permite o compartilhamento de conhecimentos, porém deve-se ter atenção aos tipos de informações que são compartilhados, uma vez que informações sigilosas podem ser divulgadas e prejudicar a organização. Além disso, as empresas precisam estar devidamente estruturadas para a ocorrência da inovação aberta, uma vez que para gerenciar a grande

quantidade de informações é necessária não só a infraestrutura física, mas também o desenvolvimento dos funcionários da empresa, uma vez que os mesmos devem estar preparados para lidar com as inovações e também para terem como foco os clientes, que são essenciais para que a inovação aberta ocorra com sucesso (Lazzarotti & Manzini, 2009; Gassmann, Enkel, 2010; Chesbrough, 2010).

2.3 Inovação Aberta em Serviços

Para Chesbrough (2013) os serviços são a principal forma de se conseguir a diferenciação para as empresas, já que as empresas manufatureiras encontram-se em um estado de paridade competitiva, em que todas tem acesso aos mais diversos tipos de conhecimento e técnicas e processos como Six Sigma, Gestão da Qualidade Total, Supply Chain Management e Customer Relationship Management são dominados pela maioria das empresas. Assim, promover o enriquecimento da experiência do consumidor é o que aumenta as chances de sucesso da empresa, fazendo com que o mesmo perceba o valor dos serviços adquiridos.

Porém, Tidd, Bessant (2007), Mina et al, (2014) ressaltam que uma das principais características que diferem os serviços dos produtos é a questão da tangibilidade. Como os serviços são intangíveis, a diferenciação torna-se extremamente difícil de controlar por parte das empresas, já que é complicado identificar e controlar qualidades. A inovação em produtos é desenvolvida a partir de um descobrimento científico que se torna uma solução para um problema, ocorrendo geralmente baseada na pesquisa em engenharia. (Fitzsimmons; Fitzsimmons, 2003)

A inovação em serviços ocorre com a interação dos consumidores diretamente no processo de serviços, por isso satisfazer os consumidores conduz às inovações em serviços. A introdução de novas tecnologias auxilia na inovação serviços, além também da exploração de informações disponíveis em outras áreas. (Fitzsimmons; Fitzsimmons, 2003; Henkel et al, 2014, Laursen; Salter, 2014)

Desta forma, unindo os conceitos propostos, conclui-se que se é necessário buscar o mercado de serviços para conseguir a diferenciação, mesma que seja difícil de controlar esta diferenciação por parte das empresas. Sendo o valor dos serviços difíceis de serem percebidos pelos clientes, é preciso encontrar formas de promover serviços que enriqueçam a experiência do consumidor para que o mesmo consiga perceber este valor indo de uma orientação só interna a outra também com foco externo, significando isto a inclusão de diferentes fontes de

acesso a informação e conhecimento de atores fora das fronteiras da organização (Fransman, 2002; Davies, 2003; Vargo & Lusch, 2004; 2006, 2008; Chesbrough, 2011; West, et al, 2014).

Diversas ferramentas têm sido propostas para a geração da Inovação Aberta, sendo que muitas delas podem ser aplicadas à gestão de serviços, envolvendo os clientes na concepção do serviço final. Uma das formas de se enriquecer a experiência do consumidor pode ser por exemplo através da inclusão do mesmo na elaboração dos serviços que lhe são oferecidos, através de plataformas como o crowdsourcing, co-criação e design thinking.

Para Chesbrough (2011, 2012; Clulow, 2014), um dos problemas que inibem a inovação aberta em serviços é o velho paradigma de que estratégias adotadas para inovar em produtos podem ser aplicadas para inovar em serviços. Como apresentado anteriormente, em Inovação em Serviços (vide tópico 2.1) produtos e serviços são diferenciados. Além disso, existe o paradigma de que os modelos de negócios nos quais as empresas se baseiam devem se orientar segundo a cadeia de valor proposta por Porter (1990). Segundo este modelo (conforme figura 1) as inovações ocorrem da esquerda para a direita, passando por transformações dentro dos processos existentes dentro da empresa, que envolvem atividades principais como a logística de entrada, operações e logística de saída, além de atividades de apoio como recursos humanos e desenvolvimento de tecnologia. Este modelo privilegia o produto já que o serviço é apresentado apenas ao final da cadeia e como um complemento ao produto oferecido.



Figura 1: Cadeia de Valor.
Autor: Chesbrough (2013) apud Michael Porter

Os serviços são vistos como uma função necessária porém não diferenciar a empresa e não proporcionam sucesso competitivo (Vargo & Lusch, 2004; Clulow, 2014). Desta forma é necessário mudar esta forma de pensamento. Assim infelizmente o tema de Inovação aberta em serviços é um tema pouco abordado na literatura (Davies, 2003, 2004; Lazzarotti & Manzini, 2009;

Algumas dessas exceções correspondem a Fransman, 2002; Davies, 2003; Vargo, Lusch & Morgan, 2006; Vargo, Maglio & Akaka, 2008, Chesbrough (2011, 2013) que vem dando interesse a superar este gap existente. Neste contexto Chesbrough (2013) apresenta um modelo no qual considera que é necessários interações contínuas com os clientes, com entradas, processos e saídas que se relacionem com fontes externas da organização e não só com fontes internas, possibilitando a Inovação Aberta em Serviços. Afirma este autor que a empresa desta forma, interage com os clientes, tem acessos às ideias, tecnologias e serviços externos, conseguindo atrair investimentos de terceiros e apoiando-se inclusive em um modelo de negócios consistente com sua proposta. Com tantas interações, ao chegar ao mercado, a oferta atinge diversos pontos, incorporando atividades e ofertas de diversas áreas. Os serviços e a inovação aberta são a essência deste modelo (ver a seguir figura no 2).

