

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (PPGADM)  
MESTRADO PROFISSIONAL**

**FATORES INFLUENCIADORES E RESULTADOS DE PROJETOS DE INOVAÇÃO  
ABERTA EM UMA COOPERATIVA DE TRABALHO MÉDICO**

**EVERTON ANTONIO GARBOÇA**

CASCABEL  
2021

EVERTON ANTONIO GARBOÇA

**FATORES INFLUENCIADORES E RESULTADOS DE PROJETOS DE INOVAÇÃO  
ABERTA EM UMA COOPERATIVA DE TRABALHO MÉDICO**

**INFLUENCING FACTORS AND RESULTS OF OPEN INNOVATION PROJECTS IN  
A MEDICAL WORK COOPERATIVE**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGADM) – Mestrado Profissional da Universidade Estadual do Oeste do Paraná como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientadora: Professora Elizandra da Silva,  
Dra.

CASCADEL  
2021

Ficha de identificação da obra elaborada através do Formulário de Geração Automática do Sistema de Bibliotecas da Unioeste.

Garboça, Everton Antonio

FATORES INFLUENCIADORES E RESULTADOS DE PROJETOS DE INOVAÇÃO ABERTA EM UMA COOPERATIVA DE TRABALHO MÉDICO / Everton Antonio Garboça; orientador(a), Elizandra da Silva, 2021.

116 f.

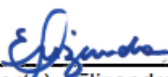
Dissertação (mestrado profissional), Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Campus de Cascavel, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2021.

1. Sustentabilidade. 2. Inovação Aberta. 3. Desempenho de Inovação. 4. Desempenho de Mercado. I. da Silva, Elizandra . II. Título.

**EVERTON ANTONIO GARBOÇA**

Fatores influenciadores e resultados de projetos de inovação aberta em uma cooperativa de trabalho médico

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração em cumprimento parcial aos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração, área de concentração Competitividade e Sustentabilidade, linha de pesquisa Sustentabilidade, APROVADO(A) pela seguinte banca examinadora:



\_\_\_\_\_  
Orientador(a) - Elizandra da Silva

Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Campus de Cascavel (UNIOESTE)



\_\_\_\_\_  
Ivano Ribeiro

Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Campus de Cascavel (UNIOESTE)



\_\_\_\_\_  
Victor Manoel Pelaez Alvarez

Universidade Federal do Paraná (UFPR)



\_\_\_\_\_  
Marcelo Róger Meneghetti

Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Campus de Cascavel (UNIOESTE)

Cascavel, 29 de março de 2021

## AGRADECIMENTOS

A Deus, pelo dom da vida, saúde e proteção, e por todas bênçãos em formas de inspiração, persistência e luz no caminho percorrido deste desafio.

Aos representantes e colaboradores da Universidade Estadual do Oeste do Paraná pela oportunidade dada por meio desse importante programa de mestrado, que viabiliza de forma gratuita uma formação tão importante em nossa região.

Aos professores do programa, por todo conhecimento repassado, contribuição e companheirismo durante essa jornada. Em especial à professora e orientadora Elizandra da Silva, por acreditar em meu potencial desde a seleção como aluno especial de sua disciplina de Gestão da Tecnologia e Inovação e, posteriormente, na seleção deste projeto, sempre com muita compreensão, zelo, paciência e profissionalismo para que a pesquisa fosse concluída com êxito.

Aos membros da banca, professores Ivano Ribeiro, Marcelo Roger Meneghetti e Victor Manoel Pelaez Alvarez, pelas ricas sugestões e diversas contribuições que fortaleceram este trabalho.

Aos colegas (Turma 2019), pelos compartilhamentos, experiências, dores e companheirismo em todas as horas difíceis. Vocês foram e serão sempre especiais.

Aos representantes das *startups*, Sebrae, Unioeste e aos colaboradores e gestores da Unimed Cascavel, que foram fundamentais no compartilhamento de informações e percepções que levaram às análises e resultados desta pesquisa.

Aos representantes da Unimed Cascavel, pela abertura e contribuição, dando sempre apoio e incentivo para que a pesquisa fosse finalizada e utilizada de forma prática no futuro da cooperativa, em especial a superintendente Luciana Salette Lazzari, pelo seu profissionalismo, servindo de exemplo a ser seguido como pesquisadora e administradora. Você é e sempre será fonte de inspiração.

E em principal, aos meus pais, Antonio e Silmara, que me ensinaram desde cedo, por meio da educação, do trabalho, da determinação e da humildade, que qualquer sonho pode sim se tornar realidade, e este, só foi possível, pela educação e pelo exemplo que recebi deles. A minha pequena irmã Maria Clara, que é a luz da nossa família, que alegra nossos dias e terá um futuro brilhante pela frente. E por fim, a minha esposa Thasyara, pelo companheirismo, amor, cumplicidade e apoio incondicional, em todos os momentos dessa trajetória, me impulsionando e fortalecendo para que o objetivo final fosse alcançado. Pai, mãe, mana e minha querida esposa, sem vocês nada disso seria possível. É para vocês e por vocês, sempre. Eu lhes amo.

GARBOÇA, Everton Antonio. (2021). Fatores influenciadores e resultados de projetos de inovação aberta em uma cooperativa de trabalho médico. 116f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGADM) – Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Cascavel - PR, 2021.

## RESUMO

A inovação aberta consiste na exploração de conhecimentos provenientes de fora da organização, em que agentes internos e externos trabalham em sinergia para melhoria de processos e a criação de novos produtos e serviços potencializando a competitividade e a sustentabilidade nas organizações. O objetivo deste estudo foi analisar os fatores influenciadores e os resultados gerados por projetos de inovação aberta, desenvolvidos por uma cooperativa de trabalho médico. Para isto, esse estudo teve uma abordagem qualitativa, utilizando a estratégia de estudo de caso, consistindo na definição de grupos de análise baseados na literatura e na realização de análise documental e entrevistas com 12 agentes internos e 7 externos que participaram dos projetos de inovação aberta executados pela organização nos últimos três anos, sendo os principais: duas *hackathons* (maratonas de desenvolvimento), parcerias com *start-ups* e criação de um *hub* de inovação em conjunto com o Sebrae Cascavel e Unioeste. Dentro do grupo de fatores influenciadores relacionados a estrutura organizacional os resultados observados foram um atendimento parcial de todos os itens, evidenciando que a cooperativa pode ainda implementar setores, equipes e lideranças focadas nos projetos para evolução dos resultados. Já no grupo de redes de relacionamento, cultura e estratégia, notou-se também um atendimento parcial em itens como processos, comunicação e incentivos, que ainda possuem uma estruturação e implementação com limitações. Nesse grupo, destaca-se o item de redes de relacionamento que teve um resultado com atendimento total, sendo assim, um ponto forte identificado dentro das dinâmicas de inovação aberta. Já no grupo de desempenho inovador destacou-se o não atendimento dos itens de quantidade de produtos novos e aproveitamento destes. Por outro lado, um destaque positivo encontrado está relacionado aos ganhos organizacionais, onde a cooperativa apresentou bons resultados, com indicadores de recuperação de receitas de aproximadamente R\$ 500.000,00 com ferramentas desenvolvidas por meio dos projetos de inovação aberta. O grupo ligado ao desempenho de mercado apresentou os piores resultados, com não atendimento em diversos itens, demonstrando outra lacuna a ser explorada pela cooperativa, principalmente no que tange ao desenvolvimento de projetos que impulsionem os novos produtos. Por fim, o grupo de desempenho operacional demonstrou um destaque positivo no item de qualidade e melhoria de processos. Assim, pode-se inferir que os projetos de inovação aberta possuem diversas oportunidades de melhorias a serem implantadas em praticamente todos os grupos analisados, mas considerando que ainda são projetos com pouco tempo de implantação, já demonstram resultados positivos e cenários promissores a médio e longo prazo. Esta pesquisa contribui de forma prática para elaboração de estratégias vinculadas ao desenvolvimento da inovação aberta, produzindo resultados mais efetivos para a organização e públicos externos envolvidos, como os órgãos de fomento da inovação, *start-ups* e universidades da região, promovendo a evolução da inovação no contexto regional em que a cooperativa está inserida. Além disso, oferece uma proposta estruturada para análise da inovação aberta, que pode ser replicada por outras cooperativas do ramo da saúde, cooperativas de outros ramos de atuação e até outros tipos de organização que desenvolvam projetos ou ações neste tema, visando alcançar resultados mais efetivos.

**Palavras-chave:** Sustentabilidade; Inovação Aberta; Desempenho de Inovação; Desempenho de Mercado; Desempenho Operacional.

GARBOÇA, Everton Antonio. Influencing factors and results of open innovation projects in a medical work cooperative. 2021. 116f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGADM) – Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Cascavel - PR, 2021.

## ABSTRACT

Open innovation consists of exploring knowledge from outside the organization, where internal and external agents work in synergy to improve processes and create new products and services, enhancing competitiveness and sustainability in organizations. The aim of this study was to analyze the influencing factors and the results generated by open innovation projects developed by a medical work cooperative. For this, this study had a qualitative approach, using the case study strategy, consisting of the definition of analysis groups, based on the literature, in the performance of documentary analysis and interviews with 12 internal and 7 external agents who participated in open innovation projects, executed by the organization in the last three years, the main ones being: two *hackathons* (development marathons), partnerships with *start-ups* and the creation of an innovation *hub* in conjunction with Sebrae Cascavel and Unioeste. Within the group of influencing factors, related to the organizational structure, the results observed were a partial fulfillment of all items, evidencing that the cooperative can still implement sectors, teams and leaders focused on projects for the evolution of results. In the group of relationship networks, culture, and strategy, there was also a partial service in items such as processes, communication and incentives, which still have a structure and implementation with limitations. Still in this group, we highlight the item of relationship networks that had a result with total service, thus being a strong point identified within the dynamics of open innovation. In the innovative performance group, the non-attendance of the items of quantity of new products and the use of these products stood out. On the other hand, a positive highlight found is related to organizational gains, where the cooperative presented good results, with revenue recovery indicators of approximately R\$ 500,000.00, with tools developed through open innovation projects. The group linked to market performance presented the worst results, with the non-attendance in several items, thus demonstrating another gap to be explored by the cooperative, especially with regard to the development of projects that propel the new products. Finally, the operational performance group showed a positive highlight in terms of quality and process improvement. Thus, it can be inferred that open innovation projects have several opportunities for improvement to be implemented in practically all the groups analyzed, but, considering that they are still projects with a short implementation time, they already demonstrate positive results and promising scenarios in the medium and long term. This research contributes in a practical way to the elaboration of strategies linked to the development of open innovation, producing more effective results for the organization and external audiences involved, such as innovation promotion agencies, *start-ups* and universities in the region, promoting the evolution of innovation in the regional context in which the cooperative is inserted. In addition, it offers a structured proposal for the analysis of open innovation, which can be replicated by other cooperatives in the health sector, cooperatives from other branches of activity and even other types of organization that develop projects or actions in this subject, aiming to achieve more effective results.

**Keywords:** Sustainability; Open Innovation; Innovation Performance; Market Performance; Operational Performance.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Evolução de estudos científicos sobre Inovação Aberta.....	20
<b>Figura 2.</b> Estrutura organizacional voltada para Inovação Aberta .....	26
<b>Figura 3.</b> Fatores influenciadores na relação Cultura organizacional e Inovação Aberta .....	27
<b>Figura 4.</b> Desenho da pesquisa .....	39
<b>Figura 5.</b> Organograma da Empresa: Evidência sobre o setor responsável pela Inovação Aberta .....	51
<b>Figura 6.</b> Cadeia de Valor da Empresa: Evidência sobre o mapeamento de processo .....	57



## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1.</b> Elementos: Desempenho Inovador .....	23
<b>Quadro 2.</b> Elementos: Desempenho de Mercado .....	23
<b>Quadro 3.</b> Fatores influenciadores e descritores dos resultados da Inovação Aberta .....	33
<b>Quadro 4.</b> Fatores do grupo Estrutura organizacional voltada para a Inovação Aberta.....	36
<b>Quadro 5.</b> Fatores do grupo Redes de relacionamento, cultura e estratégia voltadas para Inovação Aberta.....	37
<b>Quadro 6.</b> Descritores de análise do grupo Desempenho Inovador .....	38
<b>Quadro 7.</b> Descritores de análise do grupo Desempenho de Mercado.....	38
<b>Quadro 8.</b> Descritores de análise do grupo Desempenho Operacional .....	39
<b>Quadro 9.</b> Documentos a serem analisados na pesquisa .....	40
<b>Quadro 10.</b> Grupos de Entrevistas para coleta de dados .....	42
<b>Quadro 11.</b> Matriz de amarração metodológica da pesquisa .....	43
<b>Quadro 12.</b> Síntese dos resultados: Grupo de análise Estrutura Organizacional .....	56
<b>Quadro 13.</b> Síntese dos resultados: Grupo de análise Redes de relacionamento, cultura e estratégia.....	64
<b>Quadro 14.</b> Síntese de Resultados: Aproveitamento real das soluções desenvolvidas .....	68
<b>Quadro 15.</b> Síntese dos resultados: Grupo de análise Desempenho Inovador .....	71
<b>Quadro 16.</b> Síntese dos resultados: Grupo de análise Desempenho de Mercado .....	78
<b>Quadro 17.</b> Síntese de Resultados: Qualidade e melhoria de processos .....	82
<b>Quadro 18.</b> Síntese dos resultados: Grupo de análise Desempenho Operacional .....	84
<b>Quadro 19.</b> Síntese dos resultados dos fatores que influenciaram nos resultados da Inovação Aberta .....	85
<b>Quadro 20.</b> Síntese dos resultados dos projetos de Inovação Aberta.....	87

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA.....	12
1.1.1	Questão de Pesquisa .....	13
1.2	OBJETIVOS.....	14
1.2.1	Geral.....	14
1.2.2	Específicos.....	14
1.3	JUSTIFICATIVA.....	14
1.4	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO .....	16
<b>2</b>	<b>REFERÊNCIAS TEÓRICAS E PRÁTICAS .....</b>	<b>17</b>
2.1	INOVAÇÃO ABERTA.....	17
2.2	RESULTADOS DA INOVAÇÃO ABERTA.....	22
2.2.1	Desempenho Inovador.....	22
2.2.2	Desempenho de Mercado .....	23
2.2.3	Desempenho Operacional.....	24
2.3	FATORES INFLUENCIADORES NOS RESULTADOS DA INOVAÇÃO ABERTA .....	25
2.4	EXPERIÊNCIAS SIMILARES NO BRASIL E NO MUNDO .....	29
2.5	CONSIDERAÇÕES SOBRE O CAPÍTULO .....	31
<b>3</b>	<b>MÉTODOS.....</b>	<b>34</b>
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	34
3.2	CAMPO DE ESTUDO.....	35
3.3	FATORES INFLUENCIADORES E DESCRITORES DOS RESULTADOS DA INOVAÇÃO ABERTA.....	36
3.4	PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS .....	39
3.5	PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS .....	43
3.6	LIMITAÇÕES DOS MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA .....	44
<b>4</b>	<b>CONTEXTO DO PROJETO OU DA SITUAÇÃO-PROBLEMA .....</b>	<b>46</b>
<b>5</b>	<b>ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>50</b>
5.1	GRUPO DE ANÁLISE: ESTRUTURA ORGANIZACIONAL VOLTADA À INOVAÇÃO ABERTA.....	50
5.2	GRUPO DE ANÁLISE: REDES DE RELACIONAMENTO, CULTURA E ESTRATÉGIAS VOLTADAS À INOVAÇÃO ABERTA .....	57

5.3	GRUPO DE ANÁLISE: DESEMPENHO INOVADOR.....	65
5.4	GRUPO DE ANÁLISE: DESEMPENHO DE MERCADO.....	72
5.5	GRUPO DE ANÁLISE: DESEMPENHO OPERACIONAL.....	79
5.6	CONCLUSÃO DA ANÁLISE.....	85
<b>6</b>	<b>CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS E PRÁTICAS.....</b>	<b>90</b>
<b>7</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>93</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>96</b>
	<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA GESTORES.....</b>	<b>110</b>
	<b>APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA COLABORADORES.....</b>	<b>111</b>
	<b>APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA REPRESENTANTE SEBRAE.....</b>	<b>112</b>
	<b>APÊNDICE D – ROTEIRO DE ENTREVISTA REPRESENTANTE UNIOESTE.....</b>	<b>113</b>
	<b>APÊNDICE E – ROTEIRO DE ENTREVISTA REPRESENTANTES START-UPS.....</b>	<b>114</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A inovação é considerada um fator crítico de sucesso para as organizações, pois as empresas, consideradas inovadoras, tendem a obter mais resultados e, conseqüentemente, ter crescimento mais acelerado (Tidd & Bessant, 2015; Hatak *et al.*, 2016; Maciulienė & Skarzauskiene, 2016). O modelo de inovação genérica, considerada tradicional, tem como premissa adquirir avanços em conhecimento e inovações em novos produtos e serviços, com base em um número limitado de recursos e tecnologia (Chesbrough, 2003; De Paulo, 2017; Ferrari, Scaliza & Jugend, 2019).

Com o avanço da competitividade, este modelo de inovação clássica, considerado fechado, passou a se mostrar ineficiente para atender à dinâmica célere do mercado, demonstrando não ser flexível e, conseqüentemente, não ser efetivo perante as necessidades impostas pelo mercado às organizações (Bekkers & Tummers, 2018; Sivam *et al.*, 2019).

Um modelo diferente a esse apresentado é o da Inovação Aberta ou *Open Innovation* que possui como conceito básico explorar o conhecimento externo à organização (Chesbrough, 2003), de modo a criar um portfólio maior de tecnologias (Cassiman & Valentini, 2016; Popa, Soto & Martinz, 2017) e opções que impulsionam a inovação (Frank *et al.*, 2019; Hansen e Garcia, 2018).

Com a implantação da Inovação Aberta, os fluxos operacionais para inovar funcionam de maneira livre (Chesbrough, 2014), transformando conhecimento recebido de agentes externos para acelerar o processo de inovação (Lassen, 2017; Kim & Schim, 2018; Yun & Liu, 2019).

Essa dinâmica propicia a criação de produtos e serviços a fim de explorar novos mercados (Alvarez-Aros e Herrera, 2018, Sivam *et al.*, 2019), potencializar os resultados destas inovações com a geração de valor e vantagem competitiva (Frizzo, 2018; Zhou, Yao & Chen, 2018; Bacon, Williams & Davies, 2019; Lazarenko, 2019), por meio de uma cultura de empreendedorismo mais sólida, dinâmica e eficiente (Comissão Europeia, 2016; Alvarez-Aros & Herrera, 2018; Sivam *et al.*, 2019).

As atividades e projetos relacionados à implementação de Inovação Aberta têm sido incentivados e apontados como fundamentais por associações renomadas de pesquisa em inovação pelo mundo todo, como é o caso da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e da Comissão Europeia de Inovação (EU). Estas organizações preconizam que a implementação da Inovação Aberta deve ocorrer para conseguir novas soluções por intermédio de políticas de inovação integradas e multidisciplinares, que tenham

base em um maior equilíbrio e eficácia de produção entre fontes internas e externas das organizações (Comissão Europeia, 2014<sup>a</sup>; OCDE, 2008; Comissão Europeia, 2012a, 2013e).

A utilização da Inovação Aberta vem crescendo e sendo implementada em empresas multinacionais no contexto da hélice tripla, com a participação de empresas, universidades e instituições públicas (Chesbrough & Bogers, 2014; Ivascu, Cirjaliu & Draghici, 2016; Vieira; Fernandes, Ferreira & Peris-Ortiz, 2019; Cheah & Ho, 2020), vem sendo implementada ainda de forma tímida em pequenas e médias empresas (Hamilcar & May, 2018; Fernandes, Ferreira & Peris-Ortiz, 2019, Hero & Linfors, 2019, Jugend *et al.*, 2020), porém, com oportunidades de utilização se forem estimuladas e tiverem apoio técnico e financeiro (Rosa, Chimendes & Amorim, 2020).

Alguns estudos analisados demonstram a existência de relação direta entre a abertura com colaboração de parceiros externos e o avanço em projetos de inovação (Geri, Gafni & Bengov, 2017; Fernandes, Ferreira & Peris-Ortiz, 2019). Essas ações acabam impactando na sustentabilidade das organizações (Bogers, Chesbrough & Strand; 2020), na transformação dos negócios da empresa com o apoio de *start-ups* (Steiber & Alänge, 2020), do apoio de universidades (Johnston, 2020), da interação, e no financiamento e apoio público à inovação (Cheah & Ho, 2020; Jugend *et al.*, 2020).

Uma vertente encontrada em estudos sobre o tema diz respeito ao impacto positivo que a estrutura e a cultura organizacional, voltadas à Inovação Aberta, podem produzir em referência a capacidade de inovação das empresas (Rangus & Slavec, 2017; Flor, Cooper & Oltraa, 2018). Este impacto direto pode estar relacionado com a atuação das lideranças de forma a estimular os colaboradores a participar dos projetos de Inovação Aberta (Badir, Frank & Bogers, 2019; Naqshbandi & Tabche; 2019), à formalização clara dos fluxos operacionais de desenvolvimento da Inovação Aberta, às responsabilidades de cada colaborador para produção e implementação das ideias (Liu *et al.*, 2020) e ao entendimento de que o capital humano, estrutural e relacional, aprimoram o sucesso dos projetos de Inovação Aberta, implementados pelas organizações (Barrena-Martínez *et al.*, 2019).

Outra vertente encontrada diz respeito à relação entre a utilização da Inovação Aberta e os seus resultados frente ao seu desempenho de inovação, com a criação de novos produtos e serviços (Lopes & Carvalho, 2018; Sotello *et al.*, 2018; Rauter *et al.*, 2019, Zhou *et al.*, 2019; Lee & Yoo, 2019; Lacerda & Van den Bergh, 2020), ao Desempenho de Mercado, com o crescimento de vendas (Stefan & Lars Bengtsson, 2017), ao aumento de satisfação de clientes, à percepção positiva de mercado por parte dos clientes (Restreplo-Morales & Loaiza e Vanegas, 2019).

Ainda com relação a esses aspectos outro grupo é o de Desempenho Operacional, com o aumento de receitas e redução de custos (Rubera, Chandrasekaran & Ordanini, 2016), ao aumento da qualidade dos processos (Cassiman & Valentini, 2016; Zanjirchi, Jalilian & Mehrjardi, 2019; Singh *et al.*, 2019) e à evolução da efetividade na aplicabilidade das inovações formuladas pelo modelo de Inovação Aberta (Burcharth, Knudsen & Sondergaard, 2017; Popa *et al.*, 2017; Moretti & Biancardi, 2018; Pollok, Lüttgens & Piller, 2019).

Portanto, demonstra-se a importância que a aplicação da Inovação Aberta pode trazer ao desempenho das organizações de modo que, se os fatores influenciadores e resultados forem conhecidos, podem ser analisados de forma contínua com o objetivo de melhorar as dinâmicas de trabalho e os resultados da organização que os promove.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

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

Algumas pesquisas indicam perspectivas diferentes no que tange aos resultados e que este tipo de inovação pode gerar no desempenho geral e na agregação de valor para as empresas promotoras deste tipo de trabalho. Alguns estudos demonstram que a Inovação Aberta causa ganhos e impacto positivo ao desempenho organizacional (Atuahene-Gima & Wei, 2011; Hung & Chou, 2013; Mazzola, Bruccolere & Perrone, 2012; Parida *et al.*, 2012; Popa, Soto & Martinz, 2017; Rangus *et al.*, 2017; Zhou, Yao & Chen, 2018). Porém, outros estudos trazem como resultado um impacto negativo ao desempenho das organizações que utilizaram a Inovação Aberta em seus processos e dinâmicas de trabalho (Laursen & Salter, 2006; Caputo *et al.*, 2016).

Essa identificação dos fatores influenciadores e da diferença entre resultados apresentados em estudos distintos, demonstram uma lacuna teórica relativa a dinâmica de identificação dos resultados que a inovação aberta pode gerar, principalmente no quesito

relacionado a existência de procedimentos e métricas que compilem atributos relacionados aos tipos de desempenho da inovação aberta e aos fatores que influenciam estes resultados.

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

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

Segundo relatórios da cooperativa relativos a essas iniciativas (UNIMED, 2018d; UNIMED, 2019d; UNIMED, 2020e), a empresa não possui métricas de avaliação sobre os resultados alcançados. Este fator colabora com a relevância do estudo, de modo a contribuir com essa lacuna prática de avaliar os resultados dos projetos desenvolvidos pela cooperativa, bem como, de gerar dados e informações que podem ser aplicados a outras cooperativas.

Portanto, este estudo surge a partir de uma lacuna teórica sobre procedimentos que analisem de forma sistemática os resultados advindos de projetos de inovação aberta, bem como, os fatores que influenciam esses resultados, sendo também essa uma demanda concreta da cooperativa de trabalho médico que foi estudada.

### 1.1.1 Questão de Pesquisa

Quais são os fatores influenciadores e os resultados gerados por projetos de Inovação Aberta em uma cooperativa de trabalho médico?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Geral

Analisar os fatores influenciadores e os resultados gerados por projetos de Inovação Aberta, desenvolvidos por uma cooperativa de trabalho médico.

### 1.2.2 Específicos

- a) Descrever os projetos de Inovação Aberta da organização considerando seus propósitos e sua forma de implementação;
- b) Levantar junto aos envolvidos nos projetos de Inovação Aberta os fatores influenciadores de estrutura organizacional, redes de relacionamento e cultura, e os resultados operacionais, de inovação e mercado produzidos por estes projetos na cooperativa;
- c) Identificar os resultados operacionais, de inovação e mercado gerados pelos projetos de Inovação Aberta já implementados.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

A utilização de Inovação Aberta para Bogers, Chesbrough e Strand (2020) acontece devido a alguns aspectos como, por exemplo, a mobilidade de pessoas experientes e capacitadas que disseminam o conhecimento, adquirido em empresas anteriores pelas quais passaram, a velocidade e a dinâmica de mercado, que impõem cenários cada vez mais competitivos e fazem com que as organizações busquem inovações em produtos e serviços de maneira mais ágil e, também, a maior interação entre agentes internos e externos das organizações, criando possibilidades de colaboração e produção de inovação de maneira mais rápida e flexível.

No que diz respeito à utilização de Inovação Aberta no contexto prático das organizações, Scaliza (2015) cita que grandes empresas se destacam na utilização de Inovação Aberta com *cases* consolidados, como a 3M, Dell, Fiat, P&G, IBM e Natura, que possuem práticas de colaboração entre agentes internos e agentes externos, trocando conhecimentos e experiências a fim de criar, por intermédio de parceiros, novos produtos, serviços e melhorias organizacionais.



Estudos encontrados na literatura sobre a temática demonstram que os resultados que a Inovação Aberta pode produzir, geralmente são estudados de forma isolada em diferentes grupos de análise como, por exemplo, o **Desempenho de Inovação**, com a criação de novos produtos e serviços (Lopes & Carvalho, 2018; Sotello *et al.*, 2018; Rauter *et al.*, 2019, Zhou *et al.*, 2019; Lee & Yoo, 2019; Lacerda & Van Den Bergh, 2020), o **Desempenho de Mercado**, com o crescimento de vendas (Stefan & Lars Bengtsson, 2017), aumento de satisfação de clientes e percepção positiva de mercado por parte dos clientes (Restrepo-Morales, Loaiza & Vanegas, 2019) e o **Desempenho Operacional**, com o aumento de receitas e redução de custos (Rubera, Chandrasekaran & Ordanini, 2016), aumento da qualidade dos processos (Cassiman & Valentini, 2016; Zanjirchi, Jalilian & Mehrjardi, 2019; Singh *et al.*, 2019) e evolução da efetividade na aplicabilidade das inovações, formuladas com os projetos de Inovação Aberta (Burcharth, Knudsen & Sondergaard, 2017; Popa *et al.*, 2017; Moretti & Biancardi, 2018; Pollok, Lüttgens & Piller, 2019).

Diante de contexto de expansão e crescimento da utilização de Inovação Aberta, Scaliza (2015) cita que existe uma oportunidade de realização de estudos que compilem todos estes tipos de desempenho (inovação, mercado e operacional), realizando análises de forma sistêmica em organizações que utilizam este tipo de iniciativas. Além desta oportunidade, segundo trabalhos realizados sobre o tema, o Brasil possui poucos estudos aplicados em organizações locais ficando, segundo Scaliza (2015), em 20º no ranking mundial de produção de pesquisas aplicadas sobre Inovação Aberta e, segundo estudo de Le *et al.* (2019), não ficando nem entre os 15 países com produções sobre Inovação Aberta do mundo.

Portanto, do ponto de vista teórico, o presente estudo tem como justificativa colaborar com a produção científica sobre a implantação de Inovação Aberta em organizações brasileiras, mensurando os resultados de forma sistêmica e não somente isolada, como é comum em estudos realizados até então, onde os resultados são analisados frente a um tipo específico de desempenho (mercado, inovação, operacional) e não frente a todos, de forma integrada. Adicional a essa justificativa, tem-se também a contribuição do estudo demonstrar dados e informações que podem ser utilizadas e replicadas por outros pesquisadores em estudos relativos a outras cooperativas e organizações que desenvolvam projetos de Inovação Aberta e objetivem analisar os seus resultados para melhorar o seu desempenho organizacional.

Já do ponto de vista prático, este estudo tem como justificativa elucidar uma necessidade de conhecimento sobre os resultados que os projetos de Inovação Aberta estão gerando na cooperativa médica de saúde, objeto de estudo, visto que estes projetos estão sendo desenvolvidos há três anos, possuem investimentos em recursos, processos e aquisições

consideráveis, e nunca foram analisados de forma sistêmica. Arelada ao conhecimento dos resultados, soma-se a justificativa de, após a mensuração, ter subsídios com dados e informações para que a organização possa focar seus esforços e melhorar os resultados já atingidos para os próximos projetos.

Por fim, este estudo também contribui com uma estrutura útil para avaliar os resultados sobre Inovação Aberta que podem ser replicados em outras cooperativas médicas do Brasil, bem como, em organizações de outros setores que possuam projetos de Inovação Aberta, semelhantes aos analisados nesta pesquisa, servindo como apoio para mensuração de resultados e implementação de melhorias no contexto destas outras empresas.

#### 1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

O presente estudo foi dividido em cinco capítulos. No Capítulo 1 está a introdução, cujo objetivo foi contextualizar sobre o teor do estudo completo, seguida pelo problema de pesquisa, o objetivo geral e os objetivos específicos, sendo finalizado pela justificativa e contribuição da produção técnica. O Capítulo 2 apresenta as referências teóricas e práticas sobre o tema estudado, sendo subdividido em subseções, sendo: Inovação Aberta; Desempenho da Inovação; Fatores influenciadores nos resultados e Experiências similares no Brasil e no Mundo. O Capítulo 3 discorre sobre os aspectos metodológicos empregados no estudo. No Capítulo 4 serão apresentadas a contextualização da cooperativa, objeto de estudo e a do fenômeno estudado, no caso os projetos ligados à Inovação Aberta desta organização. E por fim, no Capítulo 5 se apresenta a conclusão obtida pela pesquisa, no Capítulo 6 as contribuições práticas e no Capítulo 7 as considerações finais do estudo.

## 2 REFERÊNCIAS TEÓRICAS E PRÁTICAS

Neste capítulo, exploram-se as bases teóricas assumidas para a construção do estudo. No primeiro momento, concentra as pesquisas e os principais pilares pertinentes à Inovação Aberta, com a sua evolução nos ambientes organizacionais e a sua caracterização atual. Em seguida, apresenta os desdobramentos de pontos importantes sobre o tema com os três tipos de resultado que podem ser mensurados, segundo a teoria, com o desenvolvimento de projetos de Inovação Aberta, sendo: Desempenho de Inovação, Desempenho de Mercado e Desempenho Operacional. Adicionais a estes três tipos de resultado, apresentam-se também os fatores predominantes, encontrados na teoria pertinente ao tema, que influenciam os resultados da Inovação Aberta dentro das organizações. Por fim, destacam-se as experiências similares sobre o tema no Brasil e no mundo, com cenários atuais de pesquisa sobre a Inovação Aberta e sua aplicação voltada à avaliação de seus resultados em ambientes organizacionais.

### 2.1 INOVAÇÃO ABERTA

A Inovação Aberta tem aspectos relacionados aos conceitos mais genéricos vinculados à inovação tradicional. Em níveis amplos de discussão, a inovação pura pode ser considerada como um fator primordial para as organizações que buscam resultados e crescimento, perante os seus concorrentes e dentro do mercado em que atua (Tidd & Bessant, 2015; Maciulienė & Skarzauskiene, 2016; Hatak *et al.*, 2016). Ainda neste aspecto, a inovação considerada tradicional tem como premissa básica a concentração de esforços e recursos limitados às chamadas fronteiras organizacionais, ou seja, todo o material produzido com base em inovação dentro de uma empresa é limitado ao conhecimento dos atores que estão inseridos nesta própria empresa, sem participação de outros atores externos a este ambiente interno de criação e desenvolvimento (De Paulo, 2017; Ferrari & Scaliza, 2019).

