

Práticas de gestão inseridas no padrão de modelo de negócio aberto: o caso de uma empresa da indústria da alimentação

Practice management entered in business model open standard: the case of a company of the food industry

Gilberto Francisco Ceretta ¹

André Luis Salvador ²

Dálcio Roberto Reis ³

Resumo

O objetivo desta pesquisa foi identificar quais são as práticas gerenciais utilizadas por uma empresa da indústria de alimentos, que adota um modelo de negócio aberto, relacionado com sua capacidade de inovação. A pesquisa caracterizou-se como exploratória, tendo uma abordagem qualitativa, adotando o método de estudo de caso. Os principais resultados foram: a) as práticas como a integração com o ambiente externo, colaboradores com perfil intraempreendedor, cultura interna colaborativa e gestão do processo de inovação em redes são fundamentais para o processo de abertura do modelo de negócios; b) que a adoção desse modelo dependem de fatores primordiais como a mudança de mentalidade arraigada em um padrão fechado, apoio da alta cúpula da organização no processo de transição e desapego relacionado aos resultados apresentados do processo de inovação; c) o processo de transição entre modelos de negócio é um exercício de convencimento que pode durar algum tempo para ser concretizado.

¹ Bacharel em Administração, Mestrado em Administração pela Universidade Federal do Paraná-UFPR, Doutorado em Administração pela Universidade Positivo-UP, Brasil. Contato: gilbertoceretta@gmail.com

² Bacharel em Administração, Especialização em Gestão Empresarial pela ISAE-FGV, Mestrado em Administração UFPR, Doutorado em Administração pela Universidade Positivo-UP, Professor da Universidade Estadual do Norte do Paraná UENP, Brasil. Contato: andresalvador@uenp.edu.br

³ Bacharel em Engenharia Eletrônica, Especialização em Metodologia do Ensino Superior e em Metodologia do Ensino Tecnológico, Doutorado em Gestão Industrial pela Universidade de Aveiro Portugal e Pós-doutorado em Planejamento Estratégico de Tecnologia, Professor da Universidade Positivo-UP, Brasil. Contato: dalcio.reis@gmail.com

Palavras-chave: Modelo Aberto. Práticas de Gestão. Inovação. Modelo de Negócios.

Abstract

The objective of this research was to identify what are the management practices used by a company in the food industry, which adopts an open business model, associated with its capacity for innovation. The research is characterized as exploratory, with a qualitative approach, adopting the case study method. The main results were: a) the practices as integration with the external environment, employees with intrapreneurial profile, collaborative corporate culture and management of networks in the innovation process are fundamental to the process of opening the business model; b) that the adoption of this model depend on key factors such as change of mentality rooted in a closed standard, the top management support the organization in the transition process and detachment related to the results presented in the innovation process; c) the transition from business models is an exercise in persuasion that can last for some time to be realized.

Keywords: *Open model; management practices; innovation; business model.*

1. Introdução

A dinâmica da economia globalizada pressiona as empresas a uma acirrada competição, onde não é mais possível retroceder, levando as mesmas a empreenderem ações e adotarem práticas gerenciais diferenciadas para construir ou manter um posicionamento competitivo. Nesse sentido os processos de criação e inovação são resultados das ações e práticas de gestão, introduzidas através de determinados padrões de modelos de negócios inovadores que possibilitam a geração de valor principalmente para os clientes, bem como para os demais *Stakeholders*. Nesse sentido muitas empresas adotam o modelo aberto, como forma de inovarem e competirem no mercado, o que é destacado por Lindegaard (2010), o mundo da inovação está passando por uma dramática mudança, observa-se que empresas estão abrindo seus processos de inovação para parceiros externos, entre eles, fornecedores, clientes, acadêmicos, empreendedores e até mesmo concorrentes.

Nessa breve contextualização, o objetivo deste artigo foi identificar quais são as práticas gerenciais utilizadas por uma empresa da indústria de alimentos, que adota um modelo de negócio aberto, relacionado com sua capacidade de inovação. Como justificativa para a realização desse estudo, está à relevância da empresa (objeto de estudo) posicionada entre as três maiores no segmento específico de atuação no país e por se tratar de um assunto em grande ascensão, nos mais importantes periódicos nacionais e internacionais.

Numa visão geral, o artigo está dividido em 5 seções, a saber: embasamento teórico no qual tratou-se das práticas de gestão, padrões de modelos de negócios e negócios abertos; posteriormente o método empregado pela pesquisa; após relatou-se os resultados da análise das informações levantadas; finalizando-se com a guisadas conclusões efetuadas pelos autores, além da apresentação das referencias bibliográficas utilizadas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Ações e práticas de gestão de empresas adotantes de modelos de negócios inovadores.