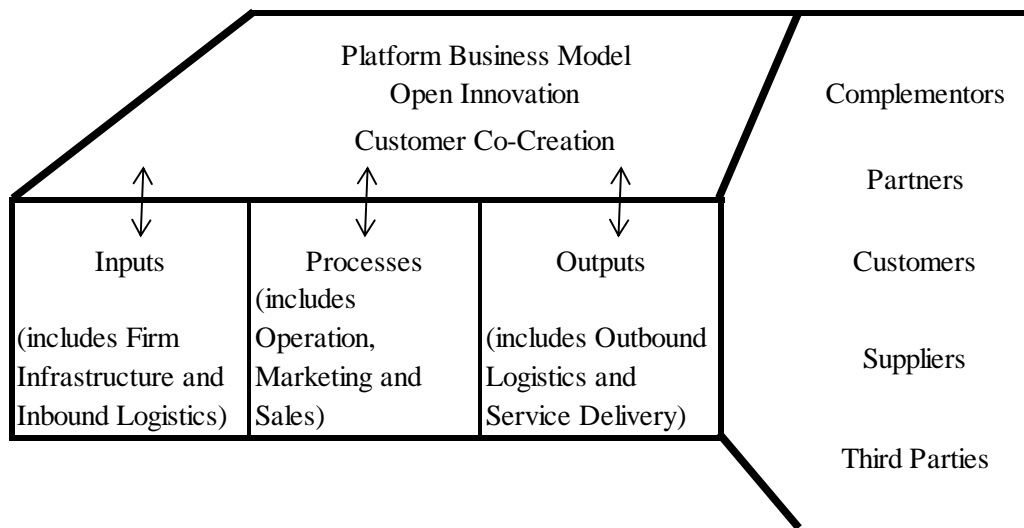


Figura 2: Cadeia de Valor para Serviços Abertos
 Autor: Adaptado de Chesbrough (2013) apud Michael Porter

Ressalta-se a importância de um modelo de negócios em que os serviços sejam vistos como a verdadeira missão da empresa, sendo uma atividade com fins lucrativos e não meramente complementares, como na Cadeia de Valor proposta por Michael Porter. Serviços

devem ser usados como diferenciação e as pessoas que os executam são tão importantes quanto as pessoas que estão na liderança da organização. Um fator essencial a ser observado na conversão de um modelo de negócios baseados em produtos para um modelo de negócios baseado em serviços é o diferencial de utilização. Poucas são as empresas que percebem que ao gerenciar de maneira adequada o tempo ocioso é possível reduzir custos fixos, aumentar a rentabilidade e gerar maior retorno sobre o investimento. Outro fator que deve ser analisado ao estudar-se a Inovação Aberta em Serviços é o conceito de Propriedade Intelectual. Muitos acreditam que as empresas de serviços não podem se beneficiar com a Propriedade Intelectual porque as patentes são menos utilizadas nos serviços (VArgo &Lusch, 2004;.

Ao desenvolver serviços o cliente tem maiores dificuldades para comparar as especificações dos fornecedores e se as mesmas são entregues conforme especificado pelas empresas. Da mesma forma os clientes precisam explicar mais sobre as suas necessidades e estas podem variar conforme a organização. Enquanto isso as empresas não podem ter longos ciclos produtivos e sim descobrir uma forma de dar ao cliente o que ele quer de forma rentável. Isso causa uma tensão entre a padronização (lucrativa para o fornecedor) e a personalização ou customização (interessante para o consumidor) (Dillrich &Duysters, 2007; Lazzarotti & Manzini, 2009, Chesbrough, 2012, Yamasaki, 2014).

Esta tensão está relacionada com o conhecimento tácito, adquirido com a experiência. Os clientes possuem experiências anteriores variadas e os fornecedores também possuem atividades anteriores variadas também. Esse conhecimento tácito dificulta a comunicação entre clientes e fornecedores. Como registrar o conhecimento tácito tem um custo elevado, as empresas que se empenham em gerenciá-lo podem efetivamente criar uma vantagem competitiva (Vargo &Lusch, 2004; Vargo &lusch &Morgan, 2008; Vargo et al 2006, 2008).