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

Este movimento de transição entre a saturação da inovação tradicional e a utilização da Inovação Aberta aconteceu no início do século XX, com as primeiras pesquisas e publicações sobre o tema realizadas por Chesbrough (2003). Para ele, este modelo avançado de inovação

surgiu devido às necessidades do mercado mundial globalizado, onde as organizações precisam se reinventar em curto espaço de tempo, modificando processos, produtos e a maneira como se relacionam com seus clientes. Ainda segundo Chesbrough (2003), em suas primeiras pesquisas sobre como se aplicar a Inovação Aberta, entendeu-se que o desenvolvimento de processos e práticas, ligados à inovação interna ou clássica, não estavam sendo suficientes para atender à dinâmica célere do mercado, principalmente por serem pautados em um modelo “fechado” de desenvolvimento.

Segundo Chesbrough (2012), existem vantagens consideráveis de se comparar a implementação da inovação clássica com a inovação aberta como, por exemplo: o reconhecimento de que nem todos os colaboradores, altamente especializados, trabalham na empresa e por isto, para fortalecer os processos de inovação, ela precisa obter o conhecimento de profissionais externos; o P&D tradicional, onde as inovações e projetos são realizados estritamente com conhecimento interno, pode ser aberto e compartilhado com conhecimentos externos, com o objetivo de agregar valor a estas inovações; este compartilhamento de conhecimentos internos, inerentes à inovação, com a soma de esforços externos pode agregar valor e criar vantagens competitivas à organização.

A utilização da colaboração e o compartilhamento de conhecimento são fatores importantes na Inovação Aberta, onde a parceria de atores internos da organização com atores externos começou a ser aplicada na prática e a colaboração passou a ser crucial para responder às necessidades de velocidade imposta pelo mercado competitivo em que as empresas estavam inseridas (Kim & Pennings, 2009). Junto aos aspectos de colaboração e conhecimento, algumas pesquisas começaram a retornar resultados com valor agregado adicional por serem realizadas com participação colaborativa, demonstrando assim, a efetividade de aplicação do modelo de Inovação Aberta frente aos resultados esperados pelos atores participantes deste processo (Dahlander & Gann, 2010; Chiaroni, Chiesa & Frattini, 2010; Mortara & Minshall, 2011; Chesbrough, 2012).

Para que a Inovação Aberta aconteça de maneira efetiva, as conexões e relações com o ambiente externo devem ser estruturadas levando em consideração as premissas das chamadas redes de inovação. Segundo Raser e Balbinot (2010), no contexto das organizações, uma rede representa uma forma de estrutura intermediária entre a empresa e o mundo externo, onde os princípios da estrutura burocrática e da hierarquia inflexível são redefinidos para possibilitar a interação entre os processos referentes à coordenação das atividades da organização. Atrelado a estes aspectos surge, então, um movimento chamado, por alguns autores, de inovação colaborativa, em que o processo concentra um grupo de pessoas formadas em rede que

trabalham em conjunto para alcançar objetivos em comum (Chen & Guan, 2012). Neste contexto, segundo Di Pietro, Prencipe e Majchrzak (2018), para que a Inovação Aberta obtenha sucesso, o compartilhamento de conhecimentos e o trabalho em rede são fatores-chave para o alcance dos objetivos propostos.

Para complementar estes conceitos, Chesbrough (2014) colabora denominando os dois modelos de Inovação Aberta que podem ser utilizados pelas organizações, sendo o primeiro, denominado de “fora para dentro”, onde as empresas compartilham seus problemas e anseios com o meio externo, com o objetivo de coletar esforços e conhecimentos externos para produzir inovação e o segundo, chamado de “dentro para fora”, onde a organização promotora compartilha a inovação considerada pronta para que outras empresas do meio externo usufruam destas inovações e produzam outras a partir delas.

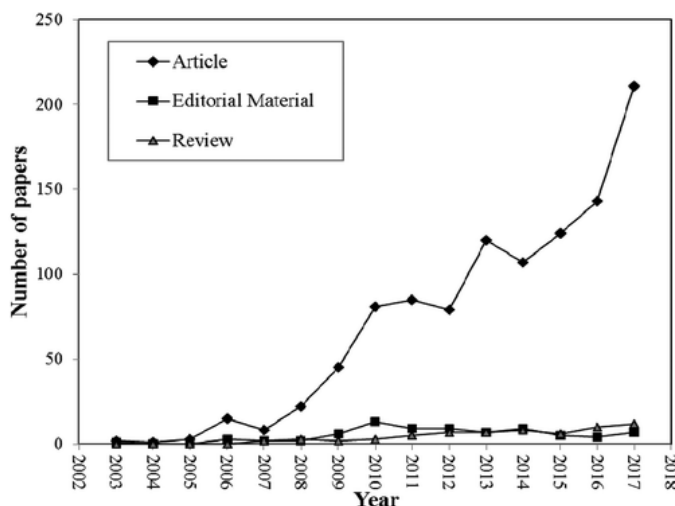
A implementação deste tipo de iniciativa tem sido fomentada e apontada como fundamental por associações renomadas de pesquisa em inovação pelo mundo todo, como é o caso da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e a Comissão Europeia de Inovação (EU). Estas organizações citam que a implementação dessa dinâmica deve ocorrer para encontrar novas soluções, por meio de políticas de inovação integradas e multidisciplinares, que tenham base em um maior equilíbrio e eficácia de produção entre fontes internas e externas das organizações (OCDE, 2008; Comissão Europeia, 2012a, 2013e; Comissão Europeia, 2014a).

Em complemento, alguns estudos demonstram que a utilização deste modelo de inovação vem crescendo e sendo implementada nos últimos anos em maior escala por empresas consideradas grandes ou multinacionais (Chesbrough & Bogers, 2014; Ivascu, Cirjaliu & Draghici, 2016; Fernandes, Ferreira & Peris-Ortiz, 2019; Cheah & Ho, 2020), e de forma menor por pequenas e médias empresas (Hamilcar & May, 2018; Fernandes, Ferreira & Peris-Ortiz, 2019, Hero & Linfors, 2019, Jugend *et al.*, 2020).

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

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

Referente à utilização e a pesquisas da Inovação Aberta pelo mundo, Le *et al.* (2019), desenvolveram um estudo que apresenta um crescimento exponencial nas pesquisas relacionados à Inovação Aberta nos últimos anos, com o início desta evolução constante em meados de 2007 e a consolidação do crescimento entre 2011 e 2017, conforme figura 1 abaixo.



**Figura 1.** Evolução de estudos científicos sobre Inovação Aberta

Fonte: Le *et al.* (2019, p. 7).

Os autores apresentam ainda os principais países no que diz respeito à realização de estudos e aplicação de Inovação Aberta pelo mundo, bem como o incentivo da utilização deste modelo de inovação por meio de políticas públicas. Os resultados demonstram uma liderança de países europeus nas produções, seguidos pelos EUA. Com relação a incentivos na produção deste tipo de inovação, segundo Le *et al.* (2019), destaca-se o fato da União Europeia (UE) ter lançado nos últimos anos a chamada “União da Inovação”, como uma das sete iniciativas emblemáticas da “Estratégia Europa 2020”, e também o fato de que a temática Inovação Aberta ter sido selecionada como um dos três principais objetivos políticos em 2015 no âmbito da pesquisa e inovação da União Europeia (Le *et al.*, 2019).

Sobre os avanços da utilização e das pesquisas de Inovação Aberta, Bogers, Chesbrough e Moedas (2018) desenvolveram um estudo que teve como objetivo pesquisar os desafios que a temática de Inovação Aberta terá para os próximos anos. Segundo eles, a implementação de Inovação Aberta ficará ainda mais intensa por parte das empresas, principalmente impulsionando a inovação relacionada a tendências tecnológicas, tais como a digitalização e automatização, que impactarão de forma direta nos processos e produtos das empresas que implementarem esse modelo em suas práticas de inovação.

No contexto prático atual de implementação da Inovação Aberta, Lee e Yoo (2019) propõem que a adoção deste modelo, se combinado com a orientação empreendedora e apoio

da alta direção da empresa, pode gerar resultados amplamente positivos, relacionados ao desempenho de inovação da organização.

A implementação da Inovação Aberta, utilizando fontes de conhecimento externo, gera retorno expressivo ao desempenho de inovação das organizações que as implementam (Lacerda & Van der Bergh, 2020). Já para Sotello *et al.* (2018), o sucesso pertinente ao desenvolvimento de práticas, relacionadas a Inovação Aberta, depende de alguns fatores aos quais as empresas que desenvolvem este tipo de inovação devem se ater, tais como: manter uma estrutura interna para relacionamento efetivo das inovações com o meio externo, destacar a inovação dentro da estratégia organizacional, ter processos adequados para suportar as práticas de Inovação Aberta e estimular a cultura e estrutura inovadora dentro da organização.

No que diz respeito ao Desempenho de Mercado, Stefan e Bengtsson (2017) destacam que as empresas, que implementam a Inovação Aberta como prática permanente, podem evoluir em indicadores de crescimento de vendas e percepção positiva por parte de seus clientes, principalmente se a dinâmica de abertura da inovação envolver a colaboração externa com universidades para desenvolvimento de novos produtos e serviços. Eles também salientam que esta dinâmica possui um alto grau de incerteza e riscos e, por isto, deve ser bem trabalhada entre empresa promotora e organizações externas participantes do processo.

Por fim, referente ao Desempenho Operacional que a Inovação Aberta pode proporcionar, Moretti e Biancardi (2018) encontraram em estudos com organizações, que possuem práticas de Inovação Aberta, que o desenvolvimento deste modelo resulta em uma melhora nos indicadores operacionais de desempenho financeiro, econômico e de recursos humanos destas empresas. Contribuindo com esta perspectiva, Bogers, Chesbrough e Strand (2020) constataram que esse tipo de iniciativa pode impactar de forma direta no Desempenho Operacional das organizações que a implementam, oportunizando melhorias nos processos operacionais e potencializando a superação de desafios até então não tratados, colaborando de forma efetiva com a sustentabilidade da organização.

A partir dos pilares conceituais e da evolução da temática apresentada, o foco deste estudo foi direcionado aos três tipos de desempenho encontrados e aos fatores que influenciam nestes resultados, através da implantação da Inovação Aberta nas organizações. Este desdobramento será apresentado nos itens seguintes.

## 2.2 RESULTADOS DA INOVAÇÃO ABERTA

A Inovação Aberta vem se tornando nos últimos anos uma fonte estratégica para obtenção de vantagem competitiva e evolução no que corresponde à gestão das organizações (Sivam *et al.*, 2019). Esta evolução está diretamente conectada com o que vários autores chamam de “desempenho da Inovação Aberta”, que tem como premissa avaliar o resultado de diversos fatores, implementados de maneira conjunta, tais como: processos, fluxos de conhecimento, ambiente social e econômico. Com a implantação da Inovação Aberta, como estratégia para alavancar o desempenho das organizações, estes fatores funcionam de maneira livre, transformando produtos e serviços com o objetivo de criar novos mercados e vantagem competitiva, através de uma cultura de empreendedorismo mais sólida, dinâmica e eficiente (Comissão Europeia, 2016; Alvarez-Aros & Herrera, 2018, Sivam *et al.*, 2019).

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

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

### 2.2.1 Desempenho Inovador

O Desempenho Inovador tem como premissa avaliar a eficácia das atividades básicas geradas por este tipo de projeto ao resultado de inovação pura produzida pela empresa promotora, através de análises frente aos produtos e serviços gerados e suas aplicabilidades, graus de novidade, melhoria da capacidade de tecnologia e produtividade da organização (Ruan, Fang & Hong, 2011; Scaliza, 2015).

Alguns autores destacam que a avaliação pode ser realizada concentrando os seguintes elementos para analisar o desempenho de Inovação Aberta das organizações:



Quantidade de produtos e processos desenvolvidos através da Inovação Aberta	Realização desta análise considerando o crescimento na quantidade de produtos e melhoria nos processos desenvolvidos através dos projetos de Inovação Aberta (Xu et al., 2012; Stal, Nohara & De Freitas, 2014; Desidério & Popadiuk, 2015; Scaliza, 2015);
Aplicabilidade ou aproveitamento real de produtos e processos desenvolvidos através da Inovação Aberta	Realização de avaliação sobre as soluções que efetivamente tenham o aproveitamento e a aplicabilidade aos seus públicos de interesse (Scaliza, 2015; Lopes & Carvalho, 2018; Sotello <i>et al.</i> , 2018)
Ganhos organizacionais	Mensuração por meio da capacidade de produzir benefícios por meio das implantações das soluções desenvolvidas, podendo ser ganhos qualitativos ou quantitativos, desde que sejam percebidos pelos públicos de interesse (Scaliza, 2015; Lopes & Carvalho, 2018; Sotello <i>et al.</i> , 2018).

**Quadro 1.** Elementos: Desempenho Inovador

Fonte: O autor (2020).

Em suma, para Scaliza (2015), este tipo de desempenho representa a capacidade que a empresa tem de produzir produtos e serviços novos, mas, além disto, de aplicá-los e extrair resultados positivos com estas aplicações.

### 2.2.2 Desempenho de Mercado

O segundo fator que compõe a base das mensurações, referentes ao desempenho que a Inovação Aberta pode gerar nas organizações que as implementam, é chamado de Desempenho de Mercado. Existem diversas formas e elementos que podem compor a mensuração deste fator atrelado ao desempenho de Inovação Aberta, tais como:

Novos Produtos	Geração de impacto no mix das empresas, com o objetivo de diversificação e inserção destes novos produtos no mercado (Vanhonacker et al., 2013; Barge-Gil, 2013; Scaliza, 2015);
Satisfação dos clientes	Geração de impacto gerar impacto positivo no aumento da mesma, principalmente em aspectos ligados diretamente aos níveis de inovação da empresa (Gomes & Kruglianskas, 2009; Santos, Zilber & Toledo, 2012; Bueno & Balestrin, 2012; Loaiza & Vanegas, 2019);
Crescimento de Vendas	Geração de crescimento nas vendas por meio dos produtos e serviços gerados pela Inovação Aberta (Vanhonacker <i>et al.</i> , 2013; Scaliza, 2015; Kim & Schim, 2018);
Share de Mercado	Impacto no aumento de Share se comparado ao dos concorrentes que não possuam projetos de Inovação Aberta (Gebauer, Fuller & Pezzeri, 2013; Vanhonacker <i>et al.</i> , 2013; Barge-Gil, 2013; Scaliza, 2015);

**Quadro 2.** Elementos: Desempenho de Mercado

Fonte: O autor (2020).

Conectado a estes fatores, a organização promotora de Inovação Aberta, para geração de novos produtos e para impacto direto nos aspectos relacionados ao mercado em que atua, deve criar benefícios tangíveis a seus clientes, atingindo assim, resultados satisfatórios

relacionados ao Desempenho de Mercado, advindo da prática de Inovação Aberta (Vanhonacker *et al.*, 2013).

Para finalizar as abordagens dos três tipos de desempenho, que compõem a mensuração de resultado que a Inovação Aberta pode promover nas organizações, será abordado no item seguinte o Desempenho Operacional, sendo este relacionado a resultados mais sistêmicos e que impactam na gestão das empresas de forma mais ampla.

### 2.2.3 Desempenho Operacional

O Desempenho Operacional é construído com a soma de diversos fatores, sendo que a implementação de inovação pode ter uma relação significativa com a melhora de alguns indicadores pertencentes à estrutura de operação das empresas, sendo eles: custos, receita, lucro, qualidade, flexibilidade e tempo para desenvolvimento de novos produtos e serviços (Subramanian & Nilakanta, 1996; Ghalayini, Noble & Crowe, 1997).

Conectado a esta ideia, Jabbour *et al.*, (2012) complementam que o desenvolvimento de projetos, através de Inovação Aberta, pode trazer impactos positivos a diversos indicadores das organizações.

Um destes indicadores é o custo operacional, onde busca-se uma diminuição destes custos nas organizações, com base no desenvolvimento de projetos de Inovação Aberta (Scaliza, 2015; Cassiman & Valentini, 2016; Burcharth, Knudsen & Sondergaard, 2017; Li *et al.*, 2018). Outro indicador, que pode ser potencializado com a implementação da Inovação Aberta, é a receita operacional, onde busca-se um aumento destas receitas, com base no desenvolvimento dos projetos de inovação (Scaliza, 2015; Moretti & Biancardi, 2018). Alguns estudos práticos recentes demonstram que as implementações, advindas dos projetos ligados à Inovação Aberta, impactam na redução de custos e no aumento de receitas operacionais, tendo assim, relação direta com o resultado operacional da organização (Silva & Zilber, 2013; Michelino *et al.*, 2014; Burcharth, Knudsen & Sondergaard, 2017; Moretti & Biancardi, 2018).

Segundo Burcharth, Knudsen e Sondergaard (2017), a implementação da prática de Inovação Aberta, se bem trabalhada, principalmente tendo como premissa a participação dos colaboradores internos no processo de relacionamento com os agentes externos, tem impacto direto no aumento de receitas operacionais das organizações, através da geração de novos produtos. Já para Moretti e Biancardi (2018), o desenvolvimento da Inovação Aberta tem ainda mais impacto, não somente no aumento de receitas mas também na diminuição de custos, melhorando desta maneira o desempenho financeiro e econômico da organização.

Além destes indicadores financeiros, ainda pode-se citar o indicador de qualidade, aplicado à melhoria de processos, onde o objetivo é a evolução de atributos como agilidade, automatizações, diminuição de trabalhos redundantes, adquiridos através de projetos de Inovação Aberta (Jabbour *et al.*, 2012; Scaliza, 2015).

Por fim, existem fatores complementares que podem ser alcançados com a implantação de Inovação Aberta nas empresas, tais como: a otimização e flexibilidade a mudanças; a capacidade de reduzir o tempo e otimizar o processo de desenvolvimento; o lançamento de produtos ou melhoria de processos, através de projetos de Inovação Aberta (Jabbour *et al.*, 2012; Scaliza, 2015).

Além dos três tipos de desempenho, mapeados na literatura, existem ainda outros fatores influenciadores que podem impactar no resultado da implantação de Inovação Aberta nas organizações. Os principais fatores encontrados serão apresentados no item seguinte.

### 2.3 FATORES INFLUENCIADORES NOS RESULTADOS DA INOVAÇÃO ABERTA

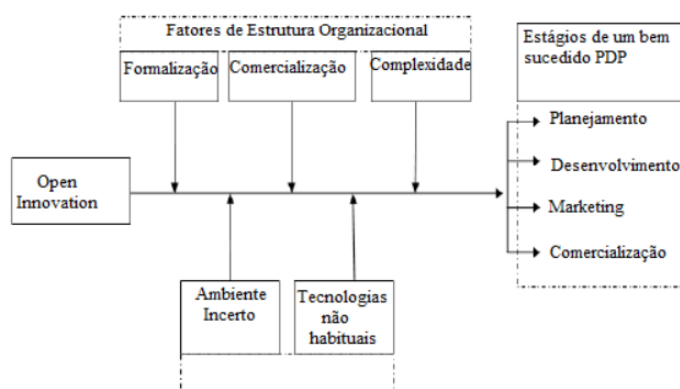
Para que os resultados sejam alcançados, através da implantação da Inovação Aberta em cada um dos tipos de desempenho apresentados nos itens anteriores, existem alguns fatores que podem influenciar de maneira positiva ou negativa nestes resultados, dependendo da maneira em que forem trabalhados (Scaliza,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

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

O tipo de estrutura organizacional que as empresas possuem é considerado fator essencial e relevante para adoção das estratégias de Inovação Aberta (Chiaroni, Chiesa & Frattini, 2011; Mortara & Minshall, 2011). Esta estruturação deve contemplar características de flexibilidade alta, autonomia, para que as tomadas de decisão sejam mais céleres e os controles

menos rígidos, fomentando assim, a velocidade nas práticas de execução dos projetos ligados à inovação (Shalley & Gilson, 2004; Wang *et al.*, 2005).

Conectado a estes conceitos de flexibilidade e a estruturas organizacionais, voltadas às práticas de Inovação Aberta, Ismail e Monsef (2012) criaram um Modelo Conceitual, que possui como premissa-chave os fatores que eles consideraram essenciais para uma estrutura organizacional adaptada à implementação deste tipo de estratégia, onde as premissas da Inovação Aberta estão inclusas nos processos organizacionais da empresa, conforme disposto na Figura 2.



**Figura 2.** Estrutura organizacional voltada para Inovação Aberta  
Fonte: Adaptado de Ismail e Monsef (2012, p. 10).

Arelado ao modelo apresentado por Ismail e Monsef (2012), Scaliza (2015) define quatro aspectos-chave para implantação, acompanhamento e melhoria da Inovação Aberta, frente à estrutura organizacional, sendo eles: (1) Setores para gerenciamento da Inovação Aberta; (2) Equipes ou times para desenvolvimento da Inovação Aberta; (3) Liderança formalizada à frente dos projetos de Inovação Aberta; (4) Integração dos times multidisciplinares.

No que diz respeito à existência de setores para gerenciamento da Inovação Aberta, a criação de áreas específicas na estrutura organizacional da empresa, que possuam recursos e dedicação exclusiva ou parcial ao desenvolvimento de inovação, pode influenciar de maneira positiva nos resultados obtidos com estas práticas (Brocco & Groh, 2009; Chiaroni, Chiesa & Frattini, 2011; Scaliza, 2015; Hitchen, Nylund & Viardot, 2017).

Já a criação e existência de equipes ou times, alocados na organização, que tenham, em suas descrições de cargos e responsabilidades, atividades ligadas ao desenvolvimento de projetos de Inovação Aberta, faz com que esta ligação direta traga foco no desenvolvimento das inovações e, conseqüentemente, resultados efetivos dentro das perspectivas de mercado,

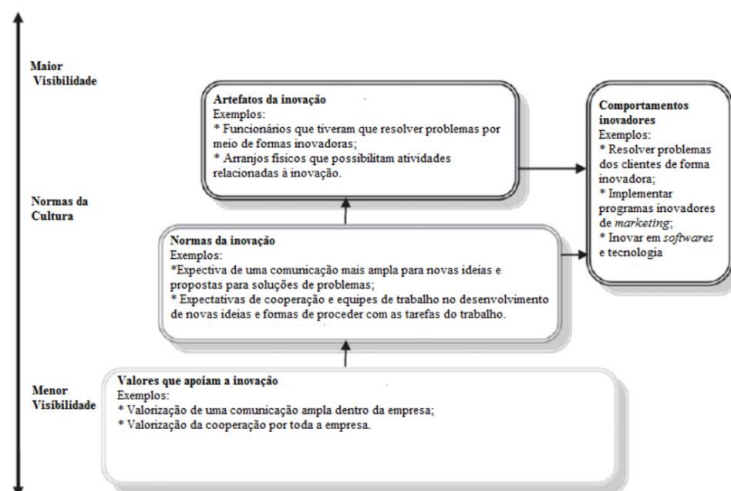
inovação e operação da empresa (Brocco & Groh, 2009; Chiaroni, Chiesa & Frattini, 2011; Ismail & Monsef, 2012; Scaliza, 2015).

Da mesma forma, para fortalecimento da estrutura organizacional e dos processos relacionados à Inovação Aberta, a existência de liderança formalizada, para condução dos projetos, pode ter impacto direto nos resultados alcançados com as soluções desenvolvidas (Brocco & Groh, 2009; Love & Roper, 2009; Scaliza, 2015).

Complementar a estes fatores, a existência de times multidisciplinares integrados para execução dos projetos de Inovação Aberta pode potencializar os resultados, por meio do compartilhamento de conhecimentos diferentes, superando as dificuldades de criação e implantação destes projetos (Chesbrough & Bogers, 2014; Faccin & Brand, 2015; Tidd & Bessant, 2015; Scaliza, 2015; Harel, Schwartz & Kaufmann, 2019).

Por fim, as estruturas organizacionais e os fluxos de operacionalização dos trabalhos e projetos, ligados à Inovação Aberta, devem absorver diferentes tipos de conhecimento (Chesbrough & Bogers, 2014, Tidd & Bessant, 2015; Harel, Schwartz & Kaufmann, 2019), sempre pautado na interação contínua (Hitchen, Nylund & Viardot, 2017) e na cooperação entre os atores internos e externos envolvidos neste processo de abertura (Silva, Bagno & Salerno, 2014; Faccin & Brand, 2015; Singh *et al.*, 2019; Froehlich & Konrath, 2019).

A cultura organizacional é outro fator importante que pode influenciar nos resultados obtidos pela implantação de práticas de Inovação Aberta. Hogan e Coote (2014) construíram um modelo (Figura 3) que apresenta o que eles chamaram de “camadas da cultura organizacional”, voltadas para Inovação Aberta. Estas camadas contemplam a relação dos valores, normas e comportamentos que potencializam a prática de Inovação Aberta dentro das empresas, conforme demonstrado a seguir:



**Figura 3.** Fatores influenciadores na relação Cultura organizacional e Inovação Aberta  
Fonte: Adaptado de Hogan e Coote (2014).

Perante estes conceitos, Scaliza (2015) define quatro aspectos-chave para implantação, acompanhamento e melhoria da Inovação Aberta ante a cultura organizacional, sendo eles: (1) Processos estruturados relacionados ao desenvolvimento de Inovação Aberta; (2) Comunicação adequada; (3) Mecanismos de incentivo aos atores participantes; (4) Redes de relacionamento e interação.

No que diz respeito aos processos estruturados, os mesmos devem conter regras de funcionamento e fluxos de operação de forma clara, contendo as responsabilidades e ações necessárias de cada ator envolvido nos projetos, sejam eles internos ou externos (Hogan & Coote, 2014, Scaliza, 2015). Já relacionado à comunicação adequada, os processos e toda a dinâmica de desenvolvimento dos projetos devem ter ampla divulgação, fazendo com que as informações sejam acessadas de maneira fácil e objetiva por todos os integrantes e participantes do desenvolvimento da Inovação Aberta nas empresas, fortalecendo e instigando a participação ativa destes agentes no processo de inovação (Uzkurt, Kumar & Kimzan, 2013; Hogan & Coote, 2014, Scaliza, 2015).

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

Já sobre a existência de parcerias formalizadas com agentes externos, as organizações precisam ter este vínculo com parceiros “de fora”, afim de expandir seus conhecimentos e interações que impulsionem a inovação (Burcharth, Knudsen & Sondergaard, 2014). Esta abertura potencializa as novas ideias, formas de pensar e operacionalização, de forma a oxigenar e aumentar a produção de inovação da organização (Uzkurt, Kumar & Kimzan, 2013). A criação de relacionamentos com agentes externos, junto à troca de informações e dados com estes agentes, possui uma correlação positiva com o Desempenho Inovador, tornando organizações, que fazem projetos que agregam estes fatores, a terem resultados de inovação maiores do que empresas que não praticam projetos deste tipo (Laursen & Salter, 2006; Xu *et al.*, 2012).

Complementando esta ideia, é fundamental que a organização, que pratica o modelo de Inovação Aberta, tenha diferentes fontes de conhecimento como, por exemplo, parcerias com a academia (instituições de ensino) e com outros agentes externos importantes, tais como *start-ups* e órgãos de fomento da inovação (Bierly & Chakrabart, 1996; Lichtenthaler, 2009; Jong & Slavovab, 2014).

Outro importante ponto de destaque, nas redes de relacionamento e fontes de conhecimento externo, diz respeito ao alinhamento das expectativas entre os agentes envolvidos, fortalecendo assim a busca igualitária por resultados, seja da empresa promotora seja de todos os outros agentes externos que participam dos trabalhos (Ivascu, Cirjaliu & Draghici; 2016, De Vries, Tummers & Bekkers, 2018; Helo & Lindfors, 2019).

A maneira em que a empresa direciona a sua cultura organizacional pode impactar de forma direta a sua postura inovadora. Organizações que possuem uma postura mais flexível, com mecanismos que fomentem novas formas de pensar e orientadas para abertura de fatores externos, tendem a alcançar resultados maiores, através de projetos ligados a Inovação Aberta (Büschgens, Bausch & Balkin, 2013; Uz Kurt, Kumar & Kimzan, 2013; Hogan & Coote, 2014).

Por fim, vale ressaltar a importância de que a estratégia da organização bem como os investimentos específicos para desenvolvimento de Inovação Aberta estejam conectados com os planos futuros da empresa, fazendo assim que os objetivos estratégicos da organização sejam alcançados, utilizando como suporte os projetos realizados através da Inovação Aberta (Faria & Fonseca, 2014; Pitassi, 2014; Varrichio, 2016).

No próximo item serão apresentados estudos similares ao objetivo deste trabalho, contemplando análises sobre os tipos de desempenho da Inovação Aberta bem como sobre os fatores influenciadores nestes resultados, com o intuito de balizar e apresentar o panorama atual de pesquisas práticas sobre o tema e direcionar as relações e evoluções, para as quais este trabalho pretende contribuir, tanto no contexto teórico quanto no prático, ligadas à implementação da Inovação Aberta nas organizações.

## 2.4 EXPERIÊNCIAS SIMILARES NO BRASIL E NO MUNDO

Neste item estão apresentadas as produções relacionadas à temática desta pesquisa. Para se analisar as experiências de implantação de Inovação Aberta e os resultados pertinentes a estes estudos pelo Brasil e no mundo, realizou-se, entre os meses de Novembro/2019 a Março/2020, uma análise da produção científica dos últimos 15 anos, por meio de um estudo, utilizando como método uma revisão sistemática de literatura.

Foram realizadas pesquisas vinculadas à base de dados da Plataforma Sucupira da Capes (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior), com buscas em periódicos nacionais e internacionais, relacionados à área de avaliação “Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo” e ao tema “Inovação”. Foram utilizados alguns critérios para execução das buscas, tais como: classificação nos estratos qualis, palavras-chave

ligadas ao tema de Inovação Aberta e tempo de publicação (últimos 15 anos). Posteriormente à execução das buscas, foram utilizados filtros de inclusão e exclusão dos trabalhos que seriam analisados, tais como: (1) Análise de títulos; (2) Análise de palavras-chave; (3) Análise de resumos e (4) Seleção final. Aplicando os filtros de inclusão e exclusão de artigos, foram analisados 30 artigos publicados em periódicos nacionais e 61 em periódicos internacionais.

Dentre o conjunto de estudos selecionados para análise, vários artigos tiveram como premissa a mensuração da eficiência dos modelos adotados, pertinentes à Inovação Aberta dentro das organizações, fazendo uma relação entre esta eficiência e a **estrutura organizacional da empresa** objeto de estudo. Estes estudos tiveram como percepção e conclusão que existem diversas maneiras de aplicação destes modelos, onde o grau de maturidade de aplicação da inovação tem influência direta sobre a eficiência dos resultados obtidos, principalmente se ligados à estrutura organizacional voltada à Inovação Aberta. São os casos dos estudos: (Shalley & Gilson, 2004; Wang *et al.*, 2005; Law & Ngai, 2008; Chiaroni, Chiesa & Frattini, 2011; Mortara & Minshall, 2011; Wu *et al.*, 2012; Amponsah & Adams, 2017; Cândido & Sousa, 2017; West & Bogers, 2017; Arbussã & Llach, 2018; De Vries, Tummers & Bekkers, 2018; Roldan, Hansen & Lema, 2018; Silva Castellanos, Ferney & Agredo, 2018; Albats & Podmetina, 2019).

Outra classe encontrada de forma similar em diversos estudos do portfólio selecionado diz respeito à correlação entre a Inovação Aberta e as **redes de relacionamento, estratégia e cultura das empresas**. Estes estudos utilizam a teoria como base e sugerem adaptações de procedimentos, rotinas e normas, ligadas à cultura da empresa, que podem potencializar os resultados dos projetos de Inovação Aberta. Estes estudos são representados pelos artigos: (Abualrub & Alghamdi, 2012; Silva, Bagno & Salerno, 2014; Faria & Fonseca, 2014; Hogan & Coote, 2014; Pitassi, 2014; Stal, Nohara & Chagas Jr., 2014; Faccin & Brand, 2015; Desidério & Popadiuk, 2015; Ivascu, Cirjaliu & Draghici, 2016; Varrichio, 2016; Hitchen, Nylund & Viardot, 2017; De Oliveira & Leocádio, 2017; Alvarez & Herrera, 2018; Lopes & De Carvalho, 2018; Sotello *et al.*, 2018; Froehlich & Konrath, 2019; Harel, Schwartz & Kaufmann, 2019; Singh *et al.*, 2019; Restrepo-Morales, Loaiza & Vanegas, 2019).

Alguns estudos selecionados no portfólio de análise tiveram como enfoque a mensuração dos resultados para organizações através da aplicação de processos e dinâmicas de Inovação Aberta, fatores estes semelhantes ao propósito deste estudo. Dentre estas pesquisas, pode-se ressaltar que a implantação destes processos e dinâmicas geraram impactos positivos e resultados para as organizações estudadas, principalmente em três aspectos de desempenho, sendo eles: Desempenho de Mercado, Desempenho de Inovação e Desempenho Operacional.