A definição de ações e práticas de gestão em empresas que possuem em sua concepção a inovação em produtos, processos e gestão não é uma tarefa das mais simples, mas saber se essas empresas possuem diferenciais em suas ações e identificá-los torna-se importante para que se possam encontrar padrões existentes. Inicialmente é preciso definir alguns termos para motivar uma compreensão mais precisa no decorrer do trabalho. Para Trott (2012) existe um problema de definição e vocabulário entre os termos empreendedorismo e gestão da inovação, principalmente nas escolas de administração norte-americanas. Esse problema de definição frequentemente produz erros conceituais que, segundo o autor, podem ser corrigidos da seguinte forma: empreendedorismo é o estudo do papel do empreendedor individual, diferenciando assim o estudo do empreendedorismo dos estudos de gestão da inovação.

A compreensão das práticas de gestão de organizações que possuem em seu modelo de negócio o fator inovação é importante em vários aspectos, porém, a possibilidade de ter essas organizações como referência é o fator mais importante. Tidd; Bessant; Pavitt (2008) apresentam algumas ações e práticas que contribuem para a construção de uma organização inovadora. Dentre elas se destacam: visão compartilhada, liderança e desejo de inovar, estrutura organizacional adequada, identificação de indivíduos-chave, desenvolvimento e treinamento, trabalho em equipe eficaz, atmosfera criativa, comunicação extensiva. Porém, ao aprofundar-se no tema, através da consulta a outras referências literárias, encontrou-se uma vasta gama de classificações, possibilitando a compreensão e base na construção do instrumento de coleta de dados.

A seguir apresentam-se 36 (trinta e seis) práticas de gestão que foram enumeradas e definidas com a finalidade de auxiliar na análise dos dados encontrados. Conforme Cunha e Santos (2005), as mesmas podem ser agrupadas em: a) estratégia e posicionamento de mercado; b) estrutura e ambiente interno; c) gestão da tecnologia e; d) gestão de pessoas. Com relação a identificação e categorização dessas práticas gerenciais, é importante relatar que podem variar dependendo da interpretação que lhe é proposta, levando-se em conta que não são excludentes e sim complementares. (CUNHA; SANTOS, 2005).

2.1.1 Estratégia e posicionamento de mercado

Essa primeira modalidade de práticas gerenciais está ligada a mudanças futuras, cuja a previsibilidade é difícil de ser mensurada, principalmente por empresas que seguem modelos de negócios inovadores. Esse aparato gerencial é necessário por interligar os recursos internos da organização com o posicionamentos esperados no mercado que atua. Na pesquisa aborda-se nove práticas definidas da seguinte forma:

1. Missão clara e expressa: a missão é a razão de ser da organização, a função que ela desempenha no mercado para tornar-se útil e justificar seus lucros perante os acionistas e a sociedade em que atua. (LOBATO, FILHO, et.al.; 2007);
2. Visão clara e expressa: pode-se definir a visão como um cenário ou uma intuição, um sonho, uma vidência, é a imagem projetada para o futuro e que deve ser compartilhada. (LOBATO, FILHO, et.al.; 2007);

3. Objetivos organizacionais: os objetivos organizacionais ou diretrizes estratégicas são definidos pela visão, missão e valores da organização. (LOBATO, FILHO, et.al.; 2007);
4. Princípios e valores: Os valores organizacionais, constituídos desde o surgimento de uma organização, firmam as metas e a imagem da Organização perante a sociedade e o mercado (TAMAYO, 2007).
5. Flexibilidade do planejamento: O planejamento é um conjunto previamente ordenado de ações com a finalidade de alcançar posições futuras desejadas. (TAVARES, 2007);
6. Estratégia de inovação oportunista: Este tipo de estratégia se fundamenta na habilidade gerencial da empresa. Pois trata de oportunidade nova em determinado mercado que esteja passando por um processo de rápida mutação. (FREEMAN, 2008).
7. Estratégia de inovação ofensiva: É aquela concebida com o objetivo de atingir a liderança técnica e de mercado através do pioneirismo na introdução de novos produtos (FREEMAN, 2008);
8. Ferramentas de análise de mercado: As ferramentas de análise de mercado guiam a organização nos horizontes de médio e longo prazo, auxiliando em suas estratégias. (TAVARES, 2007);
9. Ferramentas de prospecção de futuro (Cenários, ou outras): Cenários são configurações de um sistema ou situação que se deseja conhecer, sempre vinculadas a um determinado período. (SCHWARTZ, 1991);

2.1.2 Estrutura e ambiente organizacional interno

As organizações possuem peculiaridades em seu ambiente organizacional, resultado dos modelos de negócios seguidos e estratégias formuladas e implementadas. Há necessidade da construção de uma arquitetura organizacional para o seu *modus operandi*, constituído por sistemas, estruturas e processos (CUNHA; SANTOS, 2005). Destaca-se neste estudo onze práticas gerenciais assim apresentadas:

10. Processo de comunicação interna: o processo de comunicação interna envolve os seguintes componentes: emissor, codificador, mensagem, canal, decodificador e receptor. (BERLO, 1963);
11. Integração com o ambiente externo: a integração com o ambiente externo proporciona a identificação de tendências e oportunidades de mercado, trazendo para a organização a oportunidade de produção de novos serviços e produtos adequados a demanda existente (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008);
12. Clareza do modelo de gestão adotado: a criação de estruturas organizacionais e processos organizacionais são importantes para que a mudança tecnologia prospere (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).
13. A organização possui pessoal especializado para a gestão financeira de projetos: pessoal especializado nas áreas funcionais é importante para a execução adequada das ações organizacionais. (GIL, 2008);
14. Cultura interna colaborativa: a cultura interna molda as características organizacionais (GIL, 2008);
15. Delegação de poderes: a utilização de equipes autogeridas e a adoção de sistemas orgânicos de administração e culturas participativas e abertas nas organizações significam que estas estão tentando difundir e compartilhar o poder com todos os seus membros, abrindo mão do controle centralizado. (MILLS, 1996);

16. Controles internos: compreendem o plano de organização, métodos e medidas coordenadas, aplicados com a finalidade de promover a eficiência operacional, no que tange a consecução dos objetivos estipulados pela empresa. (MAUTZ, 1985, p. 164);
17. Orçamentos: uma boa negociação do orçamento destinado a P&D depende da cultura da organização e das prioridades operantes na mesma (TROTT, 2008);
18. Canais de comunicação: o canal é o meio pelo qual é conduzida a mensagem aos *stakeholders*. (GIL, 2008);
19. Conhecimento de fontes de fomento externas: fontes externas de financiamento são importantes, pois, fazem com que a organização não tenha que despende do caixa interno para financiar suas ações de inovação. (TROTT, 2008);
20. Processos claros de geração e memória organizacional: a memória organizacional conduz a um “banco” de conhecimentos de valor inestimável. (GIL, 2008);

2.1.3 Gestão da tecnologia

Esta categoria diz respeito a gestão da tecnologia, abordando as rotinas de pesquisa e desenvolvimento de produtos e serviços, além das políticas internas necessárias a sua implementação e funcionamento. A seguir são elencadas dez práticas gerenciais, assim expostas:

21. Sustentabilidade dos processos e resultados da inovação: a sustentabilidade é um direcionador da inovação, por isso os resultados proporcionados pela inovação devem ser sustentáveis (NIDUMOLU; PRAHALAD; RANGASWAMI, 2009);
22. Processo de gestão da inovação em redes: o processo da gestão da inovação em redes é importante devido ao fato da inovação, muitas vezes, ser descrita como um processo de criação que surge a partir da interação social (TROTT, 2008);
23. Estímulo a P&D de novos produtos e serviços na organização: para muitas pessoas, novos produtos são resultados de um processo de inovação onde o processo de desenvolvimento de novos produtos é apenas uma etapa deste. (TROTT, 2008);
24. Promoção de um ambiente criativo: são as características que a organização disponibiliza para a geração de ideias, tais como: valorização de ideias inovadoras, administração orientada para o futuro, estrutura organizacional marcada pela autonomia e flexibilidade. (ALENCAR, 1996);
25. Processos contínuos de inovação: rupturas no processo de inovação causam descontinuidades que são prejudiciais na gestão da inovação em uma organização. (CHESBROUGH, 2012);
26. Processo claro de seleção de novas ideias: processos internos de seleção de ideias são importantes em vários fatores: incentivo aos colaboradores, diminuição de custos na inovação de produtos e processos e agilidade no processo de tomada de decisão. (TROTT, 2008);
27. Política expressa de gestão da propriedade intelectual: política expressa de gestão da propriedade intelectual é importante, pois, essa ação faz com que se crie valor para as inovações da organização (CHESBROUGH, 2012);
28. Os processos de inovação da organização dão a mesma atenção a projetos de pequeno impacto e projetos de inovação radical: projetos de inovação de menor impacto são importantes, a maioria das inovações nas empresas é incremental e não radical. (CHESBROUGH, 2012);

29. Colaboradores com perfil de intraempreendedores: colaboradores com perfil intraempreendedor tornam o processo de inovação na organização mais passível de sucesso em sua execução. (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008);
30. Equipes multidisciplinares e multifuncionais: equipes multidisciplinares e multifuncionais proporcionam projetos com maior chance de êxito em seus resultados. (GIL, 2008);

2.1.4 Gestão de pessoas

Num momento econômico, onde a informação e o conhecimento são recursos internos buscados intensamente pelas organizações através da formação de um capital humano com capacidades e habilidades que possam fornecer uma vantagem competitiva por meio das ações concentradas em P&D. Desse modo são informadas seis práticas gerenciais importantes, que traduzem os esforços de organizações inovadoras, sendo:

31. Conhecimento dos colaboradores da organização: conhecer os colaboradores da organização é importante, pois, evita a alocação de pessoas em lugares não adequados (GIL, 2008);
32. Presença de pessoal especializado na gerência de projetos: pessoal especializado na gerência de projetos proporciona foco na execução e resultados dos projetos organizacionais (TAVARES, 2007);
33. Mapa de competências: conjuntos de conhecimentos, habilidades, atitudes que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa, e que se relacionam com o desempenho no trabalho. (FLEURY; FLEURY, 2000);
34. Formação dos colaboradores: as pessoas são insumos importantes no processo de inovação (TROTT, 2008);
35. Investimento em capacitação: capacitação é