Com as redes de internet e a velocidade de comunicação cada vez mais desenvolvidas, o conhecimento tácito torna-se mais valioso já que ele não pode ser movimentado (Chesbrough, 2012). Ou seja, o conhecimento em si pode ser passado, porém a experiência e o aprendizado advindos disto só são realmente absorvido pelas pessoas que passam por esta situação. Ao estabelecer uma comunicação direta com o cliente, a empresa consegue uma vantagem que o diferencia no mercado. Uma forma de se comunicar com os clientes é por meio da co-criação, que pode desencadear novos mercados e proporcionar experiências mais impactantes para os clientes. Nas palavras de Chesbrough (2013), a Co-criação é uma força poderosa de inovação para uma ampla variedade de indústrias, de softwares para semicondutores até brinquedos e músicas. É também uma forma de criar uma relação mais profunda com os clientes que será mais difícil para os concorrentes copiarem (Prahalad,

Ramaswamy, 2004). É uma ótima maneira de escapar da Armadilha da Comoditização (*Commodity Trap*). Outra rota de fuga é tornar-se mais aberto com os clientes e muitos outros participantes no ambiente ao redor da empresa.

A co-criação torna-se interessante para a Inovação Aberta em Serviços por levar em consideração outro fator essencial para o sucesso na prestação de serviços, a questão da experiência. Como já citado, a experiência são as situações já vividas por uma pessoa. No caso de serviços, são as situações pelas quais os clientes já passaram ao usufruir dos serviços em diferentes empresas. De maneira geral, a experiência decorre no momento em que há o contato da pessoa com o serviço oferecido pela empresa. Em serviços a experiência dos clientes é tão importante para as empresas quanto à entrega do serviço em si, pois a experiência dos clientes deve estar de acordo com as expectativas dos mesmos. Caso as expectativas dos clientes não sejam atendidas, então a percepção dos clientes será a de que a qualidade dos serviços oferecidos é ruim.

3. METODOLOGIA

A estratégia metodológica utilizada para elaboração deste trabalho foi classificada como Exploratória e Qualitativa- Exploratória, sendo baseada em diversos conceitos, com o objetivo de construir um ensaio teórico propondo uma estrutura de análise para avaliação da adoção da Inovação Aberta por empresas de serviços. O trabalho foi desenvolvido por meio de pesquisa bibliográfica, em que são utilizados materiais já elaborados, constituídos principalmente de livros e artigos científicos (GIL, 2008).

4. PROPOSTA DE ESTRUTURA CONCEITUAL

A partir dos assuntos abordados anteriormente, ressalta-se a importância de inovar de forma aberta em serviços, para a obtenção de vantagens competitivas para a organização. A seguir apresenta-se a proposta de uma estrutura conceitual para avaliar a Inovação Aberta em Serviços em qualquer empresa que pertença a este segmento, elaborada com base em pesquisa bibliográfica.

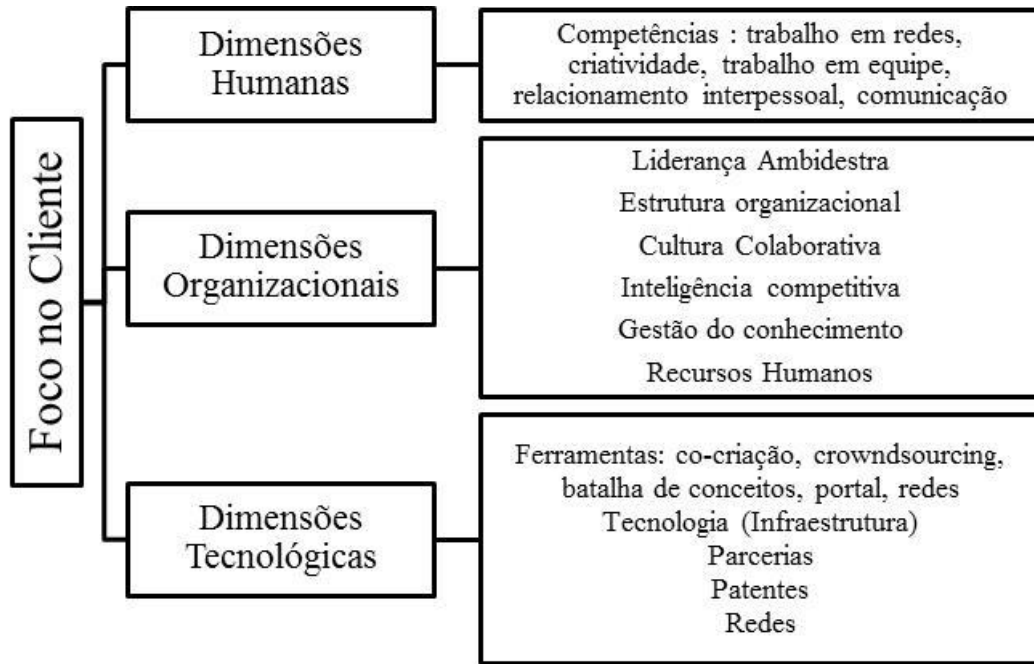


Figura 3: Proposta de Estrutura Conceitual para analisar adoção de Inovação Aberta em Serviços
 Fonte: autores

São propostas três Dimensões, as Dimensões Humanas, Dimensões Organizacionais e Dimensões Tecnológicas, que agrupam características semelhantes entre si. A estrutura anterior é representada em detalhe (em suas inter-relações) no diagrama a seguir.