Dentre estes estudos ressalta-se os que tiveram impacto no **Desempenho de Inovação** com a criação de novos produtos e serviços (Lopes & Carvalho, 2018; Sotello *et al.*, 2018; Lee & Yoo, 2019; Rauter *et al.*, 2019, Zhou *et al.*, 2019; Lacerda & Van Den Bergh, 2020), **Desempenho de Mercado** com o crescimento de vendas (Stefan & Lars Bengtsson, 2017), aumento de satisfação de clientes e percepção positiva de mercado por parte dos clientes (Restrepo-Morales, Loaiza & Vanegas, 2019) e **Desempenho Operacional** com o aumento de receitas e redução de custos (Rubera, Chandrasekaran & Ordanini, 2016), aumento da qualidade dos processos (Cassiman & Valentini, 2016; Singh *et al.*, 2019; Zanjirchi, Jalilian & Mehrjardi, 2019) e evolução da efetividade na aplicabilidade das inovações, formuladas através da estratégia de Inovação Aberta (Burcharth, Knudsen & Sondergaard, 2017; Popa *et al.*, 2017; Moretti & Biancardi, 2018; Pollok, Lüttgens & Piller, 2019).

Referente a estudos focados em mensuração de resultados da Inovação Aberta, de acordo com Scaliza (2015) e Rosa, Chimendes e Amorim (2020), nota-se uma lacuna de que ainda não se tem números expressivos de produções científicas que possuem, como objetivo, a mensuração de resultados em casos aplicados, inclusive estudos focados em empresas brasileiras, conforme Bogers, Burcharth e Chesbrough (2019). Estes achados justificam e colaboram com os objetivos deste estudo, que tem como foco avaliar os resultados da Inovação Aberta em uma organização brasileira, de forma sistêmica e não somente isolada, frente ao desempenho de inovação, mercado e operacional que esta estratégia pode gerar, incluindo outros fatores citados que foram encontrados nas buscas, como estrutura organizacional, estratégia, relacionamento com agentes externos e cultura organizacional.

## 2.5 CONSIDERAÇÕES SOBRE O CAPÍTULO

Diante das bases e levantamentos teóricos apresentados, é possível observar que existem fatores que influenciam nos resultados que os projetos de Inovação Aberta podem gerar às organizações. Dentro destes fatores é possível destacar a importância de se ter uma estrutura organizacional alinhada ao desenvolvimento de Inovação Aberta, com a definição clara de setores, lideranças e equipes de trabalho que irão operacionalizar estes projetos. Outro ponto de destaque está relacionado à necessidade de existir uma cultura enraizada que propicie e fomente a inovação, com processos estruturados, comunicação objetiva e mecanismos de incentivo à participação nos projetos. Arelado à cultura, é fundamental que também existam redes de relacionamento com parceiros externos e uma estratégia focada no desenvolvimento da

Inovação Aberta, garantindo assim, uma base sólida para execução dos projetos e alcance dos resultados esperados pela organização promotora deste tipo de iniciativa.

Estes resultados estão concentrados, segundo a literatura e estudos encontrados, em três pilares que podem ser mensurados dentro dos processos e da dinâmica de uma empresa, sendo eles: Desempenho de Mercado, Desempenho de Inovação e Desempenho Operacional. Cada pilar destes possui fatores e elementos-chave, que devem ser implementados e monitorados a fim de garantir a efetividade na execução dos projetos de Inovação Aberta.

Assim, conclui-se que, para se obter os resultados relativos aos projetos de Inovação Aberta em cada um dos tipos de desempenho, é necessário que as organizações promotoras possuam componentes ligados à Inovação Aberta que fortaleçam a sua estrutura, processos e cultura organizacional.

A partir dessas informações foi possível montar um conjunto de fatores influenciadores e os descritores de resultados possíveis de serem alcançados através da Inovação Aberta, sendo o seu resumo apresentado no Quadro 3 abaixo.

<b>Grupo de Análise</b>	<b>Fatores Influenciadores e descritores dos resultados da Inovação Aberta</b>
Estrutura Organizacional voltada para Inovação Aberta	Setores para gerenciamento da Inovação aberta (Brocco & Groh, 2009; Chiaroni, Chiesa & Frattini, 2011; Scaliza, 2015; Hitchen, Nylund & Viardot, 2017).
	Equipes/times para desenvolvimento da Inovação Aberta (Brocco & Groh, 2009; Chiaroni, Chiesa & Frattini, 2011; Ismail & Monsef, 2012; Scaliza, 2015).
	Liderança formalizada (Brocco & Groh, 2009; Love & Roper, 2009; Scaliza, 2015).
	Integração de times multidisciplinares (Chesbrough & Bogers, 2014; Faccin & Brand, 2015; Tidd & Bessant, 2015; Scaliza, 2015; Harel, Schwartz & Kaufmann, 2019).
Redes de relacionamento, cultura e estratégia voltadas para Inovação Aberta	Processos estruturados (Hogan & Coote, 2014, Scaliza, 2015).
	Comunicação (Uzkurt, Kumar & Kimzan, 2013; Hogan & Coote, 2014, Scaliza, 2015).
	Mecanismos de incentivo (Lindergaard & Callari, 2011; Scaliza, 2015).
	Redes de relacionamento (Chesbrough, 2012; Büschgens, Bausch & Balkin, 2013; Uzkurt, Kumar & Kimzan, 2013; Hogan & Coote, 2014; Stal, Nohara & Chagas, 2014; Scaliza, 2015).
Desempenho de Mercado	Novos produtos (Vanhonacker <i>et al.</i> , 2013; Barge-Gil, 2013; Scaliza, 2015).
	Satisfação dos clientes (Gomes & Kruglianskas, 2009; Santos, Zilber & Toledo, 2012; Bueno & Balestrin, 2012; Loaiza & Vanegas, 2019).
	Crescimento de Vendas (Vanhonacker <i>et al.</i> , 2013; Scaliza, 2015; Kim e Schim, 2018).
	Share de Mercado (Gebauer, Fuller & Pezzei, 2013; Vanhonacker <i>et al.</i> , 2013; Barge-Gil, 2013; Scaliza, 2015).
Desempenho Operacional	Custos Operacionais (Scaliza, 2015; Cassiman & Valentini, 2016; Li <i>et al.</i> , 2018; Burcharth, Knudsen & Sondergaard, 2017).
	Receitas Operacionais (Scaliza, 2015; Moretti & Biancardi, 2018).

	Qualidade da melhoria dos processos (Jabbour <i>et al.</i> , 2012; Scaliza, 2015).
Desempenho de Inovação	Quantidade de produtos e processos desenvolvidos (Xu <i>et al.</i> , 2012; Stal, Nohara & De Freitas, 2014; Desidério & Popadiuk, 2015; Scaliza, 2015).
	Aproveitamento dos produtos e processos desenvolvidos (Scaliza, 2015; Lopes & Carvalho, 2018; Sotello <i>et al.</i> , 2018).
	Ganhos organizacionais (Scaliza, 2015; Lopes & Carvalho, 2018; Sotello <i>et al.</i> , 2018).

**Quadro 3.** Fatores influenciadores e descritores dos resultados da Inovação Aberta  
 Fonte: O autor (2020).

Com a relação entre os fatores influenciadores e os tipos de resultado, junto a todos os itens selecionados para serem evidenciados nesta pesquisa, finaliza-se o capítulo de referencial teórico. No próximo capítulo são apresentados os métodos utilizados para operacionalizar os trabalhos, de modo a garantir que os objetivos da pesquisa fossem alcançados.

### 3 MÉTODOS

Este capítulo tem como objetivo apresentar os métodos adotados para realização deste estudo, sendo elencados o delineamento da pesquisa, o campo de estudo, a apresentação detalhada dos fatores influenciadores e descritores de resultados utilizados na pesquisa, os procedimentos de coleta e, por fim, os procedimentos de análise dos dados.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Para se atingir o objetivo deste trabalho foi selecionada a abordagem qualitativa que, segundo Creswell (2007), possui características relacionadas à análise de um fenômeno que ocorre em um cenário único, onde o pesquisador realiza uma imersão e busca mais detalhes envolvendo-se com experiências reais do que está sendo estudado, para se alcançar os objetivos propostos no trabalho. A pesquisa qualitativa é interpretativa e holística, sendo que o pesquisador, após a realização das coletas de dados, necessariamente realiza uma interpretação pessoal para chegar aos resultados com uma visão ampla sobre o fenômeno estudado.

A abordagem qualitativa é aplicada para realizar a interpretação de casos concretos em sua particularidade temporal e local, levando como premissa as atividades reais dentro deste contexto específico a ser analisado (Flick, 2009). Arelado a isto, o propósito do tipo de estudo não é contabilizar quantidades como resultado final (Gil, 2008).

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

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

A escolha desta estratégia de investigação está relacionada ao benefício de compreender em profundidade eventos reais contemporâneos (Miguel, 2007) e, também, segundo Yin (2001, p. 28), quando “faz-se uma questão tipo ‘como’ ou ‘por que’ sobre um conjunto contemporâneo de acontecimentos”.

Segundo Yin (2005) a estratégia de estudo de caso pode ser implementada em uma ou várias unidades, tendo como característica ser único ou múltiplo. Neste sentido, esta pesquisa caracteriza-se como estudo de caso único, pois possui, como objetivo, avaliar os projetos aplicados em uma única organização bem como os resultados e os fatores influenciadores da Inovação Aberta.

### 3.2 CAMPO DE ESTUDO

O campo de estudo desta pesquisa consiste em uma cooperativa de trabalho médico localizada no oeste paranaense, que atua como operadora de plano de saúde e que executou projetos de Inovação Aberta. Essa cooperativa possui projetos de inovação aberta desenvolvidos nos últimos três anos e ainda não tinha mecanismos de controle e mensurações dos resultados destes. Isso evidencia a importância para organização desta pesquisa, visto que o intuito foi realizar uma análise desses resultados de forma a auxiliar os gestores nas tomadas de decisão sobre estes projetos. Conforme Relatório Gerencial Unimed (UNIMED, 2020d), a cooperativa possui 31 anos de existência e, de acordo com relatórios internos fornecidos pela organização para esta pesquisa, contava em dezembro de 2020 com 89.564 clientes, 583 médicos cooperados e 265 colaboradores. A rede prestadora que executa os serviços de apoio a esta cooperativa é formada por 23 hospitais, 27 laboratórios e 109 clínicas.

Dentro do campo de estudo, o fenômeno analisado está relacionado aos projetos de inovação aberta executados pela cooperativa, dois quais destaca-se: as *hackathons* realizadas em 2018 e 2019, parcerias com *start-ups* para desenvolvimento de soluções e a criação de um Hub de Inovação, também com foco no fomento de inovação em parceria com uma instituição de ensino da região. Os principais atores envolvidos nestes projetos e que foram selecionados para participação no estudo foram: membros da cooperativa, membros da comunidade acadêmica (estudantes e professores de universidades da região) e membros das *start-ups* e agentes regionais de fomento à inovação (Sebrae, associações comerciais e sistema regional de inovação).

### 3.3 FATORES INFLUENCIADORES E DESCRITORES DOS RESULTADOS DA INOVAÇÃO ABERTA

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

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

No grupo **Estrutura organizacional voltada para a Inovação Aberta** estão alocados os fatores que devem contemplar características de flexibilidade alta, dinâmica de funcionamento operacional, fatores que são implementados nos projetos de Inovação Aberta além de outros fundamentos, conectados a uma estruturação que favoreça o desenvolvimento da inovação dentro da organização (Brocco & Groh, 2009; Tidd & Bessant, 2015; Scaliza, 2015; Harel, Schwartz & Kaufmann, 2019). Estes fatores bem como as evidências que foram analisadas nesta pesquisa estão sintetizadas no quadro 4 abaixo.

<b>Grupo de análise: Estrutura organizacional voltada para a Inovação Aberta</b>	
<b>Fatores influenciadores</b>	<b>Evidências analisadas</b>
Setores para gerenciamento da Inovação aberta	Áreas ou setores específicos na estrutura organizacional da empresa que possuam recursos e dedicação exclusiva ou parcial ao desenvolvimento de Inovação Aberta (Brocco & Groh, 2009; Chiaroni, Chiesa & Frattini, 2011; Scaliza, 2015; Hitchen, Nylund & Viardot, 2017).
Equipes/times para desenvolvimento da Inovação Aberta	Equipes ou times alocados na organização que tenham, em suas descrições de cargos e responsabilidades, atividades ligadas ao desenvolvimento de projetos de Inovação Aberta (Brocco & Groh, 2009; Chiaroni, Chiesa & Frattini, 2011; Ismail & Monsef, 2012; Scaliza, 2015).
Liderança formalizada	Lideranças formalizadas para conduzir o desenvolvimento dos projetos de Inovação Aberta (Brocco & Groh, 2009; Love & Roper, 2009; Scaliza, 2015).
Integração de times multidisciplinares	Desenvolvimento de projetos de Inovação Aberta realizado por equipes ou times multidisciplinares, compostos por atores internos de áreas distintas da empresa junto à integração com atores externos para desenvolvimento dos projetos (Chesbrough & Bogers, 2014; Faccin & Brand, 2015; Tidd & Bessant, 2015; Scaliza, 2015; Harel, Schwartz & Kaufmann, 2019).

**Quadro 4.** Fatores do grupo Estrutura organizacional voltados para a Inovação Aberta

Fonte: O autor (2020).

No grupo **Redes de relacionamento, cultura e estratégia voltadas para a Inovação Aberta** concentram-se as dinâmicas de abertura, estímulo e fluxos de relacionamento que devem ser implementados pela empresa promotora dos projetos para que os resultados

esperados sejam alcançados (Stal, Nohara & Chagas, 2014; Scaliza, 2015). Os fatores que compõem este grupo e as evidências que foram analisadas são apresentadas no Quadro 5 abaixo.

<b>Grupo de análise: Redes de relacionamento, cultura e estratégia voltadas para a Inovação Aberta</b>	
<b>Fatores influenciadores</b>	<b>Evidências analisadas</b>
Processos estruturados	Processos de desenvolvimento de Inovação Aberta estruturados com regras de funcionamento e fluxos de operação claros, com responsabilidades e ações necessárias de cada ator envolvido, sendo eles internos ou externos (Hogan & Coote, 2014, Scaliza, 2015).
Comunicação	Comunicação e divulgação ampla da operacionalização bem como de informações pertinentes a todos os atores envolvidos nos projetos de Inovação Aberta (Uzkurt, Kumar & Kimzan, 2013; Hogan & Coote, 2014, Scaliza, 2015).
Mecanismos de incentivo	Mecanismos de incentivo com formas de reconhecimento que fomentem a participação de atores internos e externos nos projetos, podendo ser realizados com diferentes formas de reconhecimento, sendo: financeiros, premiações, brindes, promoções, valorização profissional (Lindergaard & Callari, 2011; Scaliza, 2015).
Redes de relacionamento	Parcerias formalizadas, pautadas em fluxos de compartilhamento, com a descrição sobre as maneiras de interações que são realizadas entre os parceiros, contemplando modelos de reunião, dados permitidos a serem compartilhados e responsabilidades de cada ator (interno ou externo), envolvido no desenvolvimento dos projetos (Chesbrough, 2012; Büschgens, Bausch & Balkin, 2013; Uzkurt, Kumar & Kimzan, 2013; Hogan & Coote, 2014; Stal, Nohara & Chagas, 2014; Scaliza, 2015).

**Quadro 5.** Fatores do grupo Redes de relacionamento, cultura e estratégia voltados para Inovação Aberta  
Fonte: O autor (2020).

Sobre os grupos de descritores que mensuram os tipos de desempenho da Inovação Aberta, o primeiro é o **Desempenho Inovador**, no qual a premissa principal está relacionada a verificar a eficácia das atividades básicas geradas pela dinâmica de Inovação Aberta ao resultado de inovação pura produzida pela empresa promotora (Scaliza, 2015; Lopes & Carvalho, 2018; Sotello *et al.*, 2018). Os fatores construídos, assim como as evidências que foram analisadas neste grupo, estão listadas no Quadro 6 abaixo.

<b>Grupo de análise: Desempenho Inovador</b>	
<b>Descritores de resultado</b>	<b>Evidências analisadas</b>
Quantidade de produtos e processos desenvolvidos	Crescimento no número anual de produtos e melhoria nos processos desenvolvidos através dos projetos de Inovação Aberta (Xu <i>et al.</i> , 2012; Stal, Nohara & De Freitas, 2014; Desidério & Popadiuk, 2015; Scaliza, 2015).
Aproveitamento dos produtos e processos desenvolvidos	Soluções que efetivamente tenham o aproveitamento e a aplicabilidade aos seus usuários, tendo como base a avaliação destes usuários sobre a efetividade e aplicabilidade dos produtos e processos desenvolvidos (Scaliza, 2015; Lopes & Carvalho, 2018; Sotello <i>et al.</i> , 2018).
Ganhos organizacionais	Registros de ganhos organizacionais através das implantações e soluções desenvolvidas, podendo ser qualquer tipo de ganho, qualitativo ou quantitativo,

	desde que seja percebido por seus usuários (Scaliza, 2015; Lopes & Carvalho, 2018; Sotello <i>et al.</i> , 2018).
--	---

**Quadro 6.** Descritores de análise do grupo Desempenho Inovador

Fonte: O autor (2020).

O segundo grupo de descritores dos tipos de desempenho é o **Desempenho de Mercado** que possui como premissa analisar a relação entre as inovações produzidas através da Inovação Aberta e os impactos mercadológicos que este tipo de ação pode causar para a empresa promotora (Vanhonacker *et al.*, 2013; Scaliza, 2015; Kim & Schim, 2018). Para isto, foram elencados os fatores e as evidências analisadas neste grupo, conforme Quadro 7 a seguir.

<b>Grupo de análise: Desempenho de Mercado</b>	
<b>Descritores de resultado</b>	<b>Evidências analisadas</b>
Novos produtos	Aumento no número anual de produtos lançados pela empresa, com o objetivo de diversificação e inserção destes novos produtos no mercado (Vanhonacker <i>et al.</i> , 2013; Barge-Gil, 2013; Scaliza, 2015).
Satisfação dos clientes	Aumento na taxa de satisfação anual dos clientes da organização, principalmente em relação a quesitos relacionados à inovação da empresa, segundo a percepção dos clientes pesquisados (Gomes e Kruglianskas, 2009; Santos, Zilber & Toledo, 2012; Bueno & Balestrin, 2012; Loaiza & Vanegas, 2019).
Crescimento de Vendas	Crescimento no número anual de vendas e faturamento, vinculados a produtos e serviços gerados pela Inovação Aberta (Vanhonacker <i>et al.</i> , 2013; Scaliza, 2015; Kim & Schim, 2018).
Participação de Mercado	Crescimento na participação de mercado das empresas que inovam através de projetos de Inovação Aberta através de relatórios comparativos de concorrência e pesquisa de mercado realizada (Gebauer, Fuller & Pezzeri, 2013; Vanhonacker <i>et al.</i> , 2013; Barge-Gil, 2013; Scaliza, 2015).

**Quadro 7.** Descritores de análise do grupo Desempenho de Mercado

Fonte: O autor (2020).

Por fim, o último grupo de descritivos sobre os resultados de inovação é o grupo denominado **Desempenho Operacional**. Este é construído com a soma de diversos fatores, sendo que a implementação de inovação pode ter uma relação significativa com a melhora de alguns indicadores pertencentes a estrutura de operação das empresas, sendo eles: custos, receita, lucro, qualidade, flexibilidade e tempo para desenvolvimento de novos produtos e serviços (Scaliza, 2015; Cassiman & Valentini, 2016; Burcharth, Knudsen & Sondergaard, 2017; Li *et al.*, 2018). Para operacionalizar as análises pertinentes a este grupo foram elencados os seguintes fatores e evidências, apresentados no Quadro 8.

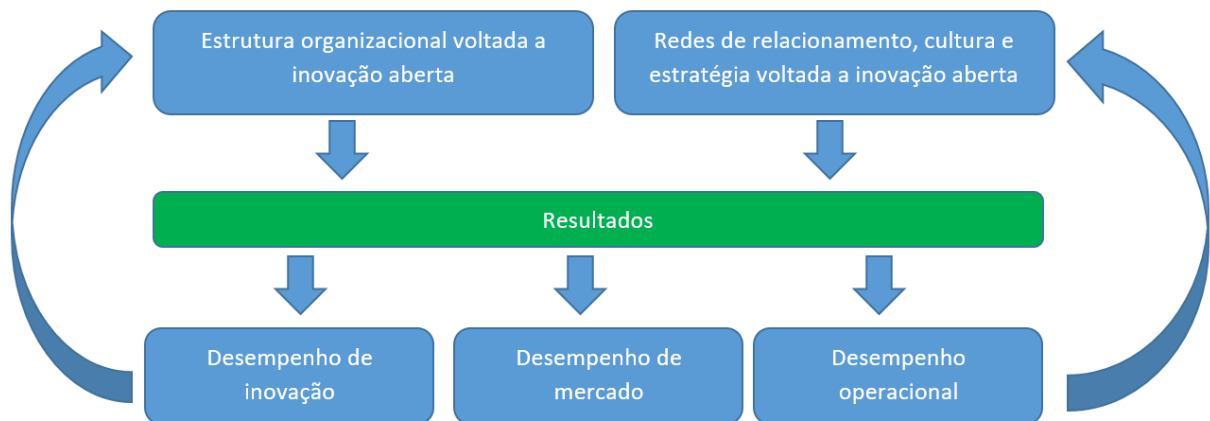
<b>Grupo de análise: Desempenho Operacional</b>	
<b>Descritores de resultado</b>	<b>Evidências analisadas</b>
Custos Operacionais	Diminuição dos custos operacionais totais anuais em uma organização com base no desenvolvimento de projetos de Inovação Aberta (Scaliza, 2015; Cassiman & Valentini, 2016; Li <i>et al.</i> , 2018; Burcharth, Knudsen & Sondergaard, 2017).
Receitas Operacionais	Aumento das receitas operacionais anuais com base no desenvolvimento de projetos de Inovação Aberta (Scaliza, 2015; Moretti & Biancardi, 2018).



Melhoria na qualidade de processos	Melhoria na qualidade de processos com evolução de atributos como agilidade, automatizações, diminuição de trabalhos redundantes, adquiridos através de projetos de Inovação Aberta e percebidos pelos usuários destes projetos desenvolvidos (Jabbour <i>et al.</i> , 2012; Scaliza, 2015).
------------------------------------	--

**Quadro 8.** Descritores de análise do grupo Desempenho Operacional  
Fonte: O autor (2020).

A partir da apresentação destes grupos, conclui-se que o grupo de fatores influenciadores, compostos por estrutura, cultura, estratégia e redes de relacionamento, acaba impactando nos resultados adquiridos dentro dos três tipos de desempenho, ou seja, quanto mais trabalhados de forma eficiente os fatores influenciadores, melhores serão os resultados obtidos dentro dos tipos de desempenho, sendo que, esses resultados são revertidos para fortalecimento dos fatores influenciadores e conseqüentemente impactam de forma positiva nos resultados futuros a serem alcançados com os projetos de Inovação Aberta. Esta relação pode ser visualizada no desenho de pesquisa construído para este trabalho.



**Figura 4.** Desenho da pesquisa  
Fonte: Autor (2020).

### 3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS

Nas pesquisas qualitativas devem ser utilizadas uma ou mais formas de coleta de dados, podendo ser observações, análises de documentos, entrevistas, materiais visuais e de áudio (Creswell, 2007). Para Da Silva *et al.* (2017), a pesquisa qualitativa deve ser necessariamente multimétodo.

Este cuidado é importante para aumentar credibilidade e confiabilidade dos dados obtidos em estudos de caso, num processo de triangulação de dados (Yin, 2005; Martins, 2008), pois a partir da coleta e do cruzamento de informações, utilizando diferentes perspectivas e fontes, solidificam-se os resultados encontrados na pesquisa (Eisenhardt, 1989; Martins, 2008).

Desta forma, para cumprir com estas recomendações, optou-se por utilizar como fontes de coleta de dados nesta pesquisa: documentos da organização e entrevistas com os atores internos e externos, participantes dos projetos de Inovação Aberta desenvolvidos pela cooperativa.

Segundo Creswell (2007), a coleta documental pode envolver atas, documentos privados, registros, e-mails, cartas. Estas fontes de coleta permitem ao pesquisador acessar informações necessárias para o estudo e fortalecem as evidências encontradas em outras fontes (Yin, 2005).

Para a pesquisa documental, neste estudo, foram selecionados documentos internos da organização, relacionados aos projetos de Inovação Aberta. Estes documentos foram solicitados à superintendência administrativa da organização, via e-mail, no início do mês de outubro de 2020, para serem analisados posteriormente, conforme destaca-se no Quadro 9.

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

**Quadro 9.** Documentos a serem analisados na pesquisa  
Fonte: O autor (2020).

A entrevista é considerada fundamental e é uma das mais importantes fontes de dados em um estudo de caso (Yin, 2010) sendo que, em pesquisas que possuam como objeto de estudo uma organização, sugere-se que seja realizada com indivíduos da empresa que tenham conhecimento amplo sobre os processos e as atividades que estão sendo investigados (Freitas & Jabbour, 2011). As entrevistas para o estudo foram realizadas de maneira presencial ou online, utilizando recursos tecnológicos. Todas foram gravadas e transcritas, pois segundo Voss, Tsikriktsis e Frohlich (2002), este procedimento de gravação na íntegra, e posterior transcrição para análise, dá robustez e maior confiabilidade aos dados obtidos.

Além das entrevistas individuais, nesta pesquisa foram aplicadas entrevistas em formato de grupo, com participantes diretos dos projetos de Inovação Aberta da cooperativa, sendo

selecionados dois grupos destes indivíduos para as entrevistas: (1) colaboradores e (2) representantes de *start-ups*. Para Voss, Tsikriktsis e Frohlich (2002) este tipo de entrevista consiste em reunir participantes que possuam conhecimento sobre o tema pesquisado, proporcionando maior consistência nos dados obtidos.

Para as entrevistas individuais foram utilizados roteiros semiestruturados, compostos por perguntas abertas, que serviram de base para orientar o diálogo. Estas entrevistas foram marcadas via e-mail e contato telefônico, e aconteceram durante o mês de novembro/2020, sendo presencial (na sede administrativa da cooperativa, localizada na Avenida Barão do Cerro Azul, 594 – Cascavel, PR) com os gestores da cooperativa e on-line (utilizando a ferramenta Microsoft Teams) com os representantes do Sebrae e Unioeste, com duração aproximada de uma hora. Para registrar as reuniões foram utilizados um computador portátil, para anotações pertinentes coletadas na conversa, e um gravador portátil, para arquivar todo o diálogo.

Em seu início, as entrevistas tiveram como premissa a solicitação para permissão do registro de voz, com uma breve explicação sobre a proposta da pesquisa, que é a mensuração dos resultados alcançados pelos projetos de Inovação Aberta, desenvolvidos pela cooperativa.

Após esta introdução, como já apresentado, foram abordados os temas referentes aos **fatores influenciadores e descritores de resultado**, selecionados para esta pesquisa, com base nos roteiros pré-definidos, de forma aberta, conforme a conversa fluísse. No final da entrevista, foi realizado o agradecimento pela participação dos entrevistados e ficou combinado que os resultados após análise e a finalização da pesquisa seriam compartilhados com todos os participantes, a título de conhecimento e potenciais aplicações na organização objeto do caso.

Já nas entrevistas aplicadas aos grupos internos e externos, sendo colaboradores e representantes das *start-ups* respectivamente, utilizou-se a técnica de entrevista em grupo, onde foram utilizados os roteiros semiestruturados, que também eram compostos por temas, que nortearam as conversas no grupo. Seguindo as premissas e boas práticas relacionadas à execução de pesquisas utilizando entrevista em grupo, cujas diretrizes designam que sejam realizadas com a participação de seis a dez pessoas (Dias, 2000), para o grupo interno, foram selecionados nove analistas da cooperativa, que participaram de forma ativa de todos os projetos de Inovação Aberta ao longo dos últimos três anos. Já para o grupo externo, foram selecionados nove representantes das *start-ups* que também participaram dos projetos de Inovação Aberta da cooperativa neste período.

Os participantes foram convidados via e-mail e telefone para reuniões que aconteceram também no mês de novembro/2020, de forma presencial (igualmente na sede administrativa da cooperativa), para o grupo de colaboradores, e on-line (utilizando a ferramenta Microsoft

Teams) para os representantes das *start-ups*. Ambas as reuniões tiveram como agenda prévia duas horas de duração, a fim de que todos os temas pudessem ser abordados e todos os participantes pudessem ter a oportunidade de expor sua opinião sobre estes temas. Assim como nas entrevistas individuais, foram utilizados um computador portátil para anotações pertinentes coletadas na conversa e um gravador portátil para registro de todo o diálogo.

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

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

**Quadro 10.** Grupos de Entrevistas para coleta de dados  
Fonte: O autor (2020).

Com o objetivo de sintetizar a configuração da pesquisa, foi utilizada uma matriz de amarração metodológica, para demonstrar a coerência das conexões estabelecidas entre o propósito de estudo, as técnicas a serem implementadas para coleta e análise de dados e o atingimento dos objetivos da pesquisa. Este instrumento é composto por uma estrutura matricial relacionando as definições da pesquisa com as decisões que nortearão a condução do estudo (Telles, 2001). A matriz de amarração metodológica deste estudo está exposta no Quadro 11.

<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Técnica de coleta de dados</b>	<b>Fatores e descritores analisados</b>	<b>Justificativa</b>
Descrever os projetos de Inovação Aberta da organização, considerando seus propósitos e forma de implementação	Pesquisa documental	-	Mapeamento completo dos projetos de Inovação Aberta desenvolvidos pela cooperativa

Levantar junto aos envolvidos nos projetos de Inovação Aberta os fatores que influenciaram os resultados alcançados	Pesquisa documental;  Entrevistas individuais e em grupo	1. Estrutura Operacional voltada para Inovação aberta; 2. Redes de relacionamento, cultura e estratégia voltadas para Inovação Aberta;	Mapeamento dos principais fatores que influenciaram no sucesso ou fracasso dos projetos relacionados à Inovação Aberta, de acordo com os grupos de análise do estudo
Identificar os resultados gerados pelos projetos de Inovação Aberta implementados	Pesquisa documental;  Entrevistas individuais e em grupo	1. Desempenho Inovador; 2. Desempenho de Mercado; 3. Desempenho Operacional.	Identificação dos principais resultados alcançados pela cooperativa, de acordo com os grupos de análise do estudo

**Quadro 11.** Matriz de amarração metodológica da pesquisa

Fonte: O autor (2020).

### 3.5 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

A estratégia de estudo de caso possui como etapa mais difícil a análise dos dados (Freitas & Jabbour, 2011), pois o pesquisador pode seguir um formato flexível e dependerá muito mais da sua interpretação frente aos dados coletados para conseguir atingir os objetivos propostos para o estudo (Yin, 2010). O pesquisador pode fazer a interpretação dos dados por meio de grupos selecionados para pesquisa e, por fim, criar conexões para chegar às conclusões necessárias para a pesquisa (Creswell, 2007).

Para fortalecer este processo de análise Borges, Hoppen e Luce (2009) sugerem que o pesquisador examine o contexto temático da pesquisa, criando grupos para obtenção de dados e tabule estas informações obtidas através destes grupos.

Esse processo foi desenvolvido na pesquisa norteado pelos 5 grupos de análise que foram encontrados na literatura, adaptados e aplicados neste estudo. Para realização da análise, em um primeiro momento foram realizadas leituras flutuantes para conhecimento por completo dos dados coletados, destaques dentro desses dados pertinentes aos grupos de análise e compilação dos materiais para composição do *corpus* de análise.

Após a conclusão do *corpus* de análise, partiu-se para a fase de exploração do material. Esta segunda fase teve como foco a construção de conexões e resumo dos dados coletados frente aos grupos de análise previamente encontradas na literatura. Para operacionalização desta etapa, todos os dados foram organizados em uma planilha eletrônica, separando os grupos de análise e descritores selecionados para pesquisa, as potenciais evidências a serem buscadas e os trechos encontrados nos materiais que estavam conectados com estas evidências.

Por fim, a terceira e última etapa, consistiu no tratamento dos resultados, onde buscou-se identificar, através de análise comparativa, aspectos considerados semelhantes ou diferentes e, assim, realizar inferências e interpretações com base em todos os dados coletados no estudo, considerando as entrevistas com agentes internos e externos da organização bem como todos os documentos selecionados para pesquisa.

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

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

### 3.6 LIMITAÇÕES DOS MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Segundo Creswell (2003), existem três formas de limitação que podem ocorrer em uma pesquisa, sendo elas: a) método escolhido, b) forma de coleta dos dados e, c) maneira de análise dos dados.

Referente à coleta de dados, surgiram algumas limitações durante o estudo, principalmente relacionadas às entrevistas, quanto à disponibilidade de horários dos entrevistados e às divergências ou à ausência de conhecimento sobre alguns elementos pesquisados. Outro ponto relevante e limitador foi relacionado ao número de participantes entrevistados, sendo este uma amostra de representantes dos grupos envolvidos nos projetos de Inovação Aberta, realizados pela cooperativa, e não todos os participantes, o que poderia trazer percepções e dados diferentes dos alcançados no estudo.

Sobre o método e a análise dos dados, ainda que tenha sido mantido um esforço para planejar as etapas, executar e realizar as análises, conforme este planejamento, não se pode garantir por completo a ausência de percepção e interpretações subjetivas do pesquisador em alguma etapa executada. Para mitigar estas limitações, objetivou-se realizar as análises sempre pautadas nos grupos encontrados na literatura e, na medida do possível, realizar a triangulação

de dados utilizando fontes diferentes (documentos, entrevistas individuais e entrevistas em grupo).

#### **4 CONTEXTO DO PROJETO OU DA SITUAÇÃO-PROBLEMA**

A situação-problema desta pesquisa foi vinculada à necessidade de uma cooperativa de trabalho médico – Unimed Cascavel – que realiza projetos de Inovação Aberta em seu contexto organizacional há três anos, porém, não possui métricas que lhes apresente os resultados destas estratégias e, conseqüentemente, possui limitações de análise sobre potenciais evoluções destes projetos.

A cooperativa, fundada em 1989, é considerada uma operadora de médio porte, de acordo com a classificação da agência reguladora ANS – Agência Nacional de Saúde Suplementar (2020) –, que considera de médio porte as operadoras que possuem entre vinte mil e cem mil beneficiários em sua carteira de clientes. Segundo relatório gerencial (UNIMED, 2020d), fornecido pela empresa em 31 de dezembro de 2020, data do último fechamento anual, a cooperativa apresentou o número de 90.088 clientes, contando com um quadro de 613 médicos cooperados e 265 colaboradores. A rede prestadora tem credenciados 23 hospitais, 27 laboratórios e 109 clínicas. Como negócio, a cooperativa é uma operadora de plano de saúde. Atualmente é considerada uma das quatro maiores cooperativas em saúde do paraná e se tornou referência nacional nos últimos anos, por projetos e premiações conquistadas com base na sua evoluo organizacional.

A organizao possui uma área de atuao de 23 municios localizados na regio oeste paranaense, contando com uma sede administrativa localizada na rua barão do cerro azul, 594, em Cascavel-PR, onde funcionam os setores administrativos responsveis por toda operao gerencial da empresa. Além da sede administrativa a cooperativa possui dois centros de ateno  saúde, sendo um deles localizado na avenida tancredo neves, também em Cascavel-PR, e outro em cafelândia, cidade que faz parte da área de atuao da empresa. Esses centros de saúde possuem uma caracterstca assistencial, de prestao de atendimento em saúde aos clientes.

Um dos pilares estratégicos da cooperativa está relacionado a inovao. Segundo relatório de gestão (UNIMED, 2021c), a cooperativa acredita que a inovao  uma das premissas ligadas a medicina do futuro, e para cumprir com essas premissas, investe em projetos inovadores que possam auxiliar o desenvolvimento e evoluo da gestão da organizao. Entre esses projetos estão a inovao interna, realizada desde 2016 e mais recentemente a inovao aberta.

A origem dos projetos de Inovao Aberta, desenvolvidos pela cooperativa estudada, aconteceu em meados de 2018, quando, segundo relatório GRI (UNIMED, 2021c), no planejamento estratégico formalizado para o trinio de gestão (2018 – 2021) foi construída uma



premissa relacionada a desenvolvimento de inovação. Esta premissa foi motivada principalmente pelo anseio dos diretores de promover inovação de forma consistente, utilizando recursos e materiais externos à organização, pilares estes vinculados à Inovação Aberta. Esta premissa foi formalizada com um objetivo estratégico específico no mapa estratégico da cooperativa, sendo ele: “Desenvolver programas de inovação”. Após a formalização deste objetivo estratégico, seguindo o desdobramento da estratégia para o triênio, foi priorizado um projeto para atendimento a esta meta em específico, que foi o projeto denominado “I Hackathon Unimed Cascavel”.

Em 2018 foi realizado o **primeiro projeto de Inovação Aberta** da cooperativa, que foi uma *hackathon*, desenvolvido em parceria com o Sebrae e instituições de ensino da região. Segundo relatórios de projetos de Inovação Aberta (UNIMED, 2018d), o principal objetivo foi o de promover inovação de maneira aberta, com o intuito de resolver problemas administrativos da cooperativa, que acabavam impactando nos públicos de interesse da empresa e que não estavam tendo resultados satisfatórios com o trabalho que estava sendo desenvolvido até então. O tema principal dos problemas apresentados foi relacionado a “agregar valor aos clientes, colaboradores, fornecedores e cooperados da organização”.

Esta primeira *hackathon* foi realizada na própria estrutura da cooperativa, tendo início na tarde de uma sexta-feira (19/10/2018) e término na noite de domingo (21/10/2018), com a participação de 70 profissionais das áreas da saúde, tecnologia, gestão e design. Segundo relatórios do projeto (UNIMED, 2018d), estes alunos e profissionais, participantes da maratona, formaram nove grupos de trabalho, e cada grupo de trabalho desenvolveu um desafio proposto pela cooperativa.

A dinâmica da *hackathon* envolveu primeiramente um momento de conhecimento sobre as necessidades da cooperativa. Os times tiveram o auxílio de técnicos (colaboradores da UNIMED) e mentores (especialistas renomados do mercado) para desenvolver as ideias. Como estrutura preparada, o evento destacou-se na disponibilização de refeições completas (café da manhã, almoço, jantar, lanches), atividades físicas e um espaço com colchonetes, para descanso (onde muitos passaram a noite). Foram aproximadamente 53 horas de maratona. Além da estrutura física, esta primeira *hackathon* contou com mentores de empresas como: IBM, Robô Laura, Waze, Coblue e R-DICOM, que auxiliaram os times no desenvolvimento das soluções de forma eficiente e resolutiva.

Ao todo, foram propostos nove desafios aos participantes, sendo eles divididos em: três desafios atrelados às áreas de relacionamento com cliente, três vinculados às áreas de relacionamento com cooperados e três às dinâmicas de relacionamento com prestadores e

fornecedores. Dos desafios propostos, duas soluções foram negociadas e, posteriormente, implementadas pela cooperativa.

Após o desenvolvimento deste primeiro projeto, a cooperativa desenvolveu no ano seguinte (2019) o seu **segundo projeto de Inovação Aberta**, que foi outra *hackathon* (muito semelhante ao primeiro projeto). Segundo relatórios de Inovação Aberta da cooperativa (UNIMED, 2019d), esta segunda *hackathon* teve como foco projetos e soluções relacionadas à melhoria de processos. Foi desenvolvida em parceria novamente com o Sebrae e instituições de ensino da região.

Esta edição contou com uma estrutura maior, sendo realizada na sede administrativa do Sebrae Cascavel, tendo início na tarde de uma sexta-feira (02/08/2019) e término na noite de domingo (04/08/2019), com a participação de 92 profissionais das áreas da saúde, tecnologia, gestão e design, que foram divididos em onze grupos de trabalho, sendo cada grupo responsável por um desafio proposto pela cooperativa. Este projeto utilizou as mesmas premissas da primeira edição, ganhando um impacto de participação maior, movimentando o ecossistema de inovação da região. Segundo os relatórios do projeto (UNIMED, 2020e), foram mais de 55 horas de desenvolvimento e evento.

O projeto contou novamente com mentores de empresas renomadas do mercado, sendo destaque: Robô Laura, Agência Turbo, Waze, Ifood, Cobblue e R-DICOM. Os desafios propostos às equipes participantes também cresceram em comparação ao projeto anterior, foram 11 desafios propostos aos participantes, sendo eles divididos em: cinco desafios atrelados às áreas de relacionamento com cliente, três vinculados às áreas de relacionamento com cooperados e três às dinâmicas de relacionamento com prestadores e fornecedores. Dos desafios propostos, duas soluções foram negociadas e, posteriormente, implementadas pela cooperativa.

Outra iniciativa de Inovação Aberta, desenvolvida pela cooperativa, foi a de **parcerias desenvolvidas com *start-ups*** após as *hackathons*, com negociação de soluções fora do escopo do evento. Segundo relatórios de Inovação Aberta da cooperativa (UNIMED, 2020e), estas parcerias foram firmadas com duas *start-ups* que se destacaram nos eventos. A cooperativa intencionou, através destas empresas, resolver outros problemas do seu cotidiano que não haviam sido colocados em prática nas *hackathons*.

Estas *start-ups* passaram a ser fornecedoras próximas da cooperativa, principalmente para dar celeridade e dinâmica aos processos de inovação da empresa que não eram atendidos pela equipe interna de tecnologia da informação. Como produto destas parcerias foram negociadas, entre os anos de 2019 e 2020, duas soluções tecnológicas ligadas à área financeira

da cooperativa, que foram implementadas e se tornaram processos fixos das rotinas da cooperativa, com foco em automatizações e melhoria de processos.

Por fim, o último projeto de Inovação Aberta, desenvolvido pela empresa, é denominado de “**Hub de inovação**”, sendo este uma Parceria Público-Privada entre a cooperativa, uma instituição de ensino pública da região (Universidade Estadual do Oeste do Paraná – Unioeste) e o Sebrae Cascavel. Segundo o contrato firmado entre os envolvidos (UNIMED, 2020<sup>a</sup>), esta parceria teve início logo após a segunda *hackathon* (realizada em 2019) e foi concretizada em março de 2020. Teve como premissa a adequação de um espaço dentro da universidade-parceira para desenvolvimento de projetos inovadores propostos pela cooperativa, desafios em que os alunos e pesquisadores da universidade são convidados a trabalharem.

As soluções desenvolvidas podem ser adquiridas pela cooperativa. Todos os fluxos de trabalho, regulamento e contrapartidas entre os parceiros envolvidos foram documentados, sendo que, até o presente momento da pesquisa, apenas um desafio foi lançado e está sendo enfrentado. Conforme relatórios das produções de Inovação Aberta (UNIMED, 2020<sup>e</sup>), este desafio está relacionado à criação de uma solução para gerenciamento de parcerias da cooperativa, com foco em fornecer aos seus clientes, descontos em empresas parceiras, como uma espécie de clube de vantagens.

Todos os projetos que vêm sendo desenvolvidos desde 2018 não possuem uma mensuração estruturada de resultados, fato este que origina a necessidade da cooperativa conhecer tais resultados, bem como ter subsídios para analisar e mapear potenciais melhorias para o futuro das iniciativas.

Essas premissas se relacionam com os objetivos específicos do estudo, focados na identificação dos resultados destes projetos de inovação aberta e os fatores influenciadores que impactaram nestes resultados, justificando assim, a relevância do estudo para cooperativa.

## 5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta os resultados encontrados na pesquisa, com a execução da fase descritiva de análise sobre os materiais coletados, com base nos grupos de análise mapeados para este estudo. Primeiramente, os achados foram apresentados seguindo essa ordem: (1) Estrutura Organizacional; (2) Redes de relacionamento, cultura e estratégia; (3) Desempenho Inovador; (4) Desempenho de Mercado e (5) Desempenho Operacional. Cada grupo foi analisado de forma detalhada com base nos elementos que os compõem.

Após a apresentação dos resultados por grupo de análise, foi realizada também uma compilação dos dados e informações encontradas, com o intuito de concentrar os principais achados e delinear um panorama geral dos resultados de Inovação Aberta obtidos pela cooperativa.

### 5.1 GRUPO DE ANÁLISE: ESTRUTURA ORGANIZACIONAL VOLTADA À INOVAÇÃO ABERTA

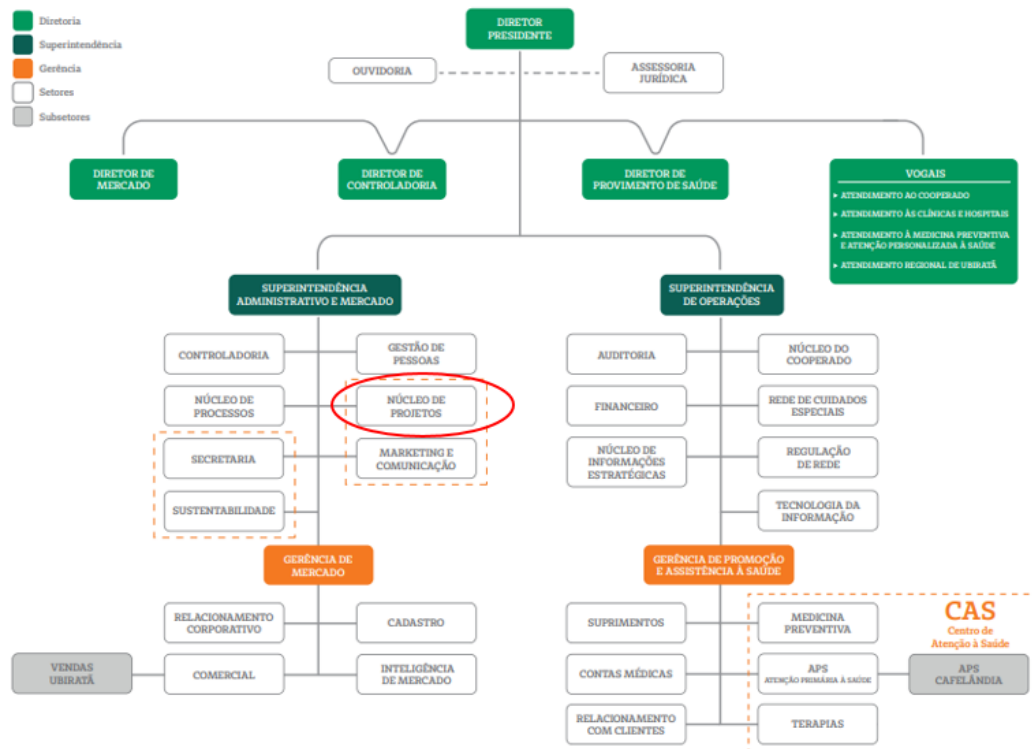
Neste grupo de análise foram buscadas evidências relacionadas à estrutura organizacional da empresa objeto de estudo, principalmente sobre o alinhamento da estrutura atual e as premissas de desenvolvimento da Inovação Aberta.

O primeiro fator influenciador analisado foi o de existência de **setores ou áreas** para gerenciamento da Inovação Aberta. Nas entrevistas pode-se constatar que, tanto para as entrevistas e grupo internos quanto para as entrevistas e grupos externos, existe uma área dentro da cooperativa, denominada “Núcleo de Projetos”, que é responsável por conduzir os projetos e as iniciativas, ligados à Inovação Aberta. Esta constatação fica evidente em trechos encontrados na EI1 “[...] existe uma área específica responsável pelo processo formal que é o núcleo de projetos[...]”; EI2 “[...] a cooperativa possui uma área específica que aborda a inovação, o setor de núcleo de projetos[...]” e GI4 “[...] Bom, dentro da UNIMED Cascavel tem sim áreas, a que mais puxa a frente os projetos é uma área denominada como Núcleo de Projetos [...]”, demonstrando que é uma percepção consistente, tanto de representantes do nível estratégico entrevistados, quanto dos de nível tático e operacional, que concordam que a área citada é responsável pelas iniciativas de Inovação Aberta, desenvolvidas na cooperativa. Vale destacar que ambos os grupos dos entrevistados citam que a área não possui dedicação exclusiva a estas iniciativas, deixando claro que este processo é uma atividade parcial que o setor executa, como pode ser visto nos trechos da EI3 “[...] existe um setor, o núcleo de projetos, que começou

pequeno, com duas pessoas e vem se desenvolvendo ao longo do tempo [...]” e GI4 “[...] Dentro do Núcleo de Projetos então existe a equipe que auxilia desde a parte de organização desta Inovação Aberta, *hackathons* e as próprias parcerias com as *start-ups*, mas eu acho que ainda nós teríamos que evoluir em ter representantes específicos dentro das áreas para conseguir tocar estes projetos de inovação após implantação [...]”.

Os entrevistados externos citam também a área como sendo responsável pelas interações, desde a organização das *hackathons* até as posteriores parcerias e a continuidade no processo de Inovação Aberta com estes agentes, como pode ser constatado em trechos da EE1 “[...] Existe um setor que concentra as informações e interações, chamado de projetos. Eles fazem este elo com as áreas demandantes da ferramenta que desenvolvemos [...]” e EE2 “[...] Vejo que a Unimed possui um setor específico para tratar de assuntos voltados à inovação, tendo como contato direto o coordenador do núcleo de projetos [...]”.

No organograma atual da empresa não foi identificada nenhuma área que possua em seu nome, de forma clara, a conexão com inovação. Existe de fato a área “Núcleo de projeto”, citada nas entrevistas como responsável pelas iniciativas de Inovação Aberta, conforme destacado na apresentação do organograma atual da cooperativa abaixo.



**Figura 5.** Organograma da Empresa: Evidência sobre o setor responsável pela Inovação Aberta  
Fonte: UNIMED (2021c).

A existência de áreas ou setores específicos na estrutura organizacional, que possuam recursos para desenvolvimento da Inovação Aberta, é fator essencial para que os resultados sejam efetivos (Brocco & Groh, 2009; Scaliza, 2015). Estes resultados podem ser ainda mais expressivos se estas áreas ou setores tiverem dedicação exclusiva, passando assim a ter foco nas atividades e, de forma consequente, resultados melhores (Chiaroni, Chiesa & Frattini, 2011; Hitchen, Nylund & Viardot, 2017).

A organização cumpre com parte das premissas desse elemento pois possui um setor com dedicação parcial para o desenvolvimento destes projetos, dividindo assim o foco das atividades desenvolvidas. Além disso, os colaboradores que atuam nesse setor também possuem dedicação parcial ao desenvolvimento dos projetos de inovação aberta, tendo como foco central das suas atividades a realização de outros processos pertencentes a área, fator esse considerado insuficiente perante as premissas de atendimento deste item com base na literatura.

O segundo fator influenciador analisado foi relacionado aos **times ou equipes** para desenvolvimento da Inovação Aberta. Foram identificadas em descritivos de cargo do setor de “Núcleo de projetos” (UNIMED, 2021b), atividades desempenhadas por dois cargos pertencentes ao setor, sendo o de “Coordenador de Núcleo de Projetos” e o de “Analista Sênior de Projetos”. Especificamente para o cargo de coordenador observou-se as seguintes atividades: “Gerenciar os projetos e as ações de inovação da cooperativa”, “Gerenciar o planejamento e a execução dos programas de inovação da cooperativa” e “Enviar os projetos para análise de comitê”. Já para o cargo de analista, as atividades encontradas foram: “Montar apresentação sobre implantação de projetos para a superintendência/diretoria, quando necessário” e “Gerenciar critérios e funcionamento dos programas de inovação da cooperativa”.

Nas entrevistas puderam-se constatar que, tanto para o grupo de gestores quanto para o de colaboradores técnicos entrevistados, existem times ou equipes que realizam este processo, porém, para eles, existem evoluções e melhorias a serem implementadas para que a Inovação Aberta seja alavancada na cooperativa, principalmente conseguindo mais recursos humanos e equipes, focados especificamente para o desenvolvimento destes projetos e não de forma paralela às atividades rotineiras, como é feito hoje, conforme constatado na EI1 “[...] se quisermos avançar o processo, temos que ter melhorias. Teríamos que ter um time focado e específico para este processo, ter um laboratório de inovação. Em resumo, nós fazemos mas não temos um foco [...]” e EI3 “[...] pode-se afirmar que temos equipes à frente destes processos e estamos em níveis bons, mas ainda assim podemos conquistar mais, com evolução deste time interno [...]”.

Vale destacar que se observa uma ênfase maior nestes aspectos, principalmente na opinião do grupo técnico, que está à frente das implantações e dos desenvolvimentos, com destaques na entrevista do GI4 sendo “[...] Representante setor financeiro: Creio que precisam ser implementadas melhorias neste sentido [...]” e “[...] Representante setor contas médicas: Um setor específico para isto deveria encabeçar o projeto, mas em cada célula ter algum representante para tocar, pois ficaria até muito mais fácil para organizar cronograma, para a cobrança, para ver se tá indo para frente ou se não vai [...]”.

Já para os agentes externos entrevistados nota-se um consenso na opinião de que existem times e equipes para desenvolvimento da Inovação Aberta, visto que todos os fluxos de trabalho e interações foram realizados de forma efetiva, na opinião destes entrevistados, com destaques na GE3 “[...] Toda a equipe que participou do problema ficou à disposição, caso a gente precisasse conversar sobre algum assunto e tal [...]” e EE2 “[...] Percebi a equipe que desenvolve estas iniciativas muito engajada, sempre buscando fazer os processos da parceria de forma rápida e assertiva [...]”.

A existência de times e equipes alocados de forma direta para desenvolvimento de Inovação Aberta é um fator preponderante e essencial para que os resultados alcançados sejam eficientes, visto que a organização necessita de pessoas com foco nestas atividades, dando importância e fluidez a estas iniciativas (Ismail & Monsef, 2012; Scaliza, 2015). Além disto, é importante que estas atividades estejam formalizadas e façam parte dos descritivos de cargo e plano de atividades dos colaboradores, fazendo que as iniciativas sejam trabalhadas com clareza e de forma rotineira dentro dos processos da empresa (Brocco & Groh, 2009; Chiaroni, Chiesa & Frattini, 2011).

Como no fator influenciador anterior, a cooperativa cumpre com parte das premissas, pois os times e equipes responsáveis por conduzir os projetos de Inovação Aberta da cooperativa não possuem dedicação exclusiva e ainda faltam recursos (pessoas) que desenvolvam estes processos de maneira focada, potencializando assim, a qualidade das entregas e os resultados a serem alcançados. Ademais, é necessário que as atividades globais sejam formalizadas de forma completa, visto que as evidências encontradas representam pequenas atividades e não a realidade completa dos projetos que já foram desenvolvidos pela cooperativa no período analisado.

O terceiro fator influenciador analisado foi relacionado a **lideranças formalizadas** para desenvolvimento da Inovação Aberta. Para este fator também foram realizadas averiguações nos documentos relativos à descrição de cargos e atividades dos colaboradores e constatou-se que, dentro do cargo já citado de “Coordenador do Núcleo de Projetos”, existe a atividade

“Gerenciar o planejamento e a execução dos programas de inovação da cooperativa”. A partir disto, pode-se concluir que, embora não esteja explícito acerca da Inovação Aberta, esta liderança é responsável por conduzir as atividades relacionadas da cooperativa.

Nas entrevistas, tanto na visão de participantes internos quanto na de externos, o coordenador da área de núcleo de projetos é citado como responsável pelo processo de desenvolvimento da Inovação Aberta na cooperativa, com ênfase no desenvolvimento das *hackathons*, nas quais esta liderança foi responsável pelos projetos, desde a sua concepção até a finalização e posterior continuidade, conforme destaque da EI1 “[...] Existe a liderança da área do núcleo de projetos que de certo modo está formalizada, prova disto é a condução das *hackathons* e continuidade nos projetos[...]”, EI2 “[...] A liderança responsável por estas atividades é do coordenador do núcleo, que acompanhou os projetos desde o início até o momento [...]”, EI3 “[...] Existe um coordenador que fica à frente dos projetos de Inovação Aberta [...]”, GI4 “[...] Com relação à liderança, existe particularmente na questão do setor de Núcleo de Projetos [...]”, EE1 “[...] As interações são realizadas com o apoio do coordenador de projetos, que participou desde a primeira conversa e tocou o desenvolvimento das *hackathons* e parceria posteriormente [...]” e GE3 “[...] a liderança destes projetos por parte da Unimed eu vejo na figura do gestor da área de projetos [...]”.

Vale ressaltar que, conforme descritivo de cargo (UNIMED, 2021b), esta liderança possui outras atividades sob sua responsabilidade, tais como: Planejamento Estratégico, Projetos, Qualidade e toda parte de Marketing e Comunicação, tendo dedicação parcial para o desenvolvimento dos projetos de Inovação Aberta na cooperativa.

Organizações que possuem lideranças formalizadas tendem a conquistar resultados sólidos e robustos com os projetos de Inovação Aberta, visto que a condução destas atividades será realizada de forma efetiva e os processos serão colocados em prática conforme orientação e direcionamento desta liderança (Brocco & Groh, 2009; Love & Roper, 2009; Scaliza, 2015).

Nota-se a respeito deste elemento que a organização possui uma liderança formalizada, que é reconhecida por participantes internos e externos, mas que também demonstra um cenário de atendimento parcial no que diz respeito à sua dedicação, que hoje é compartilhada com outras demandas.

O quarto e último fator influenciador, analisado por este grupo, foi relacionado à **integração de times multidisciplinares** para o desenvolvimento da Inovação Aberta. Neste fator não foi encontrada nenhuma evidência em documentos da cooperativa que comprovem a existência formal e contínua da utilização de equipes ou times multidisciplinares para desenvolvimento de projetos relacionados à Inovação Aberta.



Esta carência se consolida nas análises sobre as entrevistas realizadas, onde existem algumas divergências sobre este fator. Para os superintendentes, que estão no nível mais alto da gestão da cooperativa, nota-se a percepção de que as equipes têm esta liberdade para poder realizar trabalhos de forma integrada com outros colegas, citando até a intercooperação como um fator de sucesso destes processos. Conforme destaque da EI1 “[...] existem modelos de comitês na cooperativa, gerando este alinhamento, a sinergia das equipes e a intercooperação, que é uma das competências das cooperativas [...]” e EI2 “[...] alguns setores de operações têm autonomia para conversarem entre si e com setores de outras superintendências e/ou gerências[...]”. Porém, quando se analisa a percepção da gestora de RH e do grupo de colaboradores, que estão mais próximos aos níveis operacionais, nota-se uma divergência quanto à existência desta integração, com citações inclusive relacionadas a ruídos de comunicação, falta de tempo para estes projetos e pouco foco específico para iniciativas de Inovação Aberta, com destaque para os techos da EI3 “[...] Acredito que poderia acontecer, dependendo do interesse das áreas, com um objetivo em comum, mas não vejo isso acontecendo de uma maneira frequente, porque hoje nós temos um grupo seja de gestores ou analista, que estão muito focado nas rotinas do cargo[...]” e GI4 “[...] Ah, a gente identificou os problemas, criou, mas na hora de implantar a gente teve, não sei se é uma resistência ou questão de tempo, processo, enfim, dos setores[...]”.

Já para os agentes externos, o que se percebe é que nas *hackathons*, que tinham uma duração curta e os profissionais internos estavam focados para desenvolvimento das inovações, existiram interações satisfatórias de grupos multidisciplinares da cooperativa, conforme citado na GE3 “[...] Ali no dia do *hackathon* foi excelente, o pessoal se disponibilizou [...]” e EE1 “[...] A causa de sucesso das *hackathons* foi o envolvimento das partes interessadas, todos se envolveram, expondo as carências do setor para os participantes [...]”. Porém, quando se analisa a continuidade destes projetos, que possuem um caráter de longo prazo, nota-se alguns aspectos que condizem com o que foi exposto pelos grupos internos operacionais, onde esta integração dos times multidisciplinares poderia ocorrer de forma mais efetiva, como pode-se visualizar na EE2 “[...] Existe integração até certo ponto, mas acho que se poderia evoluir, envolvendo mais profissionais e trabalhando de forma ainda mais multidisciplinar estes projetos[...]”.

O desenvolvimento de projetos ligados à Inovação Aberta com a participação de equipes ou times multidisciplinares, ou seja, que possuam conhecimentos diversos e que se complementam, traz robustez e eficácia na produção de inovação para as organizações (Chesbrough & Bogers, 2014; Scaliza, 2015; Harel, Schwartz & Kaufmann, 2019). Estes times podem ser formados por componentes de setores distintos, com opiniões e visões diferentes,

mas que, juntas, promovem integração e agilidade na entrega das soluções através da Inovação Aberta (Tidd & Bessant, 2015).

Referente a este aspecto, percebe-se que a cooperativa possui mecanismos de interação, como comitês e grupos que funcionam conforme necessidades específicas. Porém, nota-se que não existem grupos selecionados para trabalhar nos projetos de Inovação Aberta de forma contínua, com componentes de setores distintos, trazendo competências e habilidades que se complementem e acrescentem robustez aos projetos desenvolvidos.

De modo a sintetizar os dados e as evidências encontradas neste grupo de análise e apresentar os principais resultados destes elementos analisados, foi elaborado um resumo que pode ser visualizado no Quadro 12.

<b>Elemento Analisado</b>	<b>Evidências encontradas: Entrevistas</b>	<b>Evidências encontradas: documental</b>	<b>Grau de atendimento do fator</b>
Setores ou áreas para gerenciamento da Inovação Aberta	EI1; EI2; EI3; GI4; EE1; EE2; GE3: “Núcleo de Projetos” com dedicação Parcial	Organograma com a apresentação do setor Núcleo de projetos	Parcial
Times ou equipes para desenvolvimento da Inovação Aberta	EI1; EI3; GI4; GE3: Existência de equipes ou times com dedicação parcial e necessitando melhorias  EE2 e GE3: Existência de times e equipes com atendimento satisfatório	Descrições de dois cargos da cooperativa (Coordenador de núcleo de projetos e analista sênior de projetos) com algumas atividades mapeadas e formalizadas	Parcial
Liderança Formalizada	EI1; EI2; EI3; GI4; EE1; EE2; GE3: Liderança da área de “Núcleo de projetos” com dedicação parcial  EE1, EE2 e GE3: Existência da liderança de projetos que conduz às interações	Descrição de cargo do coordenador de projetos com a atividade de “Gerenciar os projetos de inovação da cooperativa”	Parcial
Integração de times multidisciplinares	EI1; EI2: Existência de comitês e liberdade para times criarem  EI3 e GI4: Inexistência de integração, causando problemas nos projetos  EE1 e GE3: Existência de integração nos eventos, porém com rupturas na sequência dos processos	Não encontrado	Parcial

**Quadro 12.** Síntese dos resultados: Grupo de análise Estrutura Organizacional  
Fonte: O autor (2020).

Este primeiro grupo de análise apresentou resultados que demonstram um atendimento parcial da cooperativa frente aos elementos analisados. Em sua maioria, a organização possui

processos e atividades já desenvolvidos, mas que ainda necessitam de diversas melhorias para a obtenção de um resultado efetivo e satisfatório.

## 5.2 GRUPO DE ANÁLISE: REDES DE RELACIONAMENTO, CULTURA E ESTRATÉGIA VOLTADAS À INOVAÇÃO ABERTA

O segundo grupo utilizado como base para a realização das análises foi composto por atributos de redes de relacionamento, cultura e estratégia, ligados à Inovação Aberta. Este grupo de análise foi composto por quatro fatores influenciadores que foram detalhados e analisados frente às práticas desenvolvidas pela cooperativa.

O primeiro fator influenciador analisado foi relacionado à maneira como os **processos de Inovação Aberta são estruturados**. Conforme (UNIMED, 2021a), foi identificado que o processo de Inovação Aberta está previsto na cadeia de valor do setor de “Núcleo de Projetos”, conforme destacado na Figura 6.



**Figura 6.** Cadeia de Valor da Empresa: Evidência sobre o mapeamento de processo  
Fonte: (UNIMED, 2021a).

Foram realizadas averiguações também em procedimentos operacionais padrões da cooperativa e identificado que, conforme (UNIMED, 2021d), o processo ainda não está amplamente mapeado neste tipo de documento. Por fim, foram averiguados documentos que apresentassem regras de funcionamento das parcerias, regulamentos dos eventos e negociações e outras informações sobre estes processos. Conforme (UNIMED, 2018e; UNIMED, 2019e),

foram identificados regulamentos utilizados para as duas *hackathons* promovidas pela organização bem como, segundo (UNIMED, 2020a) contratos que estabelecem regras e responsabilidades de parcerias e negociações realizadas entre a empresa e agentes externos participantes destas iniciativas de Inovação Aberta.

Nas entrevistas se constata uma visão semelhante dos grupos internos sobre a evolução destes processos no período analisado, inclusive mencionando que é um processo que está sendo implantado na cultura organizacional da cooperativa, como pode ser visto na EI3 “[...] os processos foram estruturados conforme necessidade. Lógico que a cultura deixada pelas *Hackathons* iniciou a percepção de inovação, como dizemos: foi plantada uma semente de inovação[...]” e EI2 “[...] existem processos relacionados à Inovação Aberta que estão sendo enraizados nos últimos anos e são disseminados em todos os setores [...]”. Outro ponto importante é relacionado a uma percepção, tanto do grupo de entrevistados de nível estratégico quanto operacional, de que estes processos ainda estão implementados em um nível básico e de que devem ser melhorados, conforme EI1 “[...] Acredito que sempre há o que melhorar nos processos, pois as pessoas nunca estão prontas, mas sempre em evolução [...]” e GI4 “[...] Eu acho que existe em partes, pois o núcleo de projetos que dá o *start* aí neste processo de Inovação Aberta, mas acho que teria questões a evoluir [...]”.