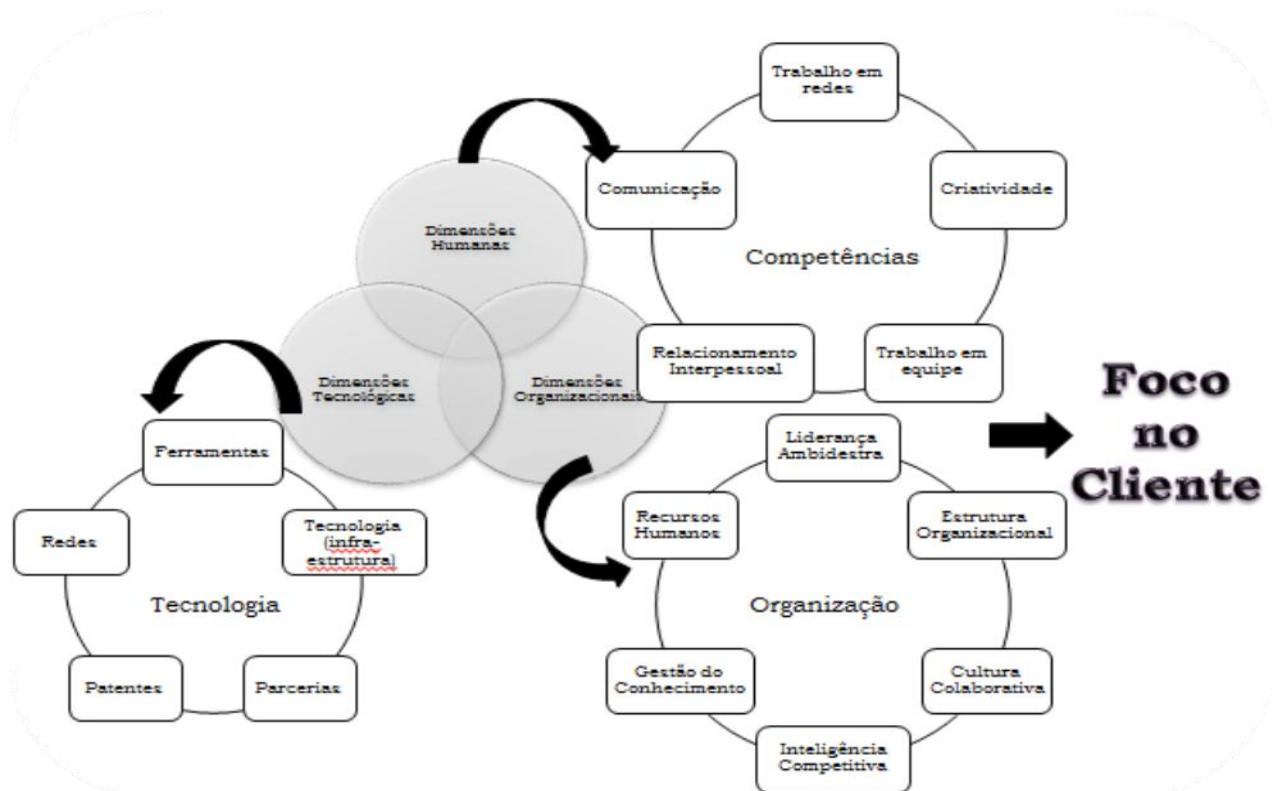


Figura 4: Diagrama da Proposta de Modelo para Inovação Aberta em Serviços
 Fonte: Autores

– No grupo de Dimensões Humanas considera-se que para que ocorra a Inovação Aberta sejam necessárias competências que colaborem para o desenvolvimento da inovação dentro da organização.

A importância das pessoas no compartilhamento da informação e do conhecimento é salientada por Davenport (1994) quando diz que as organizações devem começar a pensar como as pessoas usam a informação, e não apenas em como usam os recursos tecnológicos. As informações consideradas importantes nas organizações, em grande parte, não são passíveis de serem gerenciadas por recursos tecnológicos já que as pessoas agregam valor aos dados interpretando-os e contextualizando-os, por isso os gerentes preferem obter informações das pessoas. As pessoas são ativos importantes e determinantes no contexto informacional, assim qualquer modelo ou mapa informacional deve incluí-las e a comunicação eletrônica só é possível se primeiro houver a comunicação face a face.

Entre as competências consideradas essenciais para o desenvolvimento da Inovação Aberta estão o trabalho em redes, a criatividade, o trabalho em equipe, o relacionamento interpessoal e a comunicação.

A competência para trabalhar em redes é essencial, pois para que haja a Inovação Aberta é essencial o relacionamento com outras organizações ou pessoas de fora da empresa. Com o avanço tecnológico é possível a troca de informação via online, sem que seja necessário o contato físico entre as entidades. Assim, além da questão da mobilidade, que permite a interligação mesmo através de grandes distâncias, há também uma diminuição nos custos, devido à menor locomoção e pelo fato de não ser necessário uma estrutura física para suportar as relações estabelecidas.