Já na visão dos agentes externos, os processos são de modo geral bem estruturados, com regras e fluxos de operação bem definidos e transparentes, como evidenciado na EE1 “[...] Considero que os processos implementados em nossa parceria tiveram uma boa experiência, pois haviam escopo entregas, cronograma e indicadores, facilitando o processo e etapas necessárias [...]” e EE2 “[...] Sobre os processos, julgo que é bem organizado, pois temos tudo formalizado via termo de parceria que constam as responsabilidades coletivas e individuais de cada integrante representante das partes, universidade, cooperativa e instituição de ensino[...]”.

Tanto as visões dos grupos internos quanto as dos grupos externos estão conectadas com os achados nos documentos. As formalizações internas, com procedimentos operacionais padrões e fluxos, ainda possuem pontos para evoluir enquanto que as formalizações com parceiros externos encontram-se já de maneira bem consolidada, com contratos que determinam as interações entre a organização e os agentes externos participantes dos projetos.

Dentro deste contexto, para que a Inovação Aberta produza resultados satisfatórios, é essencial que as iniciativas tenham processos claros, com a declaração transparente de responsabilidades de cada envolvido, seja ele de dentro ou de fora da empresa promotora (Hogan & Coote, 2014, Scaliza, 2015).

Observa-se que a cooperativa possui alguns processos estruturados mas ainda de forma inicial e superficial, conforme evidências encontradas em procedimentos operacionais padrão da cooperativa (UNIMED, 2021d). Estes achados demonstram fragilidades em procedimentos e políticas que possam apresentar de forma simples como estas atividades devem ser desenvolvidas no cotidiano da empresa e, assim, potencializem as chances destas iniciativas terem melhores resultados. Com relação às interações e aos processos com agentes externos, constatou-se que a cooperativa possui processos mais fortalecidos, conforme contratos das parcerias (UNIMED, 2020a). Estes contratos atendem a requisitos relacionados às formalizações jurídicas que são essenciais nestes tipos de parcerias, sendo este um fator positivo que deve ser considerado.

O segundo fator influenciador analisado neste grupo foi relacionado à **Comunicação** utilizada para disseminação e divulgação dos projetos de Inovação Aberta, promovidos pela empresa. Neste fator não foi encontrada nenhuma evidência em documentos da cooperativa que comprove a existência formal de algum processo ou fluxo específico para a realização de forma contínua da comunicação e disseminação dos projetos de Inovação Aberta. Nos relatórios dos projetos de Inovação Aberta foram encontradas publicações pontuais, especificamente em forma de matérias sobre os eventos (UNIMED, 2018d; UNIMED, 2019d) e o lançamento do HUB de Inovação, desenvolvido em parceria com o Sebrae e a Unioeste (UNIMED, 2020e).

Esta falta de formalização nas comunicações pode ser constatada também nas entrevistas realizadas. Tanto nas entrevistas com agentes internos quanto com os externos, visualizou-se que as comunicações dos eventos, sejam as *hackathons* ou o lançamento do HUB, tiveram uma ênfase maior, como destacado na EI3 “[...] Acho que a comunicação das *hackathons* e do lançamento do espaço em parceria com a Unioeste foi eficiente e abrangente [...]” e GI4 “[...] Eu acho que do ponto de vista evento *hackathon* foi excelente a divulgação tanto interna quanto externa [...]”, mas que a continuidade, seja com os projetos negociados ou até mesmo com outras divulgações complementares, não existiu ou precisa ser trabalhada de uma maneira mais eficiente e constante, conforme destaque da GI4 “[...] Do ponto de vista pós-*hackathon*, implantação de melhorias, parcerias com *start-ups*, eu acho que ainda tem bastante a evoluir, tanto para o público interno quanto para o público externo [...]”, GE3:

[...]Olha, falando por mim, sinceramente, eu não tenho visto muita divulgação deste tipo de coisa do que aconteceu ali com a gente, e eu não sei se é porque eu não estou tão envolvido como os meninos da West, mas falando por mim, eu não vejo tanta divulgação neste

questo, de a Unimed ter fechado parceria com outras empresas ou ter trazido produtos de fora[...].

Por fim, em EE1 “[...] Acho que os resultados e as continuidades dos projetos podem ser melhores exploradas [...]”.

A ampla comunicação e divulgação das regras, modo de operação e resultados dos projetos é fator crucial para que se produza o engajamento dos atores envolvidos nos projetos de Inovação Aberta (Uzkurt, Kumar & Kimzan, 2013; Hogan & Coote, 2014). Estas divulgações e comunicações devem ter periodicidade definida e utilizar de diversos canais para que os diferentes públicos de interesse sejam alcançados (Scaliza, 2015).

A organização faz um bom trabalho de divulgação dos eventos, porém não possui uma continuidade, de forma periódica, nas comunicações e divulgações com o objetivo de atingir com mais efetividade os públicos de interesse, principalmente no que tange a divulgar os resultados destas parcerias e iniciativas e, assim, engajar ainda mais os envolvidos e novos participantes potenciais nas participações futuras dentro dos projetos.

O terceiro fator analisado dentro deste grupo foi o de **mecanismos de incentivo** para que, tanto agentes internos da empresa quanto agentes externos, participassem dos projetos de Inovação Aberta promovidos. Na análise documental pode-se observar que para os eventos (*hackathons*) existiam mecanismos de incentivos financeiros aos participantes externos, que foram *start-ups* e estudantes. Estes mecanismos estavam previstos nos regulamentos das maratonas, conforme (UNIMED, 2018e), sendo: a I *Hackathon*, a qual se deu em 2018, previa no item número 13 – “Da Premiação” as seguintes bonificações:

- a) Grupo Vencedor – 1º Lugar: R\$ 5.000,00
- b) Grupo – 2º Lugar: R\$ 2.000,00
- c) Grupo – 3º Lugar: R\$ 1.000,00

Por sua vez, o regulamento de 2019, conforme (UNIMED, 2019e), também no item 13 – “Da Premiação”, previa as seguintes bonificações:

- a) Grupo Vencedor – 1º Lugar: R\$ 6.000,00
- b) Grupo – 2º Lugar: R\$ 3.000,00
- c) Grupo – 3º Lugar: R\$ 1.000,00

Além destes mecanismos de incentivos financeiros, outro mecanismo identificado no regulamento das *hackathons*, mais precisamente no item nove dos mesmos, foi o de negociação sobre os direitos das soluções criadas após o evento, sendo: “[soluções criadas no evento são de propriedade das equipes e não da Unimed Cascavel]” e “[A Unimed Cascavel poderá

negociar após o evento a compra das soluções criadas que mais interessarem junto às equipes e conforme decisão da Unimed]”, trazendo assim, oportunidades mercadológicas a estas equipes de ganhos futuros, subsidiados pela cooperativa. Para os grupos internos não foram encontradas evidências, nos documentos analisados, sobre algum tipo de incentivo, financeiro ou não, que tenha sido disponibilizado e aplicado pela cooperativa.

Este cenário foi confirmado nas entrevistas realizadas com os participantes externos e internos. Observa-se que, para os participantes de fora da cooperativa, os critérios e mecanismos de incentivo eram claros e transparentes, citados pelos representantes do Sebrae, pelos da Unioeste e pelos representantes das *start-ups*, como um fator positivo dentro dos projetos de Inovação Aberta, promovidos pela empresa, conforme destaques da EE1 “[...] Considero que os mecanismos de incentivo tenham sido satisfatórios, devido à clareza das informações, pois a cooperativa deixou claro e explícito o que queria e o quanto estava disposta a conceder [...]” e EE2 “[...] Todos os mecanismos de incentivo dos projetos são claros e bem transparentes, motivando assim, os alunos a participar dos desafios, que podem gerar negócios e até mesmo um futuro a eles [...]”.

Outro ponto de destaque sobre fatores de incentivo, citado por estes agentes externos, foi relacionado à organização dos eventos e das parcerias. A cooperativa promoveu uma “experiência de inovação” e manteve, mesmo após o evento, um relacionamento com as equipes e participantes, com destaque identificado na GE3 “[...] Essa questão de que a Unimed tem de negociar os produtos que foram desenvolvidos durante o *hackathon* é muito importante. Vários outros que a gente participou era só ali naquele momento e depois não tinha um avanço nas negociações ou tinha um aporte, nem nada para frente [...]”.

Já para o grupo interno, nota-se que os mecanismos ainda são subjetivos e não estruturados, tanto antes quanto depois dos eventos (*hackathons*), fazendo com que estes agentes não tenham mecanismos claros de motivação e reconhecimento para participar dos projetos de Inovação Aberta, conforme destacado na GI4 “[...] Esse é um ponto que pode evoluir para os colaboradores porque realmente não existe nenhum incentivo extra para participação nossa nestas iniciativas [...]”. Ainda neste contexto, os únicos mecanismos de incentivo, citados pelo grupo interno, estão relacionados à participação dos movimentos de inovação, motivados pela experiência e pelo que isto pode gerar na sua continuidade, com a produção de inovação e do “fazer diferente”, conforme destaque na EI2 “[...] Existem incentivos no que diz respeito à participação dos colaboradores nas *hackathons*, onde uma espécie de “disputa saudável” foi gerada entre os setores para ver qual teria o melhor

desempenho nesta relação entre os seus problemas e as *start-ups* que vieram para resolver estes problemas [...]”.

Os mecanismos de incentivo são fundamentais para engajamento e motivação a todos os participantes das iniciativas de Inovação Aberta que uma empresa promove (Scaliza, 2015). Estes mecanismos podem ser aplicados de formas diferentes, sendo: financeiros, premiações, brindes, promoções, valorização profissional (Lindergaard & Callari, 2011). Dentre estes, constata-se que a cooperativa utilizou de mecanismos financeiros e premiações para os participantes externos, porém, não possui incentivos para os participantes internos como, por exemplo, critérios de promoção e valorização profissionais aos participantes que se destacam nestes projetos de Inovação Aberta.

O último fator analisado neste grupo, foi o de **redes de relacionamento** que a cooperativa possui para desenvolvimento da Inovação Aberta. Dentro das análises documentais foram encontrados documentos que comprovam a formalização de parcerias que a cooperativa possui, contendo fluxos de operacionalização, responsabilidades e regras específicas de cada parceria, como é o caso do contrato e regulamento da parceria com o Sebrae (UNIMED, 2018e) e com o Unihub (UNIMED, 2020a). Os principais parceiros da organização, encontrados nestes documentos, são o Sebrae e a Universidade Estadual do Oeste do Paraná – Unioeste. Segundo o próprio contrato de parceria (UNIMED, 2018e), o Sebrae é o parceiro mais antigo da cooperativa, desde a primeira *hackathon*, que foi desenvolvida em 2018, até os dias atuais. Atuou como órgão de fomento da inovação, com uma espécie de consultoria para a cooperativa nas dinâmicas de implantação e desenvolvimento da Inovação Aberta.

Conforme (UNIMED, 2020a), a Unioeste é o parceiro mais novo da organização, sendo formalizada a parceria em 2020 com a implantação do HUB de Inovação, espaço este que tem por objetivo promover a inovação com desafios práticos e reais da cooperativa, que são disponibilizados para que alunos e pesquisadores da universidade possam trabalhar e criar serviços e produtos para a resolução destes desafios.

Conforme já citado, tanto na formalização da parceria com o Sebrae (UNIMED, 2018e) quanto com a Unioeste (UNIMED, 2020a) estão previstos, em contratos, termos de cooperação científica e regulamentos firmados entre as organizações. Este tipo de parceria é importante para que as dinâmicas de Inovação Aberta sejam aceleradas (Chesbrough, 2012), principalmente quando existem fluxos de compartilhamento e interações claras, com responsabilidades e objetivos específicos para cada parceiro envolvido nesta rede de relacionamento (Hogan & Coote, 2014; Stal, Nohara & Chagas, 2014).



Este panorama de formalização objetiva das parcerias, que formam a rede de relacionamento atual da cooperativa, foi confirmado nas entrevistas realizadas. Tanto para os entrevistados internos quanto para os externos, observou-se neste quesito que a cooperativa desenvolve processos claros e vem evoluindo ano a ano, agregando atores externos à organização para que problemas sejam solucionados e a inovação ocorra de maneira aberta, conforme destaque em EI1 “[...] Sem as parcerias penso que não teríamos evoluído nestes projetos, visto que, já para o primeiro ano, não teria sido possível realizar a *hackathon* sem a parceria do Sebrae com o seu conhecimento e expertise, e as demais parcerias que solidificou o evento e os demais realizados [...]”, GI4 “[...] do ponto de vista de formalização, então todas estas *start-ups* e todos estes desenvolvimentos possuem contrato que é aprovado com o nosso Jurídico, Diretoria e as áreas e inclusive a parte do ramo da parceria que foi feita com a Unioeste e Sebrae também tem esta formalização [...]” e EE2 “[...] desde a primeira conversa até o desdobramento da parceria o contato com a cooperativa sempre foi muito efetivo. Foram abertas portas para que a inovação acontecesse dentro da universidade [...]”.

Outro ponto de destaque é que as visões interna e externa convergem no que se refere à importância das parcerias para todos os envolvidos. Os gestores e colaboradores da cooperativa afirmam a importância dos parceiros na evolução dos projetos de Inovação Aberta e, de forma igual, os parceiros também afirmam que a organização tem papel fundamental nas parcerias, para os objetivos destas instituições em fomentar a inovação na região, com destaque em EI2 “[...] existem parcerias com o Sebrae, Unioeste e *start-up-us* onde a Unimed se abriu através das *hackathons* levando os seus problemas ao meio externo para que estes agentes de fora da cooperativa pudessem contribuir para resolver estes problemas. Isso foi peça chave para colhermos os resultados que já temos, mesmo com pouco tempo destes projetos [...]” e GE3 “[...] este tipo de parceria pra nós de uma *start-up* iniciando é muito importante também porque às vezes a gente como empresa, a gente tem uma visão: ah, para mim ter um negócio que vai dar certo, eu vou ter que inventar um negócio totalmente revolucionário. E na verdade a Unimed tem problemas e muitos processos manuais e muita coisa que pode ser inovada. Então isso trouxe uma visão de negócio para a gente, pois não precisa ter um negócio mirabolante para fazer o negócio funcionar [...]”.

As redes de relacionamento dão vazão às iniciativas de Inovação Aberta e são cruciais para o sucesso no atingimento dos objetivos de todos os envolvidos (Büschgens, Bausch & Balkin, 2013; Uz Kurt, Kumar & Kimzan, 2013). Este é um processo que deve ser crescente, envolvendo mais atores para que os projetos ganhem robustez e assim produzam maiores resultados (Hogan & Coote, 2014; Scaliza, 2015).

Diante destes aspectos nota-se que a cooperativa cumpre com os requisitos básicos sobre o tema de criação e desenvolvimento de suas redes de relacionamento tendo, em pouco mais de dois anos, firmado parcerias com diferentes atores e, segundo relatórios de resultados dos seus projetos de Inovação Aberta (UNIMED, 2020e), já colhe resultados com estas parcerias, por meio de soluções implantadas em seu cotidiano e com outras que ainda estão em desenvolvimento.

Com o objetivo de resumir os dados e as evidências encontradas neste grupo de análise e apresentar os principais resultados dos elementos analisados, foi elaborada uma síntese que pode ser visualizada no Quadro 13.

<b>Elemento Analisado</b>	<b>Evidências encontradas: entrevistas</b>	<b>Evidências encontradas: documental</b>	<b>Grau de atendimento do fator</b>
Processos estruturados	EI1; EI2; EI3; GI4: Processos estruturados porém, com necessidades de fortalecimento e melhorias  EE1; EE2: Processos com regras e fluxos de trabalho bem definidos.	- Cadeia de valor com processos mapeados sobre o relacionamento da cooperativa com start-ups; - POPs sobre os processos ainda em elaboração; - Regulamentos e contratos mapeados e divulgados de forma ampla	Parcial
Comunicação	EI3; GI4: Foco nas comunicações das hackathons  GI4; GE3; EE1: Falta de comunicação dos resultados pós-eventos	- Matérias e divulgações pontuais sobre os eventos	Parcial
Mecanismos de incentivo	EE1; EE2; GE3: Mecanismos de incentivo claros, transparentes e efetivos  EI2; GI4: Inexistência de mecanismos de incentivos a agentes internos	- Mecanismos a agentes externos previsto em regulamento e contratos	Parcial
Redes de relacionamento	EI1; EI2; GI4; EE2; GE3: Parcerias sólidas, formalizadas e importantes para todos os envolvidos.	- Contratos e termos de cooperação que formalizam de maneira clara as parcerias	Atende

**Quadro 13.** Síntese dos resultados: Grupo de análise Redes de relacionamento, cultura e estratégia  
Fonte: O autor (2020).

O segundo grupo de análise apresentou resultados que também demonstram um atendimento parcial da cooperativa frente aos elementos analisados. Assim, como no primeiro grupo, existem ações ainda superficiais e prematuras que necessitam ser fortalecidas para que os resultados sejam potencializados através destes projetos de Inovação Aberta. Um destaque positivo está relacionado ao fator das redes de relacionamento, onde a organização já apresenta

resultados que são reconhecidos, tanto por públicos internos quanto pelos públicos externos envolvidos nos projetos de Inovação Aberta, principalmente relativos às parcerias firmadas e que estão produzindo resultados por meio de soluções aplicadas ao cotidiano da cooperativa (UNIMED, 2020e).

### 5.3 GRUPO DE ANÁLISE: DESEMPENHO INOVADOR

O terceiro grupo diz respeito ao descritor de resultados ligados ao Desempenho Inovador. Este grupo foi composto por três elementos que foram detalhados e analisados utilizando documentos da cooperativa e entrevistas com os agentes internos e externos, envolvidos nos projetos.

O primeiro elemento diz respeito à **quantidade de produtos e processos desenvolvidos** através da Inovação Aberta. De acordo com os relatórios de resultados da Inovação Aberta dos últimos anos (UNIMED, 2018d; UNIMED, 2019d; UNIMED, 2020a), observa-se que a cooperativa teve implementações, ligadas principalmente à melhoria de processos por meio de soluções tecnológicas produzidas dentro das dinâmicas de Inovação Aberta, com o desenvolvimento de *softwares* em parceria com *start-ups*. Ao todo, foram desenvolvidas seis soluções no período analisado, ligadas a áreas e objetivos diferentes, porém, todas ligadas à melhoria de processos.

De acordo com o relatório de resultados de 2019 (UNIMED, 2019d), foram desenvolvidas quatro soluções em parcerias com *start-ups*. A primeira solução implementada foi denominada SGC – Sistema de Gerenciamento de Cobranças, cuja implantação ocorreu em abril de 2019. O objetivo da solução foi o de automatizar o processo de cobrança dos clientes inadimplentes da Unimed, utilizando ferramentas automáticas de SMS, *whatsapp* e disparos de e-mail.

A segunda solução implantada recebeu o nome de Sadu – Sistema de Avaliação de atividades, implantada em junho de 2019. Segundo (UNIMED, 2019d), esta solução teve como objetivo principal aprimorar o sistema de avaliação de desempenho dos colaboradores do setor de tecnologia da informação da cooperativa.

A terceira solução implantada recebeu o nome de Automação de confirmação de consulta e pesquisa Satisfação, implantada em setembro de 2019. Conforme (UNIMED, 2019d), o objetivo desta solução foi a automatização do fluxo de envio e confirmação de consulta da Clínica, de atenção personalizada à saúde da cooperativa bem como da pesquisa de satisfação pós-consulta (anteriormente este fluxo era feito manualmente).

Outra solução implementada foi chamada de Renegociação de devedores – Campanha “Black Friday”, implantada em dezembro de 2019. Segundo (UNIMED, 2019d), o objetivo principal desta solução foi voltada para a recuperação de valores da carteira de clientes, ou excluídos de 2015 a 2019, com uma plataforma on-line de autoatendimento, de fácil acesso, rápida e resolutiva, onde com apenas cinco cliques o usuário finalizava o atendimento e regularizava suas pendências financeiras com a cooperativa.

Segundo o relatório de resultados dos projetos de inovação de 2020 (UNIMED, 2020e), outras duas ferramentas foram implantadas na rotina da cooperativa mediante parceria com *start-ups*. Uma delas foi chamada de Glotic – Gestão do Recurso de Glosas, implantada em maio de 2020. Conforme encontrado em (UNIMED, 2020e), o objetivo desta solução foi o da gestão dos recursos de glosas, processo este, vital no cotidiano da cooperativa, de forma automatizada, integrada e com rastreabilidade entre todos os agentes envolvidos no processo (Unimed, cooperados e prestadores).

Por fim, a última solução, implantada na rotina da cooperativa, foi denominada Negociação de débitos dos contratos ativos – Pagamento no cartão de crédito – implantada em maio de 2020. Segundo o relatório de resultados (UNIMED, 2020e), o objetivo da solução foi o de implantar outro canal digital de negociação para que pagamentos de valores em aberto fossem pagos totalmente on-line e no cartão de crédito, facilitando a interação dos beneficiários em suas negociações no período de pandemia (COVID/19).

Foram realizadas averiguações também sobre estes elementos nas entrevistas com grupos internos da cooperativa. Observa-se uma convergência com as evidências encontradas nos relatórios dos projetos utilizados, onde tanto gestores quanto colaboradores, citam a melhoria de processos como um ganho adquirido através da Inovação Aberta, conforme destacado na EI1 “[...] Lembro de diversos processos que foram melhorados com as soluções criadas, principalmente na área financeira [...]”, EI2 “[...] Em pouco mais de dois anos tivemos diversos processos otimizados com as ferramentas criadas com as *start-ups*, produzindo ganhos com agilidade, automatização, enfim, melhorando processos da cooperativa [...]” e EI3 “[...] Percebo que os projetos de Inovação Aberta foram focados em softwares que melhoraram os processos da cooperativa, em diversas áreas como o financeiro, contas médicas e outros [...]”.

Referente à quantidade de produtos, especificamente não foram encontradas evidências de que os projetos de Inovação Aberta tenham impactado no crescimento destes produtos dentro da cooperativa. Este é um ponto que merece destaque, pois a cooperativa obteve resultados em seu Desempenho Inovador com a produção de soluções tecnológicas que otimizaram processos,

mas que em produtos não obteve nenhuma inovação, demonstrando assim, uma carência relacionada a este tema.

É importante ressaltar que a Inovação Aberta deve gerar melhorias de processos, mas principalmente promover um crescimento no desenvolvimento de inovação em produtos (Xu *et al.*, 2012; Stal, Nohara & De Freitas, 2014), fator este ainda não evidenciado na organização e que pode ser trabalhado com maior ênfase. O crescimento na produção de novos produtos e processos deve acontecer de forma contínua, contando sempre com a parceria dos agentes externos, realizando protótipos, testes e implementação no mercado de forma sistêmica (Desidério & Popadiuk, 2015; Scaliza, 2015). Diante disto, percebe-se que a cooperativa pode direcionar esforços para que novos produtos e modelos assistenciais de saúde sejam pensados, trazendo inovações também neste sentido e não somente em processos, como aconteceu até agora nos projetos de Inovação Aberta promovidos.

O segundo elemento deste grupo foi relacionado ao **aproveitamento dos produtos e processos desenvolvidos**. Para análise deste fator foram realizadas pesquisas documentais também em relatórios dos projetos de Inovação Aberta (UNIMED, 2019d; UNIMED, 2020e), desenvolvidos pela cooperativa e, para síntese, foi realizado um comparativo entre os desafios gerados em cada *hackathon* e a quantidade de soluções e projetos que acabaram sendo finalizados.

Para cada *hackathon* uma lista de desafios foi elencada para ser proposta às equipes participantes. Aqueles que obtiveram destaque foram convidados para finalização e negociação com a cooperativa. Analisando estes aspectos, observa-se que para a primeira *hackathon*, realizada em 2018, nove desafios foram propostos, sendo que desta maratona, duas soluções foram negociadas e implantadas nas rotinas da empresa. Já na segunda edição, 11 desafios foram propostos e destes, dois foram negociados e colocados em prática pela cooperativa. Além destes números, levou-se em consideração projetos que tiveram negociação direta com as *start-ups*, com elaboração de escopo fora dos eventos das *hackathons*. Foram encontrados nestes documentos de resultados (UNIMED, 2020e) dois casos que tiveram negociações diretas em parcerias firmadas com *start-ups*, sendo estes negociados e finalizados nas rotinas da empresa. Para ilustração do aproveitamento real destas soluções foi elaborado o Quadro 14 que contempla a quantidade de desafios propostos e as soluções que de fato foram implantadas e aproveitadas, com o percentual de implantação de cada um destes eventos.

Evento ou Negociação direta	Desafios propostos	Soluções aproveitadas/aplicadas	% de aproveitamento
<i>Hackathon</i> 2018	9	2	22%

<i>Hackathon</i> 2019	11	2	18%
Negociações diretas com <i>start-ups</i> - <i>Pós-hackathons</i>	2	2	100%

**Quadro 14.** Síntese de Resultados: Aproveitamento real das soluções desenvolvidas  
Fonte: O autor (2020).

Ainda na análise referente a este fator, foram procuradas evidências nas entrevistas internas e externas, realizadas principalmente com o grupo de colaboradores e com o dos representantes das *start-ups*, de modo a identificar um cenário que explicasse os resultados de aproveitamento apresentados.

De modo geral, alguns fatores foram citados como cruciais, seja para o sucesso das implantações e aproveitamento das soluções, seja para o fracasso dos projetos que não tiveram evolução e não foram implantados. Para os gestores e o grupo de colaboradores, os principais aspectos que colaboraram para o sucesso das soluções implantadas foram: engajamento da *start-up* que selecionou tais desafios, apoio da gestão direta interna para que o desafio fosse de fato implantado e interação diária para que o projeto, segundo os entrevistados, “saísse do papel” e de fato fosse implantado, conforme destaque na GI4 “[...] acho que foram diversos fatores que alavancaram os projetos que conseguimos implementar, mas principalmente o engajamento dos meninos da *start-up*, que arregaçaram as mangas e se envolveram de cabeça nos projetos, aliado ao apoio da nossa gestora que acabou auxiliando bastante[...]”. Já para o grupo de entrevistados das *start-ups*, os fatores de sucesso enfatizados foram: parceria do time interno da cooperativa para entendimento do problema, desenho do escopo de forma clara, comunicação rotineira e apoio da cooperativa no desenvolvimento do projeto, como pode-se observar na GE3 “[...] o maior destaque acho que fica para o engajamento do pessoal interno da unimed que nos atendeu sempre de forma rápida e solícita, seja por telefone, *whatsapp* ou até mesmo presencial quando precisou [...]”.

Sobre os projetos que não foram adiante, o grupo interno entrevistado citou a falta de tempo para acompanhamento de forma próxima as *start-ups* e a falta de foco para desenvolvimento dos projetos como destacado na GI4 “[...] Para evoluirmos acho que passa por aquilo que foi comentado, de termos foco nestes projetos e não tocarmos eles em paralelo com as demandas rotineiras, assim acaba limitando o tempo e acabamos não dando a atenção devida para que mais projetos como estes sejam desenvolvidos [...]”.

Diante do exposto, nota-se que dentro dos eventos “*hackathons*” a efetividade de implantação, frente aos desafios propostos, foi baixa visto que menos de 25% das soluções foram de fato aproveitadas, ficando abaixo das expectativas dos gestores da cooperativa que relataram nas entrevistas que esperavam um aproveitamento de, no mínimo, metade dos

desafios propostos. Neste aspecto, para que o aproveitamento, de fato, seja considerado real as soluções desenvolvidas, junto aos projetos de Inovação Aberta, devem ter aplicabilidade e serem utilizadas por seus públicos de interesse (Lopes & Carvalho, 2018; Sotello *et al.*, 2018). Nota-se que, do montante apresentado, se somados todos os desafios propostos no período analisado e as soluções que, de veras, foram aplicadas, ainda o resultado pode ser considerado baixo.

O terceiro e último elemento analisado desta categoria foi o de **ganhos organizacionais**, obtidos por meio dos projetos de Inovação Aberta que a cooperativa executa. Entende-se como ganho organizacional, ligado ao Desempenho Inovador, qualquer tipo de resultado, qualitativo ou quantitativo, desde que reconhecido por seus públicos de interesse (Lopes & Carvalho, 2018; Sotello *et al.*, 2018). Primeiramente foram realizadas averiguações nos relatórios dos projetos de Inovação Aberta da cooperativa sobre as seis soluções implementadas no período analisado, com o intuito de identificar qualquer tipo de ganho qualitativo ou quantitativo citado nos relatórios de cada solução.

Conforme (UNIMED, 2019d), na primeira solução denominada **SGC – Sistema de Gerenciamento de Cobranças** – encontrou-se ganhos qualitativos como: unificação das ações de cobrança; ampliação das ações automatizadas; melhoria na adimplência dos clientes Unimed, que está mantendo uma média de 98%, mesmo em momentos turbulentos (pandemia). Com relação aos ganhos quantitativos observa-se uma redução de trabalho homem-hora de aproximadamente R\$10.200,00 ao ano, advinda da automatização do processo.

Segundo (UNIMED, 2019d), na segunda solução chamada de **Sadu – Sistema de Avaliação de atividades** – encontrou-se ganhos qualitativos de: acompanhamento dos processos realizados pelos colaboradores em tempo real; avaliações de desempenho; alinhamentos de demandas, com rastreamento de tempo e entregas, e estímulo à produtividade por meio de acompanhamento. Referente a ganhos quantitativos esta solução não teve nenhum retorno mensurado e identificado.

A terceira solução chamada de **Automação de confirmação de consulta e pesquisa Satisfação**, teve segundo (UNIMED, 2019d), como principais ganhos qualitativos: automatização do fluxo e controle dos envios e utilização de ferramenta WhatsApp, facilitando a interação com o beneficiário. Referente aos ganhos quantitativos foi identificada redução de trabalho homem-hora em torno de R\$4.200,00 ao ano, com a automatização do processo.

Outra solução chamada de **Renegociação de devedores – Campanha “Black Friday”**, segundo (UNIMED, 2019d), teve ganhos qualitativos, relativos à inovação no processo de cobrança e à automatização neste processo, feito por um robô, que otimizou todo o fluxo.

Referente aos ganhos quantitativos, destaca-se um custo evitado com o pagamento de comissionamento a empresas terceirizadas de cobrança no montante de R\$9.700,00 e um valor recuperado com a plataforma no montante de R\$81.000,00.

A quinta solução analisada foi a chamada **Glotic – Gestão do Recurso de Glosas**, implantada em maio de 2020. Conforme encontrado em (UNIMED, 2020e), teve ganhos qualitativos, relacionados à facilidade de acesso por todos os agentes envolvidos, à transparência, à comunicação mais efetiva com prestadores e cooperados, além da automatização de etapas do fluxo operacional deste processo. Não foram encontrados ganhos quantitativos relativos a esta solução nos relatórios analisados.

Por fim, a última solução analisada, chamada de “**Negociação de débitos dos contratos ativos – Pagamento no cartão de crédito**,” implantada em maio de 2020, segundo (UNIMED, 2020e), teve os seguintes principais ganhos qualitativos mapeados: a inovação no processo de negociação no período de pandemia, sendo a única Unimed paranaense a automatizar este processo, a facilidade para regularização por parte dos clientes e a garantia do acesso aos serviços a estes clientes, mesmo no período crítico da pandemia. Referente aos ganhos quantitativos encontrados na análise documental, nota-se um resultado expressivo referente ao valor negociado com a utilização da plataforma, que chegou ao montante de R\$468.703,21.

Além destes ganhos, citados e encontrados na análise documental, foram realizadas buscas nas entrevistas internas, com o intuito de cruzar as informações e identificar se a percepção dos gestores e colaboradores da organização estavam condizentes com os dados encontrados nos documentos. Percebe-se uma convergência nas percepções dos entrevistados relativamente a ganhos qualitativos relacionados à automatização de processos, à propulsão da cultura de inovação interna, ao pioneirismo em projetos promovidos pela Inovação Aberta, colocando a cooperativa em evidência, inclusive, demonstrando que esta forma flexível de dinâmica da Inovação Aberta acabou influenciando a outros projetos que a cooperativa executou no último ano (como a troca do ERP, citada por dois gestores), conforme destaque em EI3 “[...] Há ganhos perceptíveis, até porque nós estamos em um modelo em que somos referência em muitas práticas de gestão, prêmios e reconhecimentos, e não teria como ficar neste patamar sem processos e ganhos de inovação [...]” e EI2 “[...] Outro ponto de destaque é que este tipo de inovação abriu portas para projetos maiores como, por exemplo, a troca do ERP, que surgiu após as discussões dos projetos do financeiro e que evidenciaram a necessidade de troca deste importante sistema da cooperativa [...]”.

Como ganhos quantitativos, foram abordados de forma geral a redução de custos e recuperação de receita que as soluções desenvolvidas acabaram gerando para a cooperativa,



estando deste modo com percepções semelhantes aos dados encontrados nos relatórios de cada projeto, como pode-se observar em EI1 “[...] Com a Inovação Aberta, muitos processos puderam ser automatizados de forma simples e eficiente, diminuindo custos e recuperando receitas perdidas, com projetos premiados e não premiados ou projetos criados posteriormente e que atendiam os interesses da cooperativa, financeiros e não financeiros [...]”.

Para que os ganhos organizacionais possam ser mensurados com maior eficácia, deve-se implementar métricas e objetivos para estes ganhos em determinados períodos (Scaliza, 2015). Nota-se que a cooperativa obteve ganhos organizacionais e que estes são reconhecidos pelos seus públicos de interesse, seja de cunho qualitativo seja quantitativo, através dos projetos de Inovação Aberta, porém os mesmos não possuem métricas consolidadas e nem objetivos a serem alcançados por períodos predeterminados, demonstrando assim, uma fragilidade quanto às métricas para acompanhamento periódico e tratamento dos resultados obtidos.

Para sintetizar os dados e as evidências encontrados neste grupo de análise e apresentar os principais resultados destes elementos analisados, foi elaborada uma síntese que pode ser visualizada no Quadro 15.

<b>Elemento Analisado</b>	<b>Evidências encontradas: entrevistas</b>	<b>Evidências encontradas: documental</b>	<b>Grau de atendimento do fator</b>
Quantidade de produtos e processos desenvolvidos	EI1; EI2; EI3: Melhoria de processos por meio da Inovação Aberta, porém, sem nenhuma implantação relacionada a produtos.	- Diversas melhorias em processos identificadas em relatórios gerenciais no período analisado.	Parcial
Aproveitamento dos produtos e processos desenvolvidos	GI4: fatores de sucesso relacionados ao engajamento e dinâmica rápida das <i>start-ups</i> e fatores negativos relacionados a falta de tempo e foco para desenvolvimentos dos projetos.  GE3: Fatores de sucesso relacionados a parceria dos times internos e comunicação diária e fatores negativos relacionados a pouco foco específico para Inovação Aberta por parte da cooperativa para alavancar e desenvolver ainda mais projetos	- Relatórios de resultados dos projetos de Inovação Aberta com índice de aproveitamento real em média de 25% dos desafios propostos.	Não atende
Ganhos Organizacionais	EE1; EE2; GE3: Diversos ganhos qualitativos e quantitativos obtidos com projetos de inovação aberto	Relatórios de resultados dos projetos de Inovação Aberta com ganhos qualitativos relacionados em sua maioria a automatizações e melhoria de processos e quantitativos a redução de custos e recuperação de receitas financeiras	Atende

**Quadro 15.** Síntese dos resultados: Grupo de análise Desempenho Inovador

Fonte: O autor (2020).

Este terceiro grupo de análise apresentou resultados que também demonstram um atendimento parcial da cooperativa frente aos elementos analisados. A quantidade de produtos desenvolvidos com a Inovação Aberta e o aproveitamento ou eficácia, entre os desafios propostos e as soluções implementadas, apresentaram resultados aquém das expectativas. Como ponto de destaque, observam-se os ganhos organizacionais obtidos com os projetos implantados, que geraram resultados qualitativos e quantitativos à empresa, mesmo sendo ainda apenas projetos relacionados à melhoria de processos e em baixa escala (foram 22 projetos propostos e apenas seis aproveitados e colocados em prática de maneira efetiva).

#### 5.4 GRUPO DE ANÁLISE: DESEMPENHO DE MERCADO

O quarto e penúltimo grupo analisado no estudo foi relacionado ao descritor de resultados relativo ao Desempenho de Mercado. Esta categoria possui atributos específicos para a temática comercial e de clientes, com elementos ligados ao crescimento de vendas, participação de mercado, satisfação de clientes, criação e implementação de novos produtos. Estes quatro elementos foram detalhados e analisados frente às práticas desenvolvidas pela cooperativa.

O primeiro elemento analisado foi o de **novos produtos**. Visou-se identificar a evolução desta prática por parte da cooperativa, utilizando os projetos de Inovação Aberta desenvolvidos. Este elemento é uma espécie de desdobramento de um outro elemento analisado na categoria de Desempenho Inovador, onde a quantidade de produtos e processos desenvolvidos também foi analisada, porém, aqui o foco foi observar não apenas a quantidade mas, sim, se os produtos criados e lançados no período analisado pela empresa tiveram alguma relação direta com a Inovação Aberta.

Para isto, foram realizadas verificações em relatórios gerenciais internos da cooperativa, com o intento de identificar os novos produtos criados e lançados no período analisado e se estes possuíam alguma relação com as dinâmicas de Inovação Aberta promovidas pela empresa. Foram identificados apenas quatro novos produtos implementados pela organização neste período, sendo eles: (1) Plano Estadual pessoa física e jurídica completo; (2) Plano Regional Ambulatorial pessoa física; (3) Plano Regional Personal pessoa física e (4) Plano Regional Personal pessoa jurídica.

Em todos os quatro produtos criados no período de análise não foi constatada nenhuma ligação da criação dos mesmos com os projetos de Inovação Aberta. As principais motivações encontradas nestes relatórios foram vinculadas a necessidades de mercado e regulamentações

que a ANS (Agência Nacional de Saúde) contemplou através de normas específicas da área. Estas informações encontradas são aderentes aos resultados nos elementos analisados na categoria de Desempenho Inovador, onde observou-se que, efetivamente, nenhum produto específico havia sido criado dentro das dinâmicas de Inovação Aberta e, sim, apenas soluções tecnológicas que tiveram impacto na otimização de processos da cooperativa.

Para validar as informações encontradas, foram realizadas pesquisas nas entrevistas realizadas com os grupos internos de gestores e colaboradores participantes dos projetos de Inovação Aberta. Pode-se constatar que não existe a percepção de criação de novos produtos utilizando os projetos de Inovação Aberta, sendo citado pelos entrevistados de que esta é uma lacuna que precisa ser mais explorada, até para que o portfólio de produtos da cooperativa possua opções inovadoras e possam atender às diferentes classes de clientes já existentes ou a novos clientes deste mercado de planos de saúde, como destacado na EI1 “[...] Não lembro dos de que os produtos criados nos últimos anos serem ligados à Inovação Aberta [...]”, na EI2 “[...] Ainda não chegamos neste patamar de criar novos produtos com base na Inovação Aberta. Creio que ainda o reflexo maior está ligado ao “pensar fora da caixa”, pensando em produtos que não são do cotidiano da cooperativa, mas que podem ser explorados [...]” e EI3 “[...] Precisamos evoluir neste quesito pois, não me recorro de criar produtos novos e disruptivos utilizando estes aspectos da Inovação Aberta [...]”

Dentro da perspectiva de Desempenho de Mercado, é crucial que as organizações aumentem o seu portfólio de produtos, utilizando as dinâmicas de Inovação Aberta, com interações entre o meio externo e os agentes internos, de modo a diversificar suas operações e inserir estes novos produtos no mercado, para atendimento das expectativas e necessidades dos clientes (Vanhonacker *et al.*, 2013; Barge-Gil, 2013; Scaliza, 2015).

Observa-se uma carência no aspecto do desempenho adquirido pela cooperativa com os projetos de Inovação Aberta, pois não foram encontradas a criação e a implementação de novos produtos através destes projetos. De modo complementar, não se encontrou evidências de trabalho sobre este tema nas *hackathons* ou desafios específicos para as *start-ups*, vinculados à geração de novos produtos para a cooperativa testar e inserir no mercado.

O segundo elemento analisado desta categoria foi o de **satisfação dos clientes** com o objetivo de identificar a evolução deste indicador e se a Inovação Aberta têm demonstrado impacto sobre estes resultados. Dentro desta análise foram realizadas verificações nos relatórios de pesquisa de satisfação do período de análise (UNIMED, 2018; UNIMED, 2019a; UNIMED, 2020a), visto que a cooperativa realiza pesquisas de satisfação formais com periodicidade anual. Para identificação destes dados foram analisados os três públicos considerados pela cooperativa

como seus principais clientes, sendo eles: colaboradores (clientes internos), cooperados e clientes (externos).

Os resultados encontrados demonstram níveis de satisfação adequados às perspectivas almejadas pela cooperativa porque, segundo (UNIMED, 2018; UNIMED, 2019a; UNIMED, 2020a), a meta estipulada para clientes e colaboradores é de 85%, e para cooperados de 80% e em todos os dados apurados nestes relatórios a cooperativa vem obtendo resultados acima da meta estipulada. Realizando uma observação mais pontual, nenhuma das três pesquisas possui blocos de perguntas e percepções específicas sobre inovação, o que demonstra uma lacuna em afirmar que os resultados de satisfação podem estar relacionados à inovação ou não. Esta percepção de satisfação sobre quesitos específicos relacionados à inovação é de suma importância, pois pode gerar informações valiosas para que a organização possa planejar seus projetos e investimentos relativos à inovação diante da percepção de seus clientes (Bueno & Balestrin, 2012; Loaiza & Vanegas, 2019).

Visto que não foram encontrados, nos documentos de pesquisas, dados para a realização desta análise, observa-se um ponto de melhoria a ser implementado pela organização, fazendo estudos pontuais sobre a percepção da inovação na óptica de seus clientes e trabalhando sobre estes resultados obtidos de forma mais efetiva. Foram realizadas também verificações nas entrevistas sobre estes aspectos, principalmente se, na visão dos grupos internos da cooperativa, os projetos de Inovação Aberta estão impactando na satisfação dos clientes. Pode-se constatar através das respostas obtidas que, na visão dos entrevistados, estes projetos acabam impactando na satisfação de clientes, de forma indireta pois, de forma geral, os projetos de Inovação Aberta, realizados até o momento, salientam melhorias internas que acabam afetando de forma superficial os clientes finais, conforme destacado em EI1 “[...] Pode-se considerar que estes projetos acabam impactando sim, na satisfação mas, não ainda de forma direta, ao ponto de que os clientes ou partes envolvidas considerem a nossa cooperativa totalmente inovadora [...]”, EI3 “[...] O impacto dos projetos desenvolvidos ainda é indireto, visto que a maioria dos resultados obtidos foram em soluções internas que acabam impactando de forma superficial ainda na experiência final dos clientes, sejam cooperados, clientes de fato ou colaboradores [...]”.

Os entrevistados concordam que estes níveis de satisfação podem ter repercussão direta quando os projetos evoluírem para um enfoque mais amplo de inovação em produtos e tecnologias aplicadas de forma ampla aos clientes, cenário este ainda não atingido pela cooperativa, como pode ser visto na EI1 “[...] Talvez quando conseguirmos evoluir em projetos mais macros, vamos atingir este nível de relação direta [...]” e EI2 “[...] Creio que não podemos considerar que a Inovação Aberta já impacta diretamente na satisfação final dos clientes. Para

que isso aconteça existe muito chão a ser percorrido, com exemplos da “amazonização” das coisas, ou seja, entregar o que se prometeu, de forma rápida e sendo justo na cobrança, o desafio está em achar estas soluções, como por exemplo: Telemedicina e Inteligência Artificial, mas ainda não se descobriu, estamos em fase de descoberta. Os beneficiários da cooperativa utilizam serviços em tempo real da Netflix, da Uber, da Amazon entre outras, e têm expectativas que a cooperativa também atue desta maneira. Acho que se produzirmos inovações como estas, aí sim teremos impacto direto na satisfação dos envolvidos [...]”.

Uma empresa reconhecida como inovadora possui a percepção clara por parte dos seus clientes de que estes atributos são vantagens competitivas, de que a organização de fato é diferente e a inovação produz um aumento na satisfação destes públicos (Gomes & Kruglianskas, 2009; Santos, Zilber & Toledo, 2012). Percebe-se que nestes aspectos a cooperativa ainda não apresenta resultados diretos, pois, como foi apresentado, possui projetos principalmente relacionados a processos internos que acabam não afetando de maneira direta os seus clientes. Neste aspecto nota-se que a cooperativa pode ainda evoluir em projetos ligados à experiência de seus clientes (internos e externos), fazendo com que a criação e implementação das iniciativas possuam um efeito direto na satisfação.

O terceiro elemento estudado desta categoria foi relacionado à **participação de mercado da empresa**, propulsionada pelos projetos de Inovação Aberta que a cooperativa desenvolve. Para a realização desta análise foram feitas inquirições em relatórios gerenciais da cooperativa (UNIMED, 2018c; UNIMED, 2019c; UNIMED, 2020d), que possuíam informações sobre a evolução da participação de mercado no seu ramo de atuação, e se, de alguma forma, os projetos de Inovação Aberta tiveram consequência direta nestas evoluções.

Observou-se um leve crescimento na participação de mercado da cooperativa dentro do período analisado, com certo domínio perante os principais concorrentes. Os resultados demonstram uma participação média de mercado de 64% que, se comparados com os índices nacionais padrões do ramo de atuação, que são de 45% segundo o relatório de gestão (ANS, 2020), apresentam um resultado expressivo para este indicador de desempenho da cooperativa estudada.

Porém, não foram encontradas evidências nos relatórios observados de que estes resultados tenham relação com algum dos projetos de Inovação Aberta, desenvolvidos pela cooperativa. Para Vanhonacker *et al.* (2013) e Barge-Gil (2013), a participação de mercado pode ser alavancada através da inovação quando novos produtos e serviços são oferecidos a um mercado ou nicho ainda não explorado pela organização. Levando isto em consideração, nota-se que, como já foi apresentado nos fatores estudados anteriormente, a cooperativa não lançou

nenhum novo produto ou serviço através da Inovação Aberta ou, ainda, um novo mercado ou nicho diferente daqueles nos quais já atua tradicionalmente.

Isso evidencia uma fragilidade neste aspecto dentro do Desempenho de Mercado da cooperativa, que pode ser mais explorado e trabalhado para que sejam desenvolvidos novos produtos e serviços, para públicos e nichos de mercado ainda não explorados, utilizando as dinâmicas de Inovação Aberta.

Os resultados encontrados nas entrevistas foram aderentes aos já evidenciados nas análises documentais, sendo que a percepção tanto dos gestores quanto dos colaboradores é de que os projetos de Inovação Aberta desenvolvidos não possuem repercussão direta na participação de mercado já obtida pela cooperativa, conforme destaques da EI3 “[...] não vejo os projetos de Inovação Aberta impactando de forma direta no indicador de participação de mercado da cooperativa [...]”.

Além disto, foi citado que criar novos produtos e serviços por meio da Inovação Aberta é uma oportunidade de melhoria, pois públicos diferentes serão alcançados pela empresa (classes C e D, por exemplo, com planos de saúde que utilizem a tecnologia e sejam mais baratos), alavancando assim, os resultados de participação de mercado da cooperativa, como pode ser observado em EI1 “[...] Porém, precisamos estar atentos aos movimentos de mercado e pensarmos fora da caixa no que diz respeito a novos produtos e serviços, para atender classes diferentes com produtos diferentes dos que temos atualmente. Neste aspecto creio que a Inovação Aberta possa auxiliar e muito [...]” e EI2 “[...]: A Inovação Aberta pode, com certeza, auxiliar a evolução da cooperativa na entrada em novos segmentos e mercados ainda pouco explorados. Temos classes C e D que não são nosso público-alvo ainda pois, não temos produtos aderentes a estes públicos. Se aliarmos a tecnologia, a planos com ticket de custo mais barato e estratégia de massa, podemos sim crescer a nossa participação de mercado que já é muito boa hoje em dia [...]”.

Observa-se que, para a Inovação Aberta ter efeito direto no crescimento dos números de participação de mercado da empresa, novos produtos e serviços deverão ser idealizados e colocados em prática. Para isto, deve-se realizar pesquisas com clientes e públicos diretos de interesse, moldar necessidades e criar produtos com prototipação, testes e implementação (Gebauer, Fuller & Pezzei, 2013; Scaliza, 2015). Foi constatado que a cooperativa ainda não possui trabalhos e resultados nestes aspectos, dispondo assim, de mais uma oportunidade de melhoria para que os resultados de participação de mercado possam ter reflexos a médio e longo prazo.

Por fim, o último elemento analisado, que possui relação com o grupo de análise de Desempenho de Mercado, foi o de **crescimento de vendas**, obtido através dos projetos de Inovação Aberta. Para a realização desta análise foram observados relatórios gerenciais (UNIMED, 2018c; UNIMED, 2019c; UNIMED, 2020d), para identificação das evoluções de vendas e saldo de clientes que a cooperativa obteve neste período.

Observou-se em (UNIMED, 2018c; UNIMED, 2019c; UNIMED, 2020d), que as vendas mantiveram um patamar estável e uniforme neste período, assim como o saldo de clientes. Não foram identificados crescimentos consideráveis nestes indicadores e, segundo estes mesmos relatórios, as metas não foram atingidas. Como já foi apresentado em fatores anteriores, não foram encontrados novos produtos ou serviços desenvolvidos por meio da Inovação Aberta que pudessem impelir o crescimento de vendas. Este cenário é semelhante ao cenário encontrado a nível nacional, conforme exposto pelo relatório gerencial de planos de saúde (ANS, 2020), que demonstra um resultado negativo no que corresponde ao crescimento de vendas para o setor nestes últimos três anos.

Este cenário de estabilidade nas vendas foi observado também nas entrevistas com os agentes internos da cooperativa. Tanto gestores quanto colaboradores citaram este indicador como fator a ser trabalhado, visto que as metas estipuladas para o período não foram atingidas, reforçando assim, o cenário identificado nos documentos analisados, como pode ser observado na EI3 “[...] estamos passando por momentos difíceis nos últimos anos no que diz respeito a este fator das vendas, onde não estamos conseguindo cumprir com as metas estabelecidas em decorrência de diversos fatores do mercado [...]” e EI1 “[...] Esse é um dos indicadores estratégicos que mais estamos sofrendo nos últimos anos devido à economia e outros fatores de mercado [...]”.

Outro fator relevante de convergência foi novamente a afirmação de que novos produtos e novos mercados podem ser explorados e isto pode ser feito, na visão dos entrevistados, com o desenvolvimento de novos produtos, utilizando mecanismos da Inovação Aberta, com destaque em EI2 “[...] nos últimos anos estamos apenas mantendo a carteira, sem crescimentos expressivos. Vejo que isso só evidencia a necessidade de pensarmos em novos produtos, entrarmos em mercados e nichos diferentes, para aí sim, pensarmos em expansão de vendas [...]”.

O elemento relacionado ao crescimento de vendas, obtido por meio de projetos de Inovação Aberta, deve ser mensurado através da evolução da quantidade de vendas de um produto ou serviço ou, até mesmo, no faturamento obtido através destas vendas (Kim & Schim,

2018). Este crescimento se dá mediante a criação de novos produtos e serviços que acabam gerando novas vendas e novas receitas (Vanhonacker *et al.*, 2013; Scaliza, 2015).

Observa-se que a cooperativa não obteve resultados de crescimento de vendas no período analisado, tampouco por meio de projetos de Inovação Aberta, visto que nenhum produto ou serviço novo foi desenvolvido e colocado no mercado através destas iniciativas. Novamente este cenário evidencia a necessidade de trabalhar projetos de novos produtos e serviços com a utilização da Inovação Aberta, produzindo alternativas que auxiliem a cooperativa no crescimento das suas vendas e faturamento comercial.

Sintetizando os dados e evidências encontrados neste grupo de análise, foi elaborado um resumo que pode ser visualizado no Quadro 16.

<b>Elemento Analisado</b>	<b>Evidências encontradas: entrevistas</b>	<b>Evidências encontradas: documental</b>	<b>Grau de atendimento do fator</b>
Novos produtos	EEI; EE2; GE3: Consenso de que não existem produtos criados utilizando as dinâmicas de Inovação Aberta e que este processo precisa evoluir	Relatórios gerenciais constando quatro novos produtos desenvolvidos nos últimos três anos, porém, sem vínculo com a Inovação Aberta.	Não atende
Satisfação de Clientes	EEI; EE2; GE3: Não existem desenvolvimentos de produtos ou serviços com impacto direto na satisfação dos clientes	Relatórios de pesquisas de satisfação de clientes, cooperados e colaboradores sem evidência de impacto de projetos de Inovação Aberta em melhoria destes indicadores	Parcial
Participação de Mercado	EEI; EE2; GE3: Não existem projetos de Inovação Aberta que impactaram de forma direta nos indicadores participação de mercado	Relatórios gerenciais sem evidência de impacto direto dos projetos de Inovação Aberta no aumento da participação de mercado	Não atende
Crescimento de Vendas	EEI; EE2; GE3: Não existem projetos de Inovação Aberta que impactaram no crescimento de vendas	Relatórios gerenciais sem evidência de impacto direto dos projetos de Inovação Aberta no aumento do crescimento de vendas	Não atende

**Quadro 16.** Síntese dos resultados: Grupo de análise Desempenho de Mercado  
Fonte: O autor (2020).

Em um contexto geral este grupo de análise foi o que apresentou os piores resultados encontrados na pesquisa, se comparado aos outros grupos, pois nenhum dos elementos analisados apresentou resultados satisfatórios. Este cenário encontrado confirma alguns pontos identificados em outros grupos, principalmente relacionados ao desenvolvimento de novos produtos por meio da Inovação Aberta, onde a cooperativa não possui resultados até o momento, afetando assim, a satisfação dos clientes, na participação de mercado e no crescimento de vendas. Desta forma, pode-se inferir que estes pontos estão abalando o atingimento dos resultados para este grupo de análise.



## 5.5 GRUPO DE ANÁLISE: DESEMPENHO OPERACIONAL

O último grupo de análise trabalhado no estudo foi relacionado ao descritor de resultados denominado de Desempenho Operacional. Este grupo possui atributos específicos a indicadores que impactam na operação da organização, sendo os principais: diminuição de custos, aumento de receitas, qualidade dos produtos e serviços oferecidos através da melhoria de processos e otimização de tempo de processos.

O primeiro elemento analisado foi o de **Custos Operacionais**, no qual intencionou-se identificar se os projetos de Inovação Aberta, desenvolvidos pela cooperativa, causaram de alguma forma a redução de custos da organização. Para isto, foram analisados relatórios gerenciais (UNIMED, 2018c; UNIMED, 2019c; UNIMED, 2020d), com o objetivo de verificar a evolução dos custos operacionais no período analisado, bem como os relatórios dos projetos de Inovação Aberta (UNIMED, 2018d; UNIMED, 2019d; UNIMED, 2020e), almejando potenciais diminuições de custos.

Observou-se em (UNIMED, 2018c; UNIMED, 2019c; UNIMED, 2020d), que o indicador de evolução de custos da organização tem apresentado resultados considerados positivos pela cooperativa nos últimos anos, pois, mesmo apresentando aumentos, se comparado com o que estava projetado e aos aumentos das receitas, estes resultados foram bons e cumpriram com as metas estipuladas, segundo relatórios de gestão analisados.

Analisando estes relatórios gerenciais (UNIMED, 2018c; UNIMED, 2019c; UNIMED, 2020d), não se pode afirmar que os resultados obtidos têm alguma relação direta com os projetos de Inovação Aberta da cooperativa. Para alcançar esta possível relação, foram analisados os relatórios de resultados dos projetos (UNIMED, 2019d; UNIMED, 2020e), dos seis projetos produzidos pela cooperativa nas suas dinâmicas de Inovação Aberta, com o propósito de identificar reduções de custos que os mesmos produziram.

Conforme (UNIMED, 2019d; UNIMED, 2020e), das seis soluções analisadas apenas uma delas apresentou resultado de direta diminuição de custos para a cooperativa, que foi a solução denominada “Renegociação de devedores – Campanha Black Friday”, na qual a empresa reduziu o custo de pagamento de comissão a uma empresa terceirizada, utilizando esta plataforma, no montante final de R\$ 9.700,00. As demais soluções apresentaram outros ganhos como recuperação de receitas ou otimização de tempo de processos, que não podem ser considerados como redução direta de custos (Cassiman & Valentini, 2016; Li *et al.*, 2018) e se encaixam em outros elementos que foram analisados posteriormente.

De forma complementar, observou-se nas entrevistas que os projetos de Inovação Aberta tiveram um impacto indireto na redução de custos, observada nas análises documentais, pois, segundo os entrevistados, após as *hackathons*, criou-se um movimento para realizar análises, sempre que possível, sobre os processos, principalmente relativos à redução de custos, conforme destaque da EI1 “[...] reduzir custos está em nosso DNA, onde a austeridade faz parte do nosso dia a dia. Tenho certeza que os projetos de Inovação Aberta acabaram clareando caminhos a todos da cooperativa para pensar diferente e de forma indireta e acabaram reduzindo custos [...]”.

Porém, também é um consenso dos entrevistados que a operação da organização ainda não teve projetos de Inovação Aberta que otimizassem custos de forma direta, deixando assim mais uma lacuna, na opinião dos entrevistados, a ser desenvolvida dentro destes projetos, como pode se observar com ênfase na EI2 “[...] com tempo podemos evoluir nestes projetos de Inovação Aberta para reduzir custos da operação mais grossa de uma operadora, que é no atendimento assistencial. Ainda não chegamos neste patamar. Hoje temos uma cultura sendo criada e isso é importante, mas a redução de custos obtida nos últimos anos vai muito mais dos alinhamentos e realinhamentos de processos. Os projetos de Inovação Aberta ainda não impactam de forma direta nestes resultados [...]” e EI1 “[...] ainda acho que podemos criar produtos e serviços focados na redução de custos operacional, desta maneira impactando de forma direta ainda mais nestes resultados [...]”.

Para que seja considerado realmente um resultado em custos operacionais, os projetos de Inovação Aberta devem produzir produtos e serviços que tenham impacto direto na redução de custos da operação da organização (Knudsen & Sondergaard, 2017) como, por exemplo, com diminuição de custos para fabricação dos seus produtos, logística e comercialização (Scaliza, 2015). Nota-se neste ponto, segundo relatos dos entrevistados, mais uma oportunidade de evolução dos projetos de Inovação Aberta, que podem desenvolver soluções conectadas com a operação da cooperativa e deste modo produzir resultados na redução de custos.

O segundo elemento analisado neste grupo de Desempenho Operacional foi o de **receitas operacionais**, cujo foco é direcionado para identificar soluções que tenham aumentado as receitas operacionais alcançadas pela organização através de projetos de Inovação Aberta. Estas receitas podem ser obtidas através do incremento de vendas ou então, com a recuperação de receitas financeiras de clientes inadimplentes, por exemplo (Moretti & Biancardi, 2018).

Como no elemento anterior, foram analisados relatórios gerenciais (UNIMED, 2018c; UNIMED, 2019c; UNIMED, 2020d), para identificar a evolução deste indicador no período analisado, e também os relatórios dos projetos de Inovação Aberta desenvolvidos, perscrutando

resultados quantitativos de aumento de receita, obtidos por estas iniciativas. O resultado encontrado das receitas operacionais apresentou variações positivas entre os anos analisados. Não foram encontradas evidências claras de que estas variações tiveram consequência direta nos projetos de Inovação Aberta desenvolvidos, principalmente se forem analisadas as questões comerciais (incremento de receita de vendas), visto que nenhuma solução com este objetivo foi produzida pela empresa.

Foram analisados também os relatórios específicos (UNIMED, 2019d; UNIMED, 2020e), dos seis projetos desenvolvidos até então pela cooperativa, tencionando resultados relativos ao aumento ou à recuperação de receita. Observou-se neste aspecto em (UNIMED, 2020e), que duas soluções apresentaram resultados relativos à recuperação de receitas financeiras de forma direta, sendo elas: “Renegociação de devedores – Campanha Black Friday”, recuperando um montante de aproximadamente R\$ 81.000,00, e a solução “Negociação de débitos de contratos ativos”, com um resultado expressivo de R\$ 468.703,21 de receita recuperada pela cooperativa. Ambas as soluções foram desenvolvidas pela área financeira da cooperativa, demonstrando um enfoque interessante que este setor vem atribuindo a projetos, utilizando as dinâmicas de Inovação Aberta e, conseqüentemente, colhendo resultados.

A análise de que os projetos ainda não possuem relação direta com o incremento de receita comercial, mas que já possui resultados com recuperações de receitas financeiras, foi confirmada nas entrevistas. Tanto gestores quanto colaboradores citaram as soluções da área financeira e reafirmaram pontos identificados em outros grupos de análise, onde ainda não foram produzidos projetos com focagem em novos produtos ou mercados para alavancarem esta parte de receitas comerciais, conforme destaque na EI1 “[...] da parte comercial de fato não tivemos evoluções utilizando as dinâmicas de Inovação Aberta. O que temos e que apresentou um resultado considerado interessante foram as soluções da área financeira, pioneira neste aspecto no sistema UNIMED nacional, e que retornou à cooperativa um montante de mais de R\$ 500.000,00 [...]”, EI2 “[...] conseguimos com os projetos junto às *start-ups* produzir soluções da área financeira, que foram ótimas e nos retornaram um resultado de receita recuperada muito boa [...]” e EI3 “[...] neste aspecto de receita lembro dos projetos da área financeira, onde foram realizadas negociações através da plataforma desenvolvida retornando contas consideradas perdidas pela cooperativa [...]”.

Para que uma organização tenha resultados sólidos no quesito de receitas operacionais, são necessárias ações de aumento das receitas comerciais e recuperação de receitas financeiras, os chamados inadimplentes (Scaliza, 2015). Diante disto pode-se observar que existem

resultados interessantes, principalmente se relacionados com a recuperação de receitas financeiras, atendendo de forma parcial ao que poderia ser trabalhado, visto que as receitas comerciais ainda não tiveram projetos de Inovação Aberta produzindo resultados.

O terceiro e último elemento deste grupo foi relacionado à **qualidade e melhoria de processos** obtido por meio dos projetos de Inovação Aberta. Neste elemento estão atributos como agilidade, diminuição de trabalhos redundantes, ganho de tempo em processos e automatizações, onde as inovações devem ser pensadas e aplicadas de modo que a empresa evolua nestes quesitos e, conseqüentemente, adquira resultados positivos (Jabbour *et al.*,2012). Para a composição da análise foram realizadas buscas destes tipos de ganho nos relatórios (UNIMED, 2019d; UNIMED, 2020e), referentes aos seis projetos de Inovação Aberta desenvolvidos pela cooperativa no período analisado.

Conforme (UNIMED, 2019d; UNIMED, 2020e), observou-se nesta análise que em todas as seis soluções ao menos um destes atributos foi trabalhado e otimizado com as soluções desenvolvidas. Esta característica pode ser explicada pelo modelo dos projetos desenvolvidos, visto que todos foram relacionados a soluções tecnológicas e que tinham, como premissa básica, a melhoria de processos em sua essência. Para compreensão destes atributos foi montado o quadro 17, que possui a síntese de apresentação dos principais ganhos encontrados em (UNIMED, 2019d; UNIMED, 2020e), e que tiveram impacto na qualidade e melhoria de processos da organização.

<b>Resultados: Qualidade e melhoria de processos</b>	
<b>Solução desenvolvida</b>	<b>Evidência encontrada</b>
SGC – Sistema de Gerenciamento de Cobranças	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Unificação das ações de cobrança otimizando o processo global;</li> <li>2. Ampliação das ações automatizadas;</li> <li>3. Redução de trabalho homem-hora de aproximadamente R\$10.200,00 ao ano, advinda da automatização do processo.</li> </ol>
Sadu – Sistema de Avaliação de atividades	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Automatização do processo de avaliação com registro e acompanhamento de forma sistêmica</li> </ol>
Automação de confirmação de consulta e pesquisa Satisfação	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Automatização do fluxo e controle dos envios e utilização de ferramenta WhatsApp facilitando a interação com o cliente;</li> <li>2. Redução de trabalho homem-hora em torno de R\$4.200,00 ao ano, com a automatização do processo.</li> </ol>
Renegociação de devedores – Campanha “Black Friday”	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Automatização do processo, feito por um robô que otimizou todo o fluxo</li> </ol>
Glotic – Gestão do Recurso de Glosas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Facilidade de acesso por todos os agentes envolvidos;</li> <li>2. Transparência e comunicação mais efetiva com prestadores e cooperados;</li> <li>3. Automatização de etapas do fluxo operacional deste processo.</li> </ol>
Negociação de débitos dos contratos ativos – Pagamento no cartão de crédito	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Automatização do processo;</li> <li>2. Facilidade para regularização por parte dos clientes</li> </ol>

**Quadro 17.** Síntese de Resultados: Qualidade e melhoria de processos

Fonte: O autor (2020).