A criatividade é essencial por ser um importante insumo para que a inovação ocorra. Ela contribui para a riqueza das propostas desenvolvidas dentro da organização por ser a principal fonte das ideias aliada ao conhecimento adquirido pela experiência.

Assim, a criatividade revitaliza as organizações estimulando a ousadia das pessoas o que dá um salto qualitativo nos produtos e serviços, facilmente percebidos pelos clientes internos e externos, familiares, fornecedores, público alvo usuário destes serviços (Feldman; Ruthes; Cunha, 2008).

Embora a criatividade seja individual, as organizações devem contribuir para que seus colaboradores consigam desenvolvê-la para que os mesmos possam aumentar a sua capacidade de geração de novas idéias. Assim, quanto mais mentes criativas uma empresa possui, maior o potencial de gerar inovações, pois é possível combinar ideias geradas, aperfeiçoando-as.

Descrever um clima apropriado à criatividade não é uma tarefa difícil, pois o grande desafio reside em promover um ambiente de trabalho onde haja espaço para o florescimento de novas ideias e congruência entre as necessidades do indivíduo e as demandas da organização (Feldman; Ruthes; Cunha, 2008).

De forma complementar, a competência para o trabalho em equipe também é primordial para o desenvolvimento da Inovação Aberta em Serviços. Partindo do pressuposto de que nenhuma organização está sozinha e é preciso buscar os conhecimentos que ela não possui fora de seus limites, as pessoas devem ter a capacidade de conseguirem trabalhar em equipe para buscar inovações.

O relacionamento interpessoal acaba se tornando uma competência essencial para que as pessoas consigam estabelecer uma comunicação coesa, transparente e honesta. Só assim é possível a troca de conhecimentos enriquecedora que proporcionará vantagens para todos os envolvidos.

Para um bom relacionamento interpessoal é necessária a comunicação, que pode-se concluir que se trata de uma gerência. Na prática, admite modelos de descentralização, na base de compromissos e da inteligência das situações. Os ganhos são imensos. O fluxo das informações é encurtado, facilitando a resolução de problemas de maneira compartilhada. Estabelece-se, assim, uma cooperação horizontal (Bastos, , 2003).

– Dentro das Dimensões Organizacionais consideram-se características ou elementos que dizem respeito à organização. Esses elementos influenciam a forma como a empresa trabalha e também aos seus colaboradores.

Sem uma liderança ambidestra e participativa, que apoie aos trabalhadores e tenha coragem o suficiente para arriscar-se às propostas desenvolvidas, sejam elas de forma interna ou por fontes externas, a inovação torna-se de difícil desenvolvimento na empresa.

Uma empresa com liderança ambidestra se refere à habilidade de uma organização desenvolver e adotar simultaneamente inovações incrementais (*exploitation*) e disruptivas (*exploration*) que melhor responda aos requerimentos internos e às condições do seu ambiente de negócios. Dessa forma, *exploitation* tem a ver com o aumento da eficácia e desempenho dos produtos, processos e serviços existentes, por meio da reutilização do conhecimento já dominado. A exploração de novos mercados, novas tecnologias e criação de produtos, serviços e processos totalmente novos constituem a base do que se chamou de *exploration* (Gibson; Birkinshaw, 2004; Tushman; O'Reilly, 1996 apud Guedes; Di Serio, 2013).

A estrutura organizacional também tem um papel importante no desenvolvimento da Inovação. Ela não pode ser funcional ou burocrática demais, que impeça a flexibilidade de seus funcionários ou impeça o inter-relacionamento entre as áreas. Com este inter-relacionamento as soluções podem ser desenvolvidas de maneira mais rápida e barata, já que muitas vezes o conhecimento de uma área pode ser complementar à de outra. Com muitos pontos de vista é possível criar diversos projetos, que proporcionem maior valor agregado aos serviços oferecidos pela empresa. Principalmente no que se refere à área de serviços, as áreas que precisam se relacionar mais com as demais são as que estão diretamente ligadas aos clientes, ou seja, que estabelecem a comunicação entre clientes e a empresa.

Se estas áreas forem vistas apenas como complementares, como na cadeia de valor de Porter, corre-se o risco de perder uma riqueza de conhecimentos tácitos que poderiam advir dos clientes. Além disso, perde-se a oportunidade de conhecer as necessidades dos mesmos, suas propostas e opiniões, o que denigre o relacionamento entre empresa e cliente.

A cultura organizacional torna-se então indispensável, uma vez que segundo Davenport e Prusak (1998), a relevância dos valores, normas e comportamentos que constituem a cultura da empresa são determinantes para o grau de sucesso da transferência do conhecimento. A cultura molda o comportamento dos funcionários de uma empresa, e representa os valores, crenças e princípios que a organização espera que seus colaboradores compartilhem. Assim, uma cultura inovativa e colaborativa, que valorize as ideias, a comunicação e o conhecimento é preferencial à uma cultura fechada, disciplinadora em que níveis hierárquicos devem ser respeitados.