De modo a complementar a análise, foram extraídas das entrevistas percepções que comprovassem estas evidências já encontradas nos relatórios. Tanto para o grupo de gestores quanto para o de colaboradores observou-se uma uniformidade nas percepções sobre este elemento, onde realmente as automatizações de processo, diminuições de trabalho repetitivo e otimizações de tempo em atividades foram citadas como fatores críticos de sucesso nas soluções implantadas, como pode ser observado na EI1 “[...] dentre os ganhos que tivemos com os projetos de Inovação Aberta vejo que os ganhos com processos são os maiores. Automatizamos atividades que eram manuais a tempos, melhoramos fluxos de trabalhos, economizamos esforços e tivemos resultados até quantitativos com estas melhorias [...]”, EI2 “[...] tivemos diversos ganhos em processos, principalmente com diminuição de retrabalhos, fator este característico de processos manuais. Deixamos também com estas soluções os processos envolvidos mais seguros e eficientes, demonstrando na prática que as automatizações em atividades rotineiras podem gerar muito resultado [...]” e EI3 “[...] quando falamos de retrabalho, tínhamos situações que envolviam diversas áreas e ocasionavam este retrabalho, muitas vezes por falta de sistema ou excesso de burocracia. Assim, economizamos tempo e, por consequência, dinheiro [...]”.

Um ponto interessante, observado nas entrevistas, diz respeito à expansão destas soluções a outros processos ainda não contemplados e que, segundo os entrevistados, podem ser melhorados e otimizados pela cooperativa, conforme destacado na EI1 “[...] ressalto que existem diversos outros processos manuais na minha visão que podem ser otimizados utilizando estes projetos em parceria com *start-ups* [...]”, EI2 “[...] acho que o próximo passo é identificar outros processos falhos e buscar através destas parcerias e *start-ups* soluções que possam nos atender e evoluir ainda mais nossa gestão [...]” e EI3 “[...] penso que a cooperativa por ser muito grande e ter vários processos-chave, podemos evoluir na expansão destas tecnologias e soluções, entrando em processos que ainda são um pouco arcaicos e que necessitam de melhorias [...]”.

Nota-se que neste elemento analisado os resultados foram satisfatórios, visto que as soluções desenvolvidas geraram resultados em automatizações, diminuição de trabalhos repetitivos e melhoria de processos em geral, fatores estes considerados importantes para os ganhos em Desempenho Operacional (Jabbour *et al.* 2012). Pode-se observar, conforme relatos dos entrevistados, que o desafio para a cooperativa está relacionado com a expansão destas melhorias a processos ainda não trabalhados.

Com o intuito de sintetizar as evidências encontradas neste grupo de análise e apresentar os principais resultados destes elementos analisados, foi elaborado um resumo que pode ser visualizado no Quadro 18.

<b>Elemento Analisado</b>	<b>Evidências encontradas: entrevistas</b>	<b>Evidências encontradas: documental</b>	<b>Grau de atendimento do fator</b>
Custos Operacionais	EEI; EE2; GE3: Não existem projetos de Inovação Aberta que impactaram de forma direta na operação da cooperativa e sim apenas projetos que acabaram impactando de forma indireta na cultura de melhoria de processos	Relatórios gerenciais sem evidência de impacto direto dos projetos de inovação na diminuição de custos da cooperativa	Parcial
Receitas Operacionais	EEI; EE2; GE3: Não existem projetos de Inovação Aberta que impactaram de forma direta da receita comercial da cooperativa, porém, existem sim, projetos que trouxeram resultados positivos para a recuperação de receitas para a organização.	Relatórios gerenciais sem evidência de impacto direto dos projetos de inovação no crescimento de receita comercial.  Relatórios dos projetos de Inovação Aberta demonstrando resultados relacionados a recuperação de receitas financeiras para a cooperativa	Parcial
Qualidade e melhoria de processos	EEI; EE2; GE3: Existência de projetos que resultaram em melhoria de processos com automatizações, diminuições de retrabalho e otimizações de tempo	Relatórios dos projetos de Inovação Aberta demonstrando resultados positivos relacionados a automatizações, diminuições de retrabalho e otimizações de tempo em processos da cooperativa	Atende

**Quadro 18.** Síntese dos resultados: Grupo de análise Desempenho Operacional

Fonte: O autor (2020).

Finalizando as análises planejadas para o estudo, este grupo também apresentou resultados que demonstram um atendimento parcial da cooperativa frente aos elementos analisados, indicando um cenário com oportunidades de melhorias a serem implementadas frente a estes elementos. No que se refere especificamente aos custos operacionais, não foram encontradas evidências de resultados e impacto direto e, sim, apenas uma criação de cultura a desenvolver projetos que possam beneficiar, de forma indireta, este elemento.

Já com relação às receitas operacionais, pode-se observar que ainda não existem projetos com benefício direto de aumento de receitas comerciais, contribuindo com percepções já encontradas em outros elementos e grupos analisados anteriormente (falta de desenvolvimento de novos produtos e serviços), porém, como ponto positivo, foram encontrados resultados pertinentes às receitas financeiras recuperadas, demonstrando, assim, um atendimento parcial por parte da cooperativa neste atributo. Por fim, outro ponto de destaque foi a observação de

resultados obtidos pela empresa com relação à qualidade e melhoria de processos, com ênfase nas automatizações, diminuições de retrabalho e otimizações de tempo por meio dos projetos de Inovação Aberta.

## 5.6 CONCLUSÃO DA ANÁLISE

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

Ao longo da pesquisa, diversos fatores foram observados na análise documental, principalmente nos relatórios de resultado dos projetos de Inovação Aberta (UNIMED, 2018d; UNIMED, 2019d; UNIMED, 2020e), e foram comprovados na análise das entrevistas, onde, de forma complementar às perguntas realizadas, os entrevistados foram citando estes fatores. Para apresentação destes principais fatores, obtidos de forma complementar nas entrevistas, foi elaborada uma matriz que contempla, de forma sintetizada, a visão dos grupos internos e externos sobre os fatores positivos ou negativos que mais influenciaram nos resultados obtidos até então pela cooperativa. No Quadro 19 é apresentada a síntese destes fatores.

<b>Fatores influenciadores dos resultados dos projetos de Inovação Aberta (Grupo interno)</b>	
Fatores positivos	Fatores negativos
Engajamento e competência da <i>start-up</i> que selecionou os desafios	Falta de tempo para acompanhamento das <i>start-ups</i> , de forma próxima
Apoio da gestão direta interna para que o desafio fosse de fato implantado	Falta de foco para desenvolvimento dos projetos
Interação diária para que o projeto fosse de fato colocado em prática	Processos internos pouco formalizados e disseminados
	Falta de comprometimento e o não entendimento do escopo (o que precisava ser feito) por parte de algumas <i>start-ups</i> .
	Falta de incentivos para participação dos grupos internos nos projetos
<b>Fatores influenciadores dos resultados dos projetos de Inovação Aberta (Grupo Externo)</b>	
Fatores positivos	Fatores negativos
Processos bem mapeados e fluxos de interação claros e transparentes	Melhor comunicação sobre os resultados dos projetos desenvolvidos
Parceria do time interno da cooperativa para entendimento do problema e desenho do escopo de forma clara	Maior foco e tempo das equipes internas para “acelerar” ainda mais os projetos
Comunicação rotineira e apoio da cooperativa no desenvolvimento do projeto	

**Quadro 19.** Síntese dos resultados dos fatores que influenciaram nos resultados da Inovação Aberta  
Fonte: O autor (2020).

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

Estes resultados, encontrados e confirmados na pesquisa, demonstram que o atendimento parcial ou não atendimento dos fatores influenciadores destes grupos influenciaram nos resultados obtidos nos três grupos de desempenho analisados. Observou-se que a não existência de setores, equipes e lideranças, focalizados no desenvolvimento destes projetos, acarreta falta de tempo e foco, citados nas entrevistas. Outro ponto de destaque está relacionado à falta de integração entre times multidisciplinares e a formalização parcial de processos, que também impactou, por exemplo, na quantidade de projetos realizados e, principalmente, no aproveitamento destes nas rotinas da cooperativa que ainda mostram resultados insatisfatórios. Por fim, os fatores relacionados à comunicação e aos mecanismos de incentivo, que também tiveram atendimento parcial, acabaram influenciando na baixa produção de projetos ligados a novos produtos e, por consequência, em resultados de forma geral, principalmente do grupo de Desempenho de Mercado, no qual não foram identificados projetos de novos produtos e, consequentemente, resultados alcançados por meio da Inovação Aberta, ligados à satisfação de clientes, participação de mercado e crescimento de vendas.

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

Além dos fatores influenciadores analisados, para facilitar a visualização e o entendimento dos resultados globais obtidos na pesquisa, foi elaborado um quadro-resumo contendo todos os grupos, com seus respectivos elementos analisados, baseado nos critérios



definidos e apresentados no capítulo de procedimentos de análise. No Quadro 20 está apresentada essa síntese dos resultados da pesquisa.

Grupo de Análise 1: Estrutura organizacional voltada à Inovação Aberta	
Elementos/Componentes	Resultado identificado
<b>Setores ou áreas</b> para gerenciamento da Inovação Aberta.	Atende Parcialmente
<b>Times ou equipes</b> para desenvolvimento da Inovação Aberta.	Atende Parcialmente
<b>Lideranças formalizadas</b> para desenvolvimento da Inovação Aberta	Atende Parcialmente
<b>Integração de times multidisciplinares</b> para o desenvolvimento da Inovação Aberta.	Atende Parcialmente
Grupo de Análise 2: Redes de relacionamento, cultura e estratégia voltadas à Inovação Aberta	
Elementos/Componentes	Resultado identificado
<b>Processos estruturados</b>	Atende Parcialmente
<b>Comunicação</b>	Atende Parcialmente
<b>Mecanismos de incentivo</b>	Atende Parcialmente
<b>Redes de relacionamento</b>	Atende
Grupo de Análise 3: Desempenho Inovador	
Elementos/Componentes	Resultado identificado
<b>Quantidade de produtos e processos desenvolvidos</b>	Atende Parcialmente
<b>Aproveitamento dos produtos e processos desenvolvidos</b>	Não Atende
<b>Ganhos organizacionais</b>	Atende
Grupo de Análise 4: Desempenho de Mercado	
Elementos/Componentes	Resultado identificado
<b>Novos produtos</b>	Não Atende
<b>Satisfação dos clientes</b>	Atende Parcialmente
<b>Participação de mercado</b>	Não Atende
<b>Crescimento de vendas</b>	Não Atende
Grupo de Análise 5: Desempenho Operacional	
Elementos/Componentes	Resultado identificado
<b>Custos operacionais</b>	Atende Parcialmente
<b>Receitas operacionais</b>	Atende Parcialmente
<b>Qualidade e melhoria de processos</b>	Atende

**Quadro 20.** Síntese dos resultados dos projetos de Inovação Aberta  
Fonte: O autor (2020).

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

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

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

No grupo de Desempenho Inovador nota-se um resultado disperso entre os componentes, com destaque positivo para os elementos de ganhos organizacionais e um destaque negativo para o aproveitamento dos produtos e processos desenvolvidos, que ainda está em patamares baixos. Destaca-se, como ponto positivo, o componente ganhos organizacionais, que pode ser considerado como atendido por apresentar resultados de ganhos qualitativos e quantitativos, colaborando com a visão de Sotello *et al.* (2018), de que projetos com viés inovador precisam apresentar algum atributo de resultado numérico ou de qualidade e deve ser reconhecido pelos públicos envolvidos, fator este percebido nos projetos desenvolvidos pela cooperativa. Como destaque negativo deste grupo está o componente de aproveitamento dos produtos e processos desenvolvidos, sendo os resultados obtidos considerados baixos, pois segundo Scaliza (2015), ao menos 50% das soluções propostas dentro das dinâmicas de Inovação Aberta devem ser aproveitadas de forma prática, resultado este que está em média de 25%, bem abaixo das métricas propostas.

O grupo de Desempenho de Mercado é destaque negativo se comparado com todos os outros analisados, visto que nenhum dos componentes apresentou resultado de atendimento completo aos requisitos, tendo apenas um componente com resultado parcial e três com desempenho identificado como não atendido. Analisando estes elementos em conjunto, verifica-se que, segundo Barge-Gil (2013) e Scaliza (2015), é necessário que existam

desenvolvimento de novos produtos nas dinâmicas de Inovação Aberta, fazendo com que o portfólio comercial da organização tenha diversificação. Com esta melhoria implantada, a cooperativa poderá obter resultados diretos em outros elementos desta categoria, pois, segundo Kim e Schim (2018); Loaiza e Vanegas (2019), as organizações que intensificam a criação de novos produtos produzem ressonância direta na satisfação de seus clientes, aumento de vendas e conseqüente crescimento em sua participação de mercado, elementos estes identificados na pesquisa com resultados insatisfatórios na organização estudada.

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

Com base nos resultados da pesquisa, verifica-se que em todos os grupos existem pontos de melhoria a serem trabalhados pela cooperativa, com ênfase para o grupo de Desempenho de Mercado, que apresentou os resultados menos eficazes. Os demais grupos possuem pontos positivos e, principalmente aspectos que podem ser otimizados, como é o caso dos elementos de estrutura, redes e cultura voltados à Inovação Aberta, que necessitam de ajustes e recursos sendo alocados de maneira mais eficiente.

## 6 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS E PRÁTICAS

A contribuição prática deste estudo está diretamente ligada à apresentação de informações e dados para a organização pesquisada, bem como para outras empresas que tenham iniciativas semelhantes, com o viés de demonstrar os pontos-chave de sucesso que estes projetos estão gerando para a cooperativa, mas, principalmente as oportunidades de melhoria em diversos aspectos que podem ser implementadas para que os resultados destas ações sejam otimizados e convertidos em melhoria de desempenho da organização. Atrelado a este contexto amplo, a criação dos grupos de análise, utilizados para o estudo, poderão auxiliar na implementação de um controle mais efetivo destes projetos por parte da organização, auxiliando assim, na tomada de decisão e investimentos efetivos, processo este que não existe na cooperativa, bem como servir de base para planejamentos futuros de expansão e agregação de valor sobre estes projetos para a cooperativa.

Do ponto de vista teórico o estudo contribui principalmente na utilização de forma compilada dos fatores influenciadores e dos descritores de resultado em um único caso, proporcionando, desta forma, uma análise sistêmica sobre a avaliação dos resultados que a Inovação Aberta pode gerar em suas aplicações. Outra contribuição teórica do estudo diz respeito a comprovação de influência entre os fatores estruturais e organizacionais (2 grupos de fatores influenciadores) com os grupos de resultado (3 grupos de descritores dos resultados), demonstrando o impacto e conexão direta entre esses componentes analisados, confirmando assim, as hipóteses levantadas no início das pesquisas sobre o tema. Ainda, este estudo contribuiu teoricamente para a formação de um modelo de avaliação com grupos de análise que contemplam os fatores influenciadores e descritores de resultado, dos quais pode ser utilizado em futuras pesquisas sobre o tema em outros casos.

Espera-se que o resultado obtido contribua para a elaboração de futuras estratégias da cooperativa que visem o desenvolvimento da Inovação Aberta, de modo que todos os agentes inseridos nestes projetos tenham maior envolvimento e esta dinâmica produza resultados mais efetivos não somente à organização, mas também aos públicos externos partícipes, como os órgãos de fomento da inovação, as *start-ups* e as universidades da região, contemplando assim, diversos atores importantes e promovendo a evolução da inovação no contexto regional em que a empresa está inserida.

A pesquisa também contribui ao demonstrar que todos os grupos, com seus elementos analisados, possuem espaço de evolução a serem implementados por parte da organização. Por mais que a cooperativa tenha obtido resultados interessantes, por meio destes projetos, ainda

existem diversas lacunas a serem preenchidas. Neste aspecto, contribui-se também com algumas sugestões para possíveis implementações e melhoria dos resultados obtidos até então.

No grupo de **estrutura organizacional**, o estudo contribui de forma prática, principalmente com a apresentação da necessidade de direcionamento de setores, times, liderança e a integração das equipes participantes com dedicação integral aos trabalhos envolvidos com a Inovação Aberta.

No grupo de **redes de relacionamento, cultura e estratégia** sugerem-se também melhorias em aspectos ligados à estruturação de processos de Inovação Aberta, que precisam ser formalizados e disseminados, à comunicação, tanto dos fluxos de trabalho quanto dos resultados, que pode ser expandida e otimizada, e aos mecanismos de incentivo, que precisam ser trabalhados de forma contínua com os agentes externos envolvidos, mas, principalmente, com a elaboração e divulgação de mecanismos para os agentes internos, que são inexistentes hoje.

Já no grupo de **Desempenho Inovador** o estudo indica melhorias para o aproveitamento dos produtos e processos, que ainda possuem resultados abaixo de parâmetros de referência encontrados na literatura, e para o desenvolvimento de novos produtos, o que pode auxiliar a cooperativa a se manter no mercado alcançando clientes e públicos de interesse, ainda não conquistados.

No grupo de **Desempenho de Mercado** sugerem-se várias melhorias a serem implementadas pela cooperativa, em todos os componentes analisados, desde o desenvolvimento de novos produtos (conforme já citado anteriormente), até o foco em projetos de Inovação Aberta, que tenham relação direta com os clientes da organização, impulsionando assim, os indicadores de satisfação, de participação de mercado e de crescimento de vendas.

Por fim, no grupo de **Desempenho Operacional**, observou-se com o estudo que alguns projetos desenvolvidos com a Inovação Aberta já originaram resultados com relação a custos e receitas, por exemplo, mas ainda de forma indireta. Diante disto, a contribuição prática é de que existam iniciativas orientadas a diminuir custos da operação e a alavancar receitas com produtos e processos de forma direta, intensificando ainda mais estes resultados obtidos.

Pode-se dizer que o estudo contribuiu com a organização no que tange a disponibilização de informações, que antes a cooperativa não possuía, sobre os seus projetos de Inovação Aberta. Estas informações, geradas pelo estudo, contribuem com a análise e tomada de decisão dos gestores para alavancar os resultados alcançados com estes projetos. Por meio do estudo, recomenda-se à empresa ações de melhoria em fatores ligados aos elementos que compõem a estrutura organizacional e redes de relacionamento, cultura e estratégia da empresa,

como, por exemplo, no fortalecimento de setores, equipes, comunicação e processos, ligados à Inovação Aberta, que precisam ser trabalhados com maior ênfase e recursos aplicados.

Sugere-se a implementação de setores, equipes e lideranças com dedicação exclusiva aos projetos de Inovação Aberta, dando assim, uma dinâmica de trabalho adequada e que poderá potencializar o desenvolvimento dos projetos, e recomenda-se, de forma complementar, a implantação de melhorias na formalização de processos, mecanismos de incentivo e comunicação, otimizando aspectos relacionados à cultura e à estratégia, voltadas para a Inovação Aberta.

Conforme evidenciado na pesquisa, estas melhorias podem gerar para empresa um efeito positivo nos três grupos de desempenho: inovador, mercado e operacional, que apresentaram os piores resultados frente às análises realizadas e que podem ser mais bem-explorados, principalmente, em ações relativas ao desenvolvimento de produtos e serviços centrados nos clientes da cooperativa e que podem incidir diretamente na satisfação, imagem institucional, redução de custos e aumento de receitas da organização.

A pesquisa contribui com o setor e a região da cooperativa estudada, principalmente em fatores relacionados à produção de Inovação Aberta, gerando evolução na competitividade e sustentabilidade destas organizações. Contribui ainda com o ecossistema de inovação da região, pois com a implantação das melhorias apontadas, estes projetos podem ser expandidos, gerando valor a agentes externos da organização e que estão inseridos neste contexto, como as *start-ups*, estudantes das universidades da região e até outras empresas, que podem utilizar estes projetos como exemplo para implementar iniciativas de Inovação Aberta em suas estratégias, conseguindo assim, fortalecer estes tipos de iniciativas na região e também estimular a criação de novas *start-ups*.

Como contribuição complementar, o estudo demonstra dados e informações que podem ser utilizados e replicados por outras cooperativas do ramo de saúde do estado e do país (existem mais de 300 Unimed's em todo o território brasileiro e que podem se espelhar no modelo estudado), como também por cooperativas e empresas de outros ramos que desenvolvam a Inovação Aberta, objetivando melhorar seu desempenho organizacional.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

O segundo e terceiro objetivos específicos foram alcançados com a identificação dos fatores influenciadores e resultados, gerados por estes projetos de Inovação Aberta. No grupo de estrutura organizacional, destacou-se o atendimento parcial a todos os itens, evidenciando que a cooperativa pode implementar setores, equipes e lideranças focadas nos projetos para evolução dos resultados. Já no grupo de redes de relacionamento, cultura e estratégia, notou-se também um atendimento parcial em itens como processos, comunicação e incentivos, que possuem uma estruturação e implementação com limitações. Ainda nesse grupo, destaca-se o item de redes de relacionamento que teve um resultado com atendimento total por parte da cooperativa, sendo assim, um ponto forte identificado dentro das dinâmicas de inovação aberta.

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

O grupo ligado ao desempenho de mercado apresentou os piores resultados, com não atendimento em diversos itens, demonstrando desta maneira, outra lacuna a ser explorada pela

cooperativa, principalmente no que tange ao desenvolvimento de projetos que impulsionem os novos produtos. Por fim, o grupo de desempenho operacional demonstrou um destaque positivo no item de qualidade e melhoria de processos, principalmente atrelado às soluções desenvolvidas com foco na otimização de rotinas da cooperativa.

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

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

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



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

## REFERÊNCIAS

- Abualrub, R. F., & Alghamdi, M. G. (2012). The impact of leadership styles on nurses' satisfaction and intention to stay among Saudi nurses. *Journal of nursing management*, 20(5), 668-678.
- Ale Ebrahim, N., & Bong, Y. (2017). Open innovation: A bibliometric study. *International Journal of Innovation (IJI)*, 5(3).
- Álvarez-Santos, J., Miguel-Dávila, J. Á., Herrera, L., & Nieto, M. (2018). Safety management system in TQM environments. *Safety science*, 101, 135-143.
- Amponsah, C. T., & Adams, S. (2017). Open Innovation: Systematisation of Knowledge Exploration and Exploitation for Commercialisation. *International Journal of Innovation Management*, 21(03), 1750027.
- ANS – AGÊNCIA NACIONAL DE SAÚDE. (2020). *Dados e indicadores do setor*. Recuperado de < <http://www.ans.gov.br/perfil-do-setor/dados-e-indicadores-do-setor>>. Acesso em 15. Dez.2020
- Arbussã, A., & Llach, J. (2018). Contextual Effects In Open Innovation: A Multi-Country Comparison. *International Journal of Innovation Management*, 22(02), 1850016.
- Atuahene-Gima, K., & Wei, Y. (2011). The vital role of problem-solving competence in new product success. *Journal of Product Innovation Management*, 28(1), 81-98.
- Bacon, E., Williams, M. D., & Davies, G. H. (2019). Recipes for success: conditions for knowledge transfer across open innovation ecosystems. *International Journal of Information Management*, 49, 377-387.
- Badir, Y. F., Frank, B., & Bogers, M. (2019). Employee-level open innovation in emerging markets: linking internal, external, and managerial resources. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1-23.
- Barge-Gil, A. (2013). Open strategies and innovation performance. *Industry and Innovation*, 20(7), 585-610.
- Barrena-Martínez, J., Livio, C., Ferrándiz, E., Greco, M., & Grimaldi, M. (2019). Joint forces: Towards an integration of intellectual capital theory and the open innovation paradigm. *Journal of Business Research*.
- Bekkers, V., & Tummers, L. (2018). Innovation in the public sector: Towards an open and collaborative approach. *International Review of Administrative Sciences*, 84(2), 209-213.
- Bellot, J. (2011, January). Defining and assessing organizational culture. *In Nursing forum*, Malden, USA: Blackwell Publishing Inc. 46(1), 29-37.
- Bierly, P., & Chakrabarti, A. (1996). Generic knowledge strategies in the US pharmaceutical industry. *Strategic management journal*, 17(S2), 123-135.

- Bogers, M., Chesbrough, H., & Moedas, C. (2018). Open innovation: research, practices, and policies. *California management review*, 60(2), 5-16.
- Bogers, M., Chesbrough, H., & Strand, R. (2020). Sustainable open innovation to address a grand challenge. *British Food Journal*.
- Borges, M., Hoppen, N., & Luce, F. B. (2009). Information technology impact on market orientation in e-business. *Journal of business research*, 62(9), 883-890.
- Brocco, M., & Groh, G. (2009, October). Team recommendation in open innovation networks. In *Proceedings of the third ACM conference on Recommender systems*, 365-368.
- Brunswicker, S., & Chesbrough, H. (2018). The Adoption of Open Innovation in Large Firms: Practices, Measures, and Risks A survey of large firms examines how firms approach open innovation strategically and manage knowledge flows at the project level. *Research-Technology Management*, 61(1), 35-45.
- Bueno, B., & Balestrin, A. (2012). Inovação colaborativa: uma abordagem aberta no desenvolvimento de novos produtos. *Revista de Administração de Empresas*, 52(5), 517-530.
- Burcharth, A., Knudsen, M. P., & Søndergaard, H. A. (2017). The role of employee autonomy for open innovation performance. *Business Process Management Journal*.
- Büschgens, T., Bausch, A., & Balkin, D. B. (2013). Organizational culture and innovation: A meta-analytic review. *Journal of product innovation management*, 30(4), 763-781.
- Cândido, A. C., & SOUSA, C. M. P. D. (2017). Redes de colaboração no setor de software: aplicação da análise de redes sociais.
- Cândido, A. C., & Vale, M. A. D. (2018). Information management and open innovation practices in a brazilian technological center. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 23(4), 184-204.
- Caputo, A., Marzi, G., & Pellegrini, M. (2016). The internet of things in manufacturing innovation processes: development and application of a conceptual framework. *Business Process Management Journal*, 22(2), 383-402.
- Cassiman, B., & Valentini, G. (2016). Open innovation: Are inbound and outbound knowledge flows really complementary?. *Strategic Management Journal*, 37(6), 1034-1046.
- Chen, K., & Guan, J. (2012). Measuring the efficiency of China's regional innovation systems: application of network data envelopment analysis (DEA). *Regional Studies*, 46(3), 355-377.
- Cheah, S. L. Y., & Ho, Y. P. (2020). Effective industrial policy implementation for open innovation: The role of government resources and capabilities. *Technological Forecasting and Social Change*, 151, 119845.

- Chesbrough, H., & Vanhaverbeke, W. (2003). *Open Innovation: Researching a New Paradigm*.
- Chesbrough, H. (2012). Open innovation: Where we've been and where we're going. *Research-Technology Management*, 55(4), 20-27.
- Chesbrough, H., & Bogers, M. (2014). Explicating open innovation: Clarifying an emerging paradigm for understanding innovation. *New Frontiers in Open Innovation*. Oxford: *Oxford University Press*, Forthcoming, 3-28.
- Chiaroni, D., Chiesa, V., & Frattini, F. (2010). Unravelling the process from Closed to Open Innovation: evidence from mature, asset-intensive industries. *R&D Management*, 40(3), 222-245.
- 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.
- Cordeiro, A. M., Oliveira, G. M. D., Rentería, J. M., & Guimarães, C. A. (2007). Systematic review: a narrative review. *Revista do Colégio Brasileiro de Cirurgiões*, 34(6), 428-431.
- Cortonesi, P. P. (2016). *IA como fator relevante para fluxos reversos de conhecimento: uma investigação no setor de OeG no Brasil*.
- Creswell, J. W. (2007). *Procedimentos qualitativos*. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto, 2, 32-33.
- Czarnitzki, D., & Thorwarth, S. (2012). Productivity effects of basic research in low-tech and high-tech industries. *Research Policy*, 41(9), 1555-1564.
- Dahlander, L., & Gann, D. M. (2010). How open is innovation?. *Research policy*, 39(6), 699-709.
- Da Silva, A. B., Godoy, A. S., Godoi, C. K., Balsini, C. P. V., De Freitas, H. M. R., Macke, J., ... & Bandeira-De-Mello, R. O. D. R. I. G. O. (2017). *Pesquisa Qualitativa Em Estudos Organizacionais*. Editora Saraiva.
- De Fátima Bruno-Faria, M., & de Araujo Fonseca, M. V. (2014). Culture of Innovation: Concepts and Theoretical Models. *RAC-Revista de Administração Contemporânea. Journal of Contemporary Administration*, 18(4), 372-396.
- De Oliveira Morais, M., Júnior, I. G., Neto, P. L. O. C., & Gonçalves, R. F. (2017). Análise de um projeto de inovação tecnológica e o uso abordagem canvas. *Iberoamerican Journal of Project Management*, 8(1), 14-26.
- De Oliveira Lima, S. H., & Leocádio, Á. L. (2017). Mapeando a produção científica internacional sobre IA| mapping the international scientific production about open innovation. *Revista Brasileira de Gestão e Inovação. Brazilian Journal of Management e Innovation*, 5(2), 181-208.
- De Paulo, A. F., & Porto, G. S. (2017). Solar energy technologies and open innovation:

- A study based on bibliometric and social network analysis. *Energy Policy*, 108, 228-238.
- de Vries, H., Tummers, L., & Bekkers, V. (2018). The diffusion and adoption of public sector innovations: A meta-synthesis of the literature. *Perspectives on Public Management and Governance*, 1(3), 159-176.
- Desidério, P. H. M., & Popadiuk, S. (2015). Redes de IA e compartilhamento do conhecimento: aplicações em pequenas empresas. *RAI Revista de Administração e Inovação*, 12(2), 110-129.
- Di Pietro, F., Prencipe, A., & Majchrzak, A. (2018). Crowd equity investors: An underutilized asset for open innovation in startups. *California Management Review*, 60(2), 43-70.
- Dias, C. A. (2000). Grupo focal: técnica de coleta de dados em pesquisas qualitativas. *Informação & Sociedade*, 10(2).
- Dumont, M., & Meeusen, W. (2000). The Network of Joint Research Projects and Alliances. In *The National Innovation System of Belgium*, 137-172.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Etzkowitz, H., & Zhou, C. (2017). The triple helix: University–industry–government innovation and entrepreneurship. *Routledge*.
- European Commission. 2012. *Strengthening Social Innovation in Europe. Journey to Effective Assessment and Metrics [Electronic Version]*. [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/social-innovation/strengthening-social-innovation\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/social-innovation/strengthening-social-innovation_en.pdf). [Google Scholar]
- Europeia, C. (2016). Open innovation, Open Science, open to the world. A vision for Europe. Brussels: European Commission, *Directorate-General for Research and Innovation*. Disponível na WWW: <http://bookshop.europa.eu/en/open-innovation-open-science-open-to-the-world-pbKI0416263>.
- Faccin, K., & Brand, F. C. (2015). IA e redes: enfoques, tendências e desafios. *Revista de Administração IMED*, 5(1), 10-35.
- Fernandes, C., Ferreira, J., & Peris-Ortiz, M. (2019). Open innovation: past, present and future trends. *Journal of Organizational Change Management*.
- Ferrari, A. G., Scaliza, J. A. A., & Jugend, D. (2019). The landscape of open innovation in Brazil: An analysis of the recent literature. *Production*, 29.
- Flick, U. (2009). Introdução à pesquisa qualitativa. *Artmed*. 3(3). Porto Alegre: Artmed.
- Flor, M. L., Cooper, S. Y., & Oltra, M. J. (2018). External knowledge search, absorptive capacity and radical innovation in high-technology firms. *European Management Journal*, 36(2), 183-194.

- Freitas, W. R., & Jabbour, C. J. (2011). Utilizando estudo de caso (s) como estratégia de pesquisa qualitativa: boas práticas e sugestões. *Revista Estudo & Debate*, 18(2).
- Frizzo, K. (2018). *Gestão da inovação do modelo de negócios e Desempenho Inovador e sustentável*.
- FROEHLICH, C., & KONRATH, K. (2019). A capacidade de inovação em uma empresa do segmento químico Innovation capability in a chemical company. *Revista Capital Científico-Eletrônica*, 17(2), 5-22.
- Frank, A. G., Mendes, G. H., Ayala, N. F., & Ghezzi, A. (2019). Servitization and Industry 4.0 convergence in the digital transformation of product firms: A business model innovation perspective. *Technological Forecasting and Social Change*, 141, 341-351.
- Gassmann, O., Enkel, E., & Chesbrough, H. (2010). The future of open innovation. *R&D Management*, 40(3), 213-221.
- Gebauer, J., Füller, J., & Pezzeri, R. (2013). The dark and the bright side of co-creation: Triggers of member behavior in online innovation communities. *Journal of Business Research*, 66(9), 1516-1527.
- Geri, N., Gafni, R., & Bengov, P. (2017). Crowdsourcing as a business model. *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*.
- Ghalayini, A. M., Noble, J. S., & Crowe, T. J. (1997). An integrated dynamic performance measurement system for improving manufacturing competitiveness. *International Journal of production economics*, 48(3), 207-225.
- Giannopoulou, E., Yström, A., Ollila, S., Fredberg, T., & Elmquist, M. (2010). Implications of openness: A study into (all) the growing literature on open innovation. *Journal of technology management & innovation*, 5(3), 162-180.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. Editora Atlas SA.
- Gomes, C. M., & Kruglianskas, I. (2009). Indicadores e características da gestão de fontes externas de informação tecnológica e do Desempenho Inovador de empresas brasileiras. *Revista de Administração Contemporânea*, 13(2), 172-188.
- Harel, R., Schwartz, D., & Kaufmann, D. (2019). Open Innovation In Small Businesses In The Industry And Craft Sectors. *International Journal of Innovation Management*, 23(04), 1950038.
- Hatak, I., Kautonen, T., Fink, M., & Kansikas, J. (2016). Innovativeness and family-firm performance: The moderating effect of family commitment. *Technological forecasting and social change*, 102, 120-131.
- Hecker, A. (2016). Cultural contingencies of open innovation strategies. *International Journal of Innovation Management*, 20(07), 1650067
- Hero, L. M., & Lindfors, E. (2019). Students' learning experience in a multidisciplinary innovation project. *Education+ Training*.

- Hitchen, E. L., Nylund, P. A., & Viardot, E. (2017). The effectiveness of open innovation: Do size and performance of open innovation groups matter?. *International Journal of Innovation Management*, 21(03), 1750025.
- Hogan, S. J., & Coote, L. V. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of Business Research*, 67(8), 1609-1621.
- Hung, K. P., & Chou, C. (2013). The impact of open innovation on firm performance: The moderating effects of internal ReD and environmental turbulence. *Technovation*, 33(10-11), 368-380.
- Huston, L., & Sakkab, N. (2006). Connect and develop. *Harvard business review*, 84(3), 58-66.
- Ivascu, L., Cirjaliu, B., & Draghici, A. (2016). Business model for the university-industry collaboration in open innovation. *Procedia Economics and Finance*, 39, 674-678.
- Ismail, W. W., & Monsef, S. (2012, May). New Product Development through Open Innovation: Role of organization structure and contextual factors. In *2012 International Conference on Innovation Management and Technology Research*, 446-449.
- Jabbour, C. J. C., Freitas, W. R. D. S., Teixeira, A. A., & Jabbour, A. B. L. D. S. (2012). Gestão de recursos humanos e Desempenho Operacional: evidências empíricas. *Gestão & Produção*, 19(2), 347-360.
- Jong, S., & Slavova, K. (2014). When publications lead to products: The open science conundrum in new product development. *Research Policy*, 43(4), 645-654.
- Johnston, A. (2020). Open innovation and the formation of university–industry links in the food manufacturing and technology sector. *European Journal of Innovation Management*.
- Jugend, D., Fiorini, P. D. C., Armellini, F., & Ferrari, A. G. (2020). Public support for innovation: A systematic review of the literature and implications for open innovation. *Technological Forecasting and Social Change*, 156.
- Kim, H. E., & Pennings, J. M. (2009). Innovation and strategic renewal in mature markets: A study of the tennis racket industry. *Organization Science*, 20(2), 368-383.
- Kim, N., & Shim, C. (2018). Social capital, knowledge sharing and innovation of small- and medium-sized enterprises in a tourism cluster. *International journal of contemporary hospitality management*.
- Knudsen, M. P. (2007). The relative importance of interfirm relationships and knowledge transfer for new product development success. *Journal of Product Innovation Management*, 24(2), 117-138.
- Knudsen, M. P., & Mortensen, T. B. (2011). Some immediate—but negative—effects of openness on product development performance. *Technovation*, 31(1), 54-64.

- Krause, D. R., Pagell, M., & Curkovic, S. (2001). Toward a measure of competitive priorities for purchasing. *Journal of operations management*, 19(4), 497-512.
- Lacerda, J. S., & van den Bergh, J. C. (2020). Effectiveness of an 'open innovation' approach in renewable energy: Empirical evidence from a survey on solar and wind power. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 118, 109505.
- Lain, G. C., Dorion, E. C. H., & Prodanov, C. C. (2017). Ambientes de inovação: discutindo o ecossistema do Quartier de l'innovation. *Revista Práxis*, 1.
- Lassen, A. J. (2017). Shaping old age: Innovation partnerships, senior centres and billiards tables as active ageing technologies. In *Framing Age: Contested Knowledge in Science and Politics*, Routledge, 222-236.
- Lassen, A. H., & Laugen, B. T. (2017). Open innovation: on the influence of internal and external collaboration on degree of newness. *Business Process Management Journal*.
- Laursen, K., & Salter, A. (2006). Open for innovation: the role of openness in explaining innovation performance among UK manufacturing firms. *Strategic management journal*, 27(2), 131-150.
- Lazarenko, Y. (2019). Open innovation practice: exploring opportunities and potential risks. *Baltic Journal of Economic Studies*, 5(2), 90-95.
- Law, C. C., & Ngai, E. W. (2008). An empirical study of the effects of knowledge sharing and learning behaviors on firm performance. *Expert systems with applications*, 34(4), 2342-2349.
- Le, H. T. T., Dao, Q. T. M., Pham, V. C., & Tran, D. T. (2019). Global trend of open innovation research: A bibliometric analysis. *Cogent Business & Management*, 6(1), 1633808.
- Lee, S., Lee, H., & Lee, C. (2020). Open innovation at the national level: Towards a global innovation system. *Technological Forecasting and Social Change*, 151, 119842.
- Lee, E., Yoo, J., & Kim, C. (2019). Entrepreneurial Orientation of Owner Managers and Innovation Performance of Firms: Focusing on mediation effect of user innovation. *Journal of the Korea Convergence Society*, 10(5), 213-219.
- Li, D., Zhao, Y., Zhang, L., Chen, X., & Cao, C. (2018). Impact of quality management on green innovation. *Journal of Cleaner Production*, 170, 462-470.
- Lichtenthaler, U. (2009). Outbound open innovation and its effect on firm performance: examining environmental influences. *Red Management*, 39(4), 317-330.
- Lindegaard, S. (2010). The open innovation revolution: essentials, roadblocks, and leadership skills. *John Wiley & Sons*.
- Lindegaard, S., & Callari, A. (2011). A revolução da inovação aberta. Editora Évora.



- Liu, Q., Du, Q., Hong, Y., Fan, W., & Wu, S. (2020). User idea implementation in open innovation communities: Evidence from a new product development crowdsourcing community. *Information Systems Journal*.
- Lopes, A. P. V. B. V., & de Carvalho, M. M. (2018). Evolution of the open innovation paradigm: Towards a contingent conceptual model. *Technological Forecasting and Social Change*, 132, 284-298.
- Love, J. H., & Roper, S. (2009). Organizing innovation: complementarities between cross-functional teams. *Technovation*, 29(3), 192-203.
- Mačiulienė, M., & Skaržauskienė, A. (2016). Evaluation of co-creation perspective in networked collaboration platforms. *Journal of Business research*, 69(11), 4826-4830.
- Machado, R. R. (2004). *Vivenciando o processo de pesquisa com grupo focal*. Erdtmann BK, Koerich MS, organizadores. Cuidar e pesquisar na enfermagem: relatos e experiências. Florianópolis (SC): Papa-Livro, 180-90.
- Machado, D. D. P. N., & da Costa Barzotto, L. (2012). Ambiente de inovação em instituição hospitalar. *RAI Revista de Administração e Inovação*, 9(1), 51-80.
- Martins, E. C., & Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European journal of innovation management*.
- Martins, G. A. (2008). Estudo de caso: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisas no Brasil. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 2(2), 8-18.
- Mazzola, E., Bruccoleri, M., & Perrone, G. (2012). The effect of inbound, outbound and coupled innovation on performance. *International Journal of Innovation Management*, 16(06), 1240008.
- Michelino, F., Caputo, M., Cammarano, A., & Lamberti, E. (2014). Inbound and outbound open innovation: organization and performances. *Journal of technology management e innovation*, 9(3), 65-82.
- Miguel, P. A. C. (2007). Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. *Production*, 17(1), 216-229.
- Moretti, F., & Biancardi, D. (2018). Inbound open innovation and firm performance. *Journal of Innovation e Knowledge*.
- Mortara, L., & Minshall, T. (2011). How do large multinational companies implement open innovation?. *Technovation*, 31(10-11), 586-597.
- Nahm, A. Y., Vonderembse, M. A., & Koufteros, X. A. (2003). The impact of organizational structure on time-based manufacturing and plant performance. *Journal of operations management*, 21(3), 281-306.
- Naqshbandi, M. M., Tabche, I., & Choudhary, N. (2019). *Managing open innovation*. *Management Decision*.

- OECD (2008), *OECD Reviews of Innovation Policy: China*. OECD, Paris. See: <http://www.oecd.org/sti/innovation/reviews/china>.
- Oliveira, C. G. (2012). *Análise da eficácia de melhorias implantadas na gestão de projetos de inovação em uma empresa química*.
- Oliveira, S. M., & Alves, J. L. (2014). Influência das práticas de IA na prospecção de conhecimentos para a criação de valor em ambientes de alta complexidade sob condições de incerteza e imprevisibilidade. *RAI Revista de Administração e Inovação*, 11(1), 295-318.
- Parida, V., Westerberg, M., & Frishammar, J. (2012). Inbound open innovation activities in high-tech SMEs: the impact on innovation performance. *Journal of small business management*, 50(2), 283-309.
- Parveen, S., Senin, A. A., & Umar, A. (2015). Organization culture and open innovation: A quadruple helix open innovation model approach. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 5(1S), 335-342.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods*. Thousand Oaks, Cal.: Sage Publications.
- Pitassi, C. (2014). IA nas estratégias competitivas das empresas brasileiras. *REBRAE*, 7(1), 18-36.
- Pollok, P., Lüttgens, D., & Piller, F. T. (2019). How firms develop capabilities for crowdsourcing to increase open innovation performance: The interplay between organizational roles and knowledge processes. *Journal of Product Innovation Management*, 36(4), 412-441.
- Popa, S., Soto-Acosta, P., & Martinez-Conesa, I. (2017). Antecedents, moderators, and outcomes of innovation climate and open innovation: An empirical study in SMEs. *Technological Forecasting and Social Change*, 118, 134-142.
- Prodanov, C. C., & Freitas, E. C. de. (2013). *Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico (2a )*. Novo Hamburgo - RS: Feevale. Recuperado de [www.feevale.br/editora](http://www.feevale.br/editora)
- Rangus, K., Drnovšek, M., Di Minin, A., & Spithoven, A. (2017). The role of open innovation and absorptive capacity in innovation performance: Empirical evidence from Slovenia. *JEEMS Journal of East European Management Studies*, 22(1), 39-62.
- Rasera, M., & Balbinot, Z. (2010). Redes de inovação, inovação em redes e inovação aberta: um estudo bibliográfico e bibliométrico da produção científica no ENANPAD 2005-2009 sobre inovação associada a redes. *Análise-Revista de Administração da PUCRS*, 21(2).
- Rauter, R., Globocnik, D., Perl-Vorbach, E., & Baumgartner, R. J. (2019). Open innovation and its effects on economic and sustainability innovation performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 4(4), 226-233.

- Restrepo-Morales, J. A., Loaiza, O. L., & Vanegas, J. G. (2019). Determinants of innovation: A multivariate analysis in Colombian micro, small and medium-sized enterprises. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 24(47), 97-112.
- Ressel, L. B., Beck, C. L. C., Gualda, D. M. R., Hoffmann, I. C., Silva, R. M. D., & Sehnem, G. D. (2008). O uso do grupo focal em pesquisa qualitativa. *Texto & Contexto-Enfermagem*, 17(4), 779-786.
- Ribeiro Serra, F. A., Portugal Ferreira, M., Moraes, M. D., & Fiates, G. (2008). A inovação numa empresa de base tecnológica: o caso da Nexxera. *Journal of technology management & innovation*, 3(3), 129-141.
- Richard, E. E., & Davis, J. R. (2014). NASA Human Health and Performance Center: Open innovation successes and collaborative projects. *Acta Astronautica*, 104(1), 383-387.
- Richardson, M. (1999). *Fundamentos da metodologia científica*. São Paulo.
- Roldan, L. B., Hansen, P. B., & Garcia-Perez-de-Lema, D. (2018). The relationship between favorable conditions for innovation in technology parks, the innovation produced, and companies' performance. *Innovation e Management Review*.
- Rosa, A. C. M., Chimendes, V. C. G., & Amorim, G. F. (2020). Measuring open innovation practices in small companies at important Brazilian industrial centers. *Technological Forecasting and Social Change*, 151, 119805.
- Rubera, G., Chandrasekaran, D., & Ordanini, A. (2016). Open innovation, product portfolio innovativeness and firm performance: the dual role of new product development capabilities. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(2), 166-184.
- Santos, M. A., Zilber, M. A., & Toledo, L. A. (2012). Um estudo sobre open innovation e sua relação com inovação e orientação para o mercado. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, 3(2), 192-219.
- Sampieri, R. H., Collado, C. H., Lucio, P. B., Murad, F. C., & Garcia, A. G. Q. (2006). *Metodologia de pesquisa*.
- Scaliza, J. A. A. (2015). *Influências de práticas de colaboração da inovação aberta no Desempenho Operacional, de mercado e inovador*.
- Schein, E. H. (1984). Culture as an environmental context for careers. *Journal of Organizational Behavior*, 5(1), 71-81.
- Scherer, J. O., & Ribeiro, J. L. D. (2011). Open Innovation: um estudo de caso de implantação em instituição financeira brasileira. In *Congresso Brasileiro de Gestão de Desenvolvimento de Produto* (8.: 2011 set. 12-14: Porto Alegre, RS).[Anais][recurso eletrônico].[Porto Alegre, RS: Departamento de Engenharia de Produção e Transportes da UFRGS], 2011.
- Secchi, L. (2009). Modelos organizacionais e reformas da administração pública. *Revista*

*de Administração Pública*, 43(2), 347-369.

- Segatto-Mendes, A. P., & Mendes, N. (2006). Cooperação tecnológica universidade-empresa para eficiência energética: um estudo de caso. *Revista de Administração Contemporânea*, 10(SPE), 53-75.
- Shalley, C. E., & Gilson, L. L. (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *The leadership quarterly*, 15(1), 33-53.
- Siedschlag, I., & Zhang, X. (2015). Internationalisation of firms and their innovation and productivity. *Economics of Innovation and New Technology*, 24(3), 183-203.
- Silva Castellanos, T. F., & Agredo Díaz, M. L. (2018). Innovation in Companies operating in the Foodstuffs Sector of Colombia. *An analysis from the perspective of open innovation. Cuadernos de Administración* (Universidad del Valle), 34(61), 31-44.
- Silva, D. O. D., Bagno, R. B., & Salerno, M. S. (2014). Modelos para a gestão da inovação: revisão e análise da literatura. *Production*, 24(2), 477-490.
- Silva, G., & Dacorso, A. L. R. (2013). IA como uma vantagem competitiva para a micro e pequena empresa. *RAI Revista de Administração e Inovação*, 10(3), 251-269.
- Silva, M. V., & Zilber, M. A. (2013). Benefícios percebidos pela adoção do processo de IA. *Revista de Administração da UNIMEP*, 11(3), 1-24.
- Singh, S. K., Gupta, S., Busso, D., & Kamboj, S. (2019). Top management knowledge value, knowledge sharing practices, open innovation and organizational performance. *Journal of Business Research*.
- Sivam, A., Dieguez, T., Ferreira, L. P., & Silva, F. J. G. (2019). Key settings for successful Open Innovation Arena. *Journal of Computational Design and Engineering*, 6(4), 507-515.
- Sotello, F., Ribeiro, H. A. S., de Souza Conter, A., & Dechechi, E. C. (2018). Fatores que influenciam a ia: análise do apl iguassu-it de tecnologia da informação do oeste do paraná factors that influence open innovation: analysis of the lpa iguassu-it information technology in western paraná. *Revista Brasileira de Gestão e Inovação (Brazilian Journal of Management e Innovation)*, 6(1), 95-120.
- Steiber, A., & Alänge, S. (2020). Corporate-startup collaboration: effects on large firms' business transformation. *European Journal of Innovation Management*.
- Stefan, I., & Bengtsson, L. (2017). Unravelling appropriability mechanisms and openness depth effects on firm performance across stages in the innovation process. *Technological Forecasting and Social Change*, 120, 252-260.
- Subramanian, A., & Nilakanta, S. (1996). Organizational innovativeness: Exploring the relationship between organizational determinants of innovation, types of innovations, and measures of organizational performance. *Omega*, 24(6), 631-647.

- Telles, R (2001). A efetividade da matriz de amarração de Mazzon nas pesquisas em Administração. *Revista de Administração da USP – RAUSP*, 34 (4), 64-72.
- Temel, S., Mention, A. L., & Torkkeli, M. (2013). The impact of cooperation on firms' innovation propensity in emerging economies. *Journal of technology management e innovation*, 8(1), 54-64.
- Teplov, R., Albats, E., & Podmetina, D. (2019). What does open innovation mean? Business versus academic perceptions. *International Journal of Innovation Management*, 23(01), 1950002.
- Tidd, J., & Bessant, J. (2015). *Gestão da inovação-5*. Bookman Editora.
- Tranekjer, T. L., & Søndergaard, H. A. (2013). Sources of innovation, their combinations and strengths–benefits at the NPD project level. *International Journal of Technology Management* 12, 61(3/4), 205-236.
- Triguero, Á., Córcoles, D., & Fernández, S. (2020). Influence of open innovation strategies on employment dynamics: evidence for Spanish manufacturing firms. *Economics of Innovation and New Technology*, 29(3), 242-265.
- UNIMED CASCAVEL. (2018). *Pesquisa de satisfação*. Recuperado de < <https://www.unimed.coop.br/web/cascavel/relatorio-de-pesquisa> >. Acesso em 22. Out. 2021.
- \_\_\_\_\_. (2018b). *Pesquisas de share*. Documento disponibilizado por email em 20 out.2020.
- \_\_\_\_\_. (2018c). *Relatório gerencial*. Documento disponibilizado por email em 20 out.2020.
- \_\_\_\_\_. (2018d). *Relatório projetos de inovação aberta*. Documento disponibilizado por email em 20 out.2020.
- \_\_\_\_\_. (2019a). *Pesquisas de satisfação*. Recuperado de < <https://www.unimed.coop.br/web/cascavel/relatorio-de-pesquisa> >. Acesso em 22. Out. 2021.
- \_\_\_\_\_. (2019b). *Pesquisas de share*. Documento disponibilizado por email em 20 out.2020.
- \_\_\_\_\_. (2019c). *Relatório gerencial*. Documento disponibilizado por email em 20 out.2020.
- \_\_\_\_\_. (2019d). *Relatório projetos de inovação aberta*. Documento disponibilizado por email em 20 out.2020.
- \_\_\_\_\_. (2020a). *Contrato de parceria - Unihub*. Documento disponibilizado por email em 20 out.2020.
- \_\_\_\_\_. (2020b). *Pesquisas de satisfação*. Recuperado de < <https://www.unimed.coop.br/web/cascavel/relatorio-de-pesquisa> >. Acesso em 22.

Out. 2021.

\_\_\_\_\_. (2020c). *Pesquisas de share*. Documento disponibilizado por email em 20 out.2020.

\_\_\_\_\_. (2020d). *Relatório gerencial*. Documento disponibilizado por email em 20 out.2020.

\_\_\_\_\_. (2020e). *Relatório projetos de inovação aberta*. Documento disponibilizado por email em 20 out.2020.

\_\_\_\_\_. (2021a). *Descrições de cargo - Setor núcleo de projetos*. Documento disponibilizado por email em 20 out.2020.

\_\_\_\_\_. (2021b). *Organograma de gestão*. Recuperado de < <https://www.unimed.coop.br/web/cascavel/organograma-gestao> >. Acesso em 22. Out. 2021.

\_\_\_\_\_. (2021c). *Relatório Global Reporting Initiative – ciclo de gestão 2018-2021*. Recuperado de < <https://www.unimed.coop.br/web/cascavel/unimed/relatorio-de-gestao-e-sustentabilidade> >. Acesso em 22. Jan. 2021.

Uzkurt, C., Kumar, R., Kimzan, H. S., & Eminoğlu, G. (2013). Role of innovation in the relationship between organizational culture and firm performance. *European Journal of innovation management*.

Vanhaverbeke, W. (2006). *The interorganizational context of open innovation*. Open innovation: Researching a new paradigm, 205-219.

Van der Meer, H. (2007). Open innovation—the Dutch treat: challenges in thinking in business models. *Creativity and innovation management*, 16(2), 192-202.

Van de Vrande, V., De Jong, J. P., Vanhaverbeke, W., & De Rochemont, M. (2009). Open innovation in SMEs: Trends, motives and management challenges. *Technovation*, 29(6-7), 423-437.

Vanhonacker, F., Kühne, B., Gellynck, X., Guerrero, L., Hersleth, M., & Verbeke, W. (2013). Innovations in traditional foods: Impact on perceived traditional character and consumer acceptance. *Food research international*, 54(2), 1828-1835.

Varrichio, P. C. (2016). Uma discussão sobre a estratégia de IA em grandes empresas e os programas de relacionamento voltados para startups no Brasil. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace*, 7(1).

Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of management review*, 11(4), 801-814.

Vergara, S. C. (2004). *Projetos e relatórios de pesquisa*. São Paulo: Atlas.

Vieira, F. C., VALE, H. V., & May, M. R. (2018). Open innovation and business model: empresa forestry case study. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 19(4).

- Voss, C., Tsikriktsis, N., & Frohlich, M. (2002). Case research in operations management. *International journal of operations & production management*.
- Wang, Z., Chen, J., Zhu, Z., & Anquan, W. (2005). A system model for corporate entrepreneurship. *International Journal of Manpower*.
- Wang, Z., & Wang, N. (2012). Knowledge sharing, innovation and firm performance. *Expert systems with applications*, 39(10), 8899-8908.
- West, J., Salter, A., Vanhaverbeke, W., & Chesbrough, H. (2014). *Open innovation: The next decade*.
- West, J., & Bogers, M. (2017). Open innovation: current status and research opportunities. *Innovation*, 19(1), 43-50.
- Wu, W. W., Hao, Q., Kasper, H., & Muehlbacher, J. (2012). How does organizational structure influence performance through learning and innovation in Austria and China. *Chinese Management Studies*.
- Xu, G., Liu, X., Zhou, Y., & Su, J. (2012). Effects of relational embeddedness on technological innovation: An empirical study in China. *Chinese Management Studies*, 6(1), 108-123.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos (2a )*. Porto Alegre: Bookman
- Yin, R. K. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3 Edição. Porto Alegre: Ed Bookman.
- Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 4. Ed. Porto Alegre: Bookman.
- Yun, J. J., & Liu, Z. (2019). *Micro-and macro-dynamics of open innovation with a quadruple-helix model*.
- Zanjirchi, S. M., Jalilian, N., & Mehrjardi, M. S. (2019). Open innovation: from technology exploitation to creation of superior performance. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*.
- Zhou, H., Yao, Y., & Chen, H. (2018). How does open innovation affect firms' innovative performance. *Chinese Management Studies*.
- Zhou, S. S., Zhou, A. J., Feng, J., & Jiang, S. (2019). Dynamic capabilities and organizational performance: The mediating role of innovation. *Journal of Management & Organization*, 25(5), 731-747.

## APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA GESTORES

<b>Bloco 1 – Estrutura Organizacional Voltada à Inovação Aberta</b>
Existência e dinâmica de funcionamento de <b>Áreas ou setores</b> para desenvolvimento de Inovação Aberta
Existência e modelo de trabalho de <b>Times ou equipes</b> específicas para desenvolvimento da Inovação Aberta
Existência e responsabilidades de <b>lideranças formalizadas</b> para conduzir o desenvolvimento dos projetos de Inovação Aberta
Disposição de <b>equipes ou times multidisciplinares</b> de áreas distintas para colaboração e cooperação nos projetos de inovação
<b>Bloco 2 – Redes de relacionamento, cultura e estratégia voltadas para Inovação Aberta</b>
Existência de <b>processos estruturados</b> , contendo regras de funcionamento e fluxos de operação de forma clara, com as responsabilidades e ações necessárias de cada ator (interno e externo) nos projetos
Tipos/modelos de <b>comunicações</b> e ferramentas utilizadas para divulgar os projetos de Inovação Aberta
Formas de realização e sistemáticas dos <b>mecanismos de incentivo e reconhecimentos</b> para os atores internos e externos participantes dos projetos
Existência de <b>parcerias</b> com os agentes externos participantes nos projetos, com a maneira de formalização, regras e sistemáticas de funcionamento
<b>Bloco 3 – Desempenho Inovador</b>
Resultados pertinentes ao <b>crescimento da quantidade de produtos e melhoria nos processos</b> da cooperativa através da Inovação Aberta
Existência de <b>aproveitamento efetivo</b> das soluções desenvolvidas
<b>Ganhos organizacionais</b> alcançados através dos projetos desenvolvidos
<b>Bloco 4 – Desempenho de Mercado</b>
Impacto das soluções em <b>novos produtos</b> e diversificação no mix da cooperativa
Alinhamento dos projetos desenvolvidos e o impacto destes na <b>satisfação e reconhecimento dos clientes</b> da cooperativa
Impacto das soluções no <b>crescimento das vendas e participação de mercado</b> da cooperativa
<b>Bloco 5 – Desempenho Operacional</b>
Impacto do desenvolvimento das soluções na <b>redução de custos</b> da cooperativa
Impacto do desenvolvimento das soluções no <b>aumento de receitas</b> da cooperativa
Impacto do desenvolvimento das soluções na <b>otimização de tempo</b> para melhoria de processos e lançamento de inovações da cooperativa
Impacto do desenvolvimento das soluções na <b>agilidade, automatizações e diminuição de retrabalhos</b> da cooperativa
<b>Potenciais melhorias</b> a serem realizadas nos projetos de Inovação Aberta da cooperativa
<b>Muito obrigada por sua contribuição.</b>



## APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA COLABORADORES

<b>Bloco 1 Estrutura Organizacional Voltada à Inovação Aberta</b>
Existência e dinâmica de funcionamento de <b>áreas ou setores</b> para desenvolvimento de Inovação Aberta
Existência e modelo de trabalho de <b>Times ou equipes</b> específicas para desenvolvimento da Inovação Aberta
Existência e responsabilidades de <b>lideranças formalizadas</b> para conduzir o desenvolvimento dos projetos de Inovação Aberta
Disposição de <b>equipes ou times multidisciplinares</b> de áreas distintas para colaboração e cooperação nos projetos de inovação
<b>Bloco 2– Redes de relacionamento, cultura e estratégia voltadas para Inovação Aberta</b>
Existência de <b>processos estruturados</b> , contendo regras de funcionamento e fluxos de operação de forma clara, com as responsabilidades e ações necessárias de cada ator (interno e externo) nos projetos
Tipos/modelos de <b>comunicações</b> e ferramentas utilizadas para divulgar os projetos de Inovação Aberta
Formas de realização e sistemáticas dos <b>mecanismos de incentivo e reconhecimentos</b> para os atores internos e externos participantes dos projetos
Existência de <b>parcerias</b> com os agentes externos participantes nos projetos, com a maneira de formalização, regras e sistemáticas de funcionamento
<b>Bloco 3 – Desempenho Inovador/Mercado e Operacional</b>
Resultados pertinentes ao <b>crescimento da quantidade de produtos e melhoria nos processos</b> da cooperativa através da Inovação Aberta
Existência de <b>aproveitamento efetivo</b> das soluções desenvolvidas
Alinhamento dos projetos desenvolvidos e o impacto destes na <b>satisfação e reconhecimento dos clientes</b> da cooperativa
Impacto do desenvolvimento das soluções na <b>otimização de tempo</b> para melhoria de processos e lançamento de inovações da cooperativa
Impacto do desenvolvimento das soluções na <b>agilidade, automatizações e diminuição de retrabalhos</b> da cooperativa
<b>Potenciais melhorias</b> a serem realizadas nos projetos de Inovação Aberta da cooperativa
<b>Muito obrigada por sua contribuição.</b>

## APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA REPRESENTANTE SEBRAE

<b>Bloco 1 – Estrutura Organizacional Voltada à Inovação Aberta</b>
Relacionamento com o Sebrae de <b>áreas ou setores</b> para desenvolvimento de Inovação Aberta
Fluxo de interações e abertura das <b>lideranças</b> que conduzem os projetos de Inovação Aberta
Relacionamento com o Sebrae de <b>equipes ou times multidisciplinares</b> de áreas distintas da cooperativa para colaboração e cooperação nos projetos de inovação
<b>Bloco 2 – Redes de relacionamento, cultura e estratégia voltadas para Inovação Aberta</b>
Existência de <b>processos estruturados</b> , contendo regras de funcionamento e fluxos de operação de forma clara, com as responsabilidades e ações necessárias do Sebrae nos projetos de Inovação Aberta
Dinâmica de <b>comunicações</b> e ferramentas utilizadas pela cooperativa com o Sebrae para divulgar os projetos de Inovação Aberta
Formas de realização e sistemáticas dos <b>mecanismos de incentivo e reconhecimentos</b> junto ao Sebrae
Formalização e dinâmica de funcionamento <b>da parceria com o Sebrae</b>
Pontos de melhoria no <b>relacionamento</b> com o Sebrae
<b>Bloco 3 – Desempenho Inovador/Mercado e Operacional</b>
Este bloco de questões é relacionado à sua percepção referente ao Desempenho Inovador da Unimed Cascavel
<b>Ganhos organizacionais</b> que a parceria tem gerado para a cooperativa na visão do Sebrae
<b>Ganhos organizacionais</b> que a parceria tem gerado ao Sebrae
<b>Potenciais melhorias</b> a serem realizadas nos projetos de Inovação Aberta da cooperativa
<b>Muito obrigada por sua contribuição.</b>

## APÊNDICE D – ROTEIRO DE ENTREVISTA REPRESENTANTE UNIOESTE

<b>Bloco 1 – Estrutura Organizacional Voltada à Inovação Aberta</b>
Relacionamento com a Unioeste de <b>áreas ou setores</b> para desenvolvimento de Inovação Aberta
Fluxo de interações e abertura das <b>lideranças</b> que conduzem os projetos de Inovação Aberta
Relacionamento com a Unioeste de <b>equipes ou times multidisciplinares</b> de áreas distintas da cooperativa para colaboração e cooperação nos projetos de inovação
<b>Bloco 2 – Redes de relacionamento, cultura e estratégia voltadas para Inovação Aberta</b>
Existência de <b>processos estruturados</b> , contendo regras de funcionamento e fluxos de operação de forma clara, com as responsabilidades e ações necessárias da Unioeste nos projetos de Inovação Aberta
Dinâmica de <b>comunicações</b> e ferramentas utilizadas pela cooperativa com a Unioeste para divulgar os projetos de Inovação Aberta
Formas de realização e sistemáticas dos <b>mecanismos de incentivo e reconhecimentos</b> junto à Unioeste
Formalização e dinâmica de funcionamento <b>da parceria</b> com a Unioeste
Pontos de melhoria no <b>relacionamento</b> com a Unioeste
<b>Bloco 3 – Desempenho Inovador/Mercado e Operacional</b>
Este bloco de questões é relacionado à sua percepção referente ao Desempenho Inovador da Unimed Cascavel
<b>Ganhos organizacionais</b> que a parceria tem gerado para cooperativa na visão da Unioeste
<b>Ganhos organizacionais</b> que a parceria tem gerado à Unioeste
<b>Potenciais melhorias</b> a serem realizadas nos projetos de Inovação Aberta da cooperativa
<b>Muito obrigada por sua contribuição.</b>

## APÊNDICE E – ROTEIRO DE ENTREVISTA REPRESENTANTES START-UPS

<b>Bloco 1 – Estrutura Organizacional Voltada à Inovação Aberta</b>
Relacionamento com as start-ups de <b>áreas ou setores</b> para desenvolvimento de Inovação Aberta
Fluxo de interações e abertura das <b>lideranças</b> que conduzem os projetos de Inovação Aberta
Relacionamento com as start-ups de <b>equipes ou times multidisciplinares</b> de áreas distintas da cooperativa para colaboração e cooperação nos projetos de inovação
<b>Bloco 2 – Redes de relacionamento, cultura e estratégia voltadas para Inovação Aberta</b>
Existência de <b>processos estruturados</b> , contendo regras de funcionamento e fluxos de operação de forma clara, com as responsabilidades e ações necessárias das start-ups nos projetos de Inovação Aberta
Dinâmica de <b>comunicações</b> e ferramentas utilizadas pela cooperativa com as start-ups para divulgar os projetos de Inovação Aberta
Formas de realização e sistemáticas dos <b>mecanismos de incentivo e reconhecimentos</b> junto às Start-ups
Formalização e dinâmica de funcionamento <b>da parceria</b> com as start-ups
Pontos de melhoria no <b>relacionamento</b> com as start-ups
<b>Bloco 3 – Desempenho Inovador/Mercado e Operacional</b>
Este bloco de questões é relacionado à sua percepção referente ao Desempenho Inovador da Unimed Cascavel
<b>Ganhos organizacionais</b> que a parceria tem gerado para cooperativa na visão das start-ups
<b>Ganhos organizacionais</b> que a parceria tem gerado às start-ups
<b>Potenciais melhorias</b> a serem realizadas nos projetos de Inovação Aberta da cooperativa
<b>Muito obrigada por sua contribuição.</b>