A Inteligência Competitiva é uma fonte de detecção de novas tendências. Ela contribui para uma visão dinâmica da empresa, em que a mesma consegue manter-se atualizada e avaliar melhor as suas condições no mercado em que atua ou então identificar possíveis mercados a serem explorados. A Inteligência Competitiva não visa copiar os concorrentes ou outros participantes do mercado até porque a principal característica de serviços é a sua intangibilidade, ou seja, algo que não pode ser copiado. Porém a Inteligência Competitiva poderia ser aplicada para verificação das movimentações das demais empresas, identificando comportamentos e serviços que foram melhorados. Seria possível detectar falhas dos demais ou então demandas não atendidas, que poderiam ser aproveitadas pela empresa.

A Inteligência Competitiva é a percepção do cenário externo como fonte de geração de conhecimentos relevantes, de qualidade, dispersos e acessíveis. As empresas rechaçam a síndrome NIH (*not invented here*) ao utilizar inteligência competitiva tecnológica (PITASSI, 2012).

Embora muito se fale do aspecto de abertura da Inovação Aberta, as empresas também precisam de uma Gestão de Conhecimento, para que o conhecimento interno possa ser gerenciado e desenvolvido de maneira contínua. Mais do que isso, a Gestão do Conhecimento poderia ser integrada a uma comunicação com os clientes, em que os mesmos pudessem opinar e transferir o seu conhecimento à empresa. A participação dos clientes no processo de criação das empresas diminui as chances de fracasso, pois os mesmos são usuários e já possuem a experiência com um determinado serviço. Assim, eles sabem o que está dando errado e podem auxiliar a empresa a buscar soluções (Chesbrough, 2012).

Também conhecida como aprendizagem organizacional, a gestão do conhecimento é um processo dinâmico, que envolve o conhecimento tácito (adquirido pela experiência) e o conhecimento explícito (adquirido por meio de codificação de padrões e normas). Embora as pessoas sejam essenciais, as empresas tem a responsabilidade de integrar os conhecimentos dos mesmos e transformá-los em produtos e processos diferenciados, conferindo o aprendizado em nível organizacional (Grant, 1996 apud PITASSI, 2012).

Outra característica essencial às empresas que desejam inovar de forma aberta é a necessidade de possuir uma equipe de recursos humanos, capacitada e pronta à atender as necessidades de seus funcionários, que os motive e que implemente programas de benefícios atrativos e que consigam reter os melhores talentos. A empresa pode e deve procurar outros talentos no mercado, porém é interessante que a empresa desenvolva seus próprios talentos, de forma a desenvolver uma identificação e comprometimento com a empresa. A principal vantagem de capacitar pessoal próprio está no grau de satisfação e motivação que normalmente o colaborador tem ao realizar a formação (Bastos , 2003).

– As Dimensões Tecnológicas levam em consideração a infra-estrutura técnica e tecnológica que a organização precisa para que a Inovação Aberta possa ocorrer. A importância da tecnologia no processo de compartilhamento da informação e do conhecimento também é reconhecida por Davenport e Prusak (1998), quando afirmam que a transferência de conhecimento não poderia ocorrer sem as ferramentas propiciadas pela tecnologia da informação.

Entre as ferramentas que são utilizadas para a ocorrência da Inovação Aberta são o Crowdsourcing, Co-criação, Batalha de Conceitos e Design Thinking (Inventta, 2011)

O Crowdsourcing é um termo que foi cunhado por Howe, em 2006, referindo-se ao ato de transferir tarefas, tradicionalmente realizadas por um funcionário ou um fornecedor para um grande e indefinido grupo de pessoas ou comunidade (uma multidão), através de um

processo chamado aberto. Composto pela junção dos termos crowd e outsourcing, o conceito tem como alavanca a popularização de ferramentas de conectividade nos últimos anos, que possibilitam a transferência do trabalho às pessoas com as melhores condições de executá-lo, independente de sua origem geográfica

A Co-criação é um conceito que pode ser entendido de diferentes formas, em que há o envolvimento de clientes e outros stakeholders externos nas atividades de desenvolvimento de produtos e serviços. Envolver nesse contexto, refere-se a uma participação relevante e ativa no processo de criação, com a expectativa de que ao final se obtenha um resultado que seja mais satisfatório para todas as partes envolvidas, um produto que melhor corresponda às necessidade e restrições dos clientes, por exemplo. Dessa forma, constitui uma mudança em relação à forma de organização desses processos nas empresas, que tradicionalmente conta com a figura do criador centralizador. Alguns autores defendem que a disseminação da prática deste conceito marca a transição entre a abordagem tradicional de proposta de valor para uma de conversação de valor (Prahalad, Ramaswamy, 2004).

A Batalha de Conceitos é baseada em um modelo holandês de inovação aberta. Tem como objetivo difundir o conceito de inovação aberta, reforçando a importância da colaboração externa e aproximando os jovens mais talentosos das empresas mais inovadoras.

O Design Thinking é uma poderosa ferramenta que engloba todo o processo de inovação, desde a geração de ideias à inserção de mercado. Possui uma visão otimista, construtiva e experimental, focada na solução de necessidades dos consumidores com relação a produtos ou serviços e à sua arquitetura. O Design Thinking pode identificar um aspecto de comportamento humano, e depois convertê-lo em benefícios para o consumidor, além de adicionar valor ao negócio. Promove o equilíbrio entre o pensamento analítico e o intuitivo, o que permite às organizações gerar inovações para aumentar a eficiência e competitividade.

A empresa também precisa de uma infra-estrutura de tecnologia que seja suficiente para suportar a estratégia de inovação. Assim, é necessário a existência e domínio sobre sistemas de TICs capazes de gerenciar todo o fluxo de ideias na empresa e na articulação externa em redes. Deve haver uma preocupação crescente com a codificação do conhecimento. (Pitassi, 2012)

Essa capacidade envolve um conjunto de recursos (ou base de conhecimento), recursos estes que podem ser tangíveis (na forma de sistemas técnico físicos, base de dados, software), codificados (produtos, patentes, procedimentos) ou intangíveis, tácitos, codificáveis, e não-codificáveis que estão incorporados em diversas dimensões da organização (técnicas de

gestão e produção, rotinas organizacionais (implícitas e explícitas), estruturas organizacionais, valores e normas da organização (Figuereido, 2006).

Para aumentar o potencial inovativo da empresa é necessário também a realização de parcerias, que se refere à capacidade de conduzir (ou participar de) projetos com parceiros externos, garantindo a qualidade e a memória técnica dos desenvolvimentos efetuados (Bastos, 2003). Além de buscar a inovação as empresas também precisam de uma gestão proativa e integrada da propriedade intelectual, tanto no sentido de entrada quanto no de saída, tornando-se um elemento-chave na gestão da P&D.

Igualmente importante são as redes dentro do ambiente organizacional. Uma empresa que não possui redes não consegue comunicar-se com o ambiente externo, ficando fechada dentro de seus limites. Devido ao seu dinamismo, as redes, dentro do ambiente organizacional, funcionam como espaços para o compartilhamento de informação e do conhecimento. Espaços que podem ser tanto presenciais quanto virtuais, em que pessoas com os mesmos objetivos trocam experiências, criando bases e gerando informações relevantes para o setor em que atuam.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do desenvolvimento deste trabalho buscou-se propor uma estrutura de análise da Inovação Aberta em Serviços. Apesar de um ser um tema relativamente novo, a velocidade das transformações pelas quais a sociedade passa faz com que as organizações precisem se adaptar rapidamente para que não se tornem obsoletas.

Desta forma, uma estrutura que permita que as empresas verifiquem se realizam a Inovação Aberta serve como uma ferramenta auxiliar para as empresas, permitindo que as mesmas identifiquem aspectos nos quais precisam inserir ou então aspectos que podem ser aprimorados.

Como já ressaltado, a satisfação dos clientes é essencial para que a inovação ocorra com sucesso em serviços. Assim, inovar de forma aberta faz com que os clientes sejam inclusos no processo de criação dos serviços, permitindo troca de conhecimentos e experiências que trazem melhorias para a organização e aumentam a percepção de valor para o cliente, que passa a se sentir cada vez mais importante.

Como sugestão para trabalhos futuros propõe-se a aplicação em campo da estrutura aqui proposta para validação dos argumentos construídos.

REFERÊNCIAS

BASTOS, João Augusto Souza Leão de Almeida (Org.) et al. **Capacitação tecnológica e competitiva: o desafio para a empresa brasileira**. Curitiba: IEL/PR, c2003. 273 p.

[BATALHA DE CONCEITOS. Sobre nós. Disponível em: <http://www.battleofconcepts.com.br/sobre-nos>. Acesso em: 01 nov. 2014.](http://www.battleofconcepts.com.br/sobre-nos)

BERNARDES, Roberto ; ANDREASSI, Tales (Org.) et al. **Inovação em serviços intensivos em conhecimento**. São Paulo: Saraiva, 2007. 502 p

BESSANT, J.R.; TIDD, Joseph. **Inovação e empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2007. 511 p.
 CHESBROUGH, Henry. Bringing Open Innovation to services. MIT Sloan Management Review, vol 52, No2, 2011

CHESBROUGH, Henry William. **Inovação aberta: como criar e lucrar com a tecnologia**. Porto Alegre: Bookman, 2012. 241 p

CHESBROUGH, Henry. **Open Innovation in Services**. Harvard Business Press, 2013.

CHIARONI, D., Chiesa, V., & Frattini, F. (2011). The open innovation journey: how firms dynamically implement the emerging innovation management paradigm. *Technovation*, 31(1), 34-43.

CHRISTENSEN, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firm to Fail*. Massachusetts: Harvard Business School Press.

CLULOW S. *Open Innovation in the Healthcare Industry*. Ninesigma, USA, 2014

DAHLANDER, L., & Gann, D. (2010). How open is innovation? *Research Policy*, 39(6), 699-709.

DAVIES, A. (2003). Are Firms Moving "Downstream" into High-Value Services? In J. Tidd & F. M. Hull (Eds.), *Service Innovation: Organizational Responses to Technological Opportunities & Market Imperatives*. London: Imperial College Press.

DAVIES, A. (2004). Moving base into high-value integrated solutions: a value stream approach. *Industrial and Corporate Change*, 13(5), 727-756.

DITTRICH, K., & Duysters, G. (2007). Networking as a Means to Strategy Change: The Case of Open Innovation in Mobile Telephony. *The Journal of Product Innovation Management*, 24(6), 510-521.

DODGSON, M., Gann, D., & Salter, A. (2006). The role of technology in the shift towards open innovation: the case of Procter & Gamble. *R&D Management*, 36(3), 333-346.

FERRARY, M. (2011). Specialized organizations and ambidextrous clusters in the open innovation paradigm. *European Management Journal*, 29(3), 181-192.

FRANSMAN, M. (1994). AT&T, BT and NTT: The role of R&D. *Telecommunications Policy*, 18(4), 295-305.

FRANSMAN, M. (2002). *Telecoms in the Internet Age: From Boom to Bust to...?* Oxford: Oxford University Press.

FIGUEIREDO, Paulo. Capacidade Tecnológica e Inovação em Organizações de Serviços Intensivos em Conhecimento: evidências de institutos de pesquisa em Tecnologias da Informação e da Comunicação (TICs) no Brasil. **Revista Brasileira de Inovação**, v. 5, n. 2, p. 403-454, Jul./Dez. 2006. Disponível em: < <http://www.ige.unicamp.br/ojs/index.php/rbi/article/view/309/226> >. Acesso em: 01 nov. 2014.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003. 537 p.

GASSMAN, O., Enkel, E., & Chesbrough, H. (2010). The future of open innovation. *R&D management*, 40(3), 213-221.

HUIZINGH, E. K. R. E. (2011). Open innovation: State of the art and future perspectives. *Technovation*, 31(1), 2-9.

HUSTON, L., & Sakkab, N. (2006). Connect and develop: inside Procter & Gamble's new model for innovation. *Harvard Business Review*, 84(3), 58-66.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GUEDES, Luis Fernando Ascenção; DI SERIO, Luiz Carlos. Inovação na Organização Ambidestra: Estudo de Caso em um Centro de Medicina Diagnóstica. **FIA - Fundação Instituto De Administração**. 2013. Disponível em: < http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2013/artigos/E2013_T00482_PCN17037.pdf >. Acesso em: 01 nov. 2014.



HENKEL J et al. The emergence of openness: How and why firms adopt selective revealing in Open Innovation. Research policy. vol 43, pag 879-890, 2014.

LAURSEN K, SALTER A. The paradox of openness: Appropriability, external search and collaboration. Vol 43, pag. 867-878, 2014.

LAZZAROTTI, V., & Manzini, R. (2009). Different modes of open innovation: a theoretical framework and an empirical study. International Journal of Innovation Management, 13(4), 615-636.

LICHTENHALER, U. (2011). Open innovation: past research, current debates, and future directions. Academy of Management Perspectives, 25(1), 75-93.

MINA Andrea et al. Open service innovation and the firm's search for external knowledge. vol 43, pag 853-866, 2014

MORTARA, L., & Minshall, T. (2011). How do large multinational companies implement open innovation? Technovation, 31(10-11), 586-597.

PITASSI, Claudio. A virtualidade nas estratégias de inovação aberta: proposta de articulação conceitual. **RAP – Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 46, n. 2, p. 619-641, Mar./Abr. 2012. Disponível em: < http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122012000200013&script=sci_arttext >. Acesso em: 01 nov. 2014.

PRAHALAD C.K, RAMASWAMY V. O futuro da competição. Br: Atlas, 2004

PORTER M. Vantagem Competitiva, Br: Atlas, 1990

TROTT, P., & Hartmann, D. (2009). Why 'Open Innovation' is Old Wine in New Bottles. International Journal of Innovation Management, 13(4), 715-736.

VARGO, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. Journal of Marketing, 68(January 2004), 1-17.

VARGO, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: continuing the evolution. Journal of the Academy of Marketing Science, 36, 1-10.

VARGO, S. L., Lusch, R. F., & Morgan, F. W. (2006). Historical Perspectives on Service-Dominant Logic. In S. L. Vargo & R. F. Lusch (Eds.), The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions (pp. 29-42). New York: M. E. Sharpe, Inc.

VARGO, S. L., Maglio, P. P., & Akaka, M. A. (2008). On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. European Management Journal, 26, 145-152.

WEST Joel et al. Open Innovation: The next decade. Research Policy. 4, pag 805-811, 2014

YAMASAKI Sato Carlos E. Open Services Innovation: The case of BT in the UK. Journal of Technology Management & Innovation, 2014, v9, Issue 2.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J.; GREMLER, D. D. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. 5. ed. São Paulo: Bookman, 2011. 756 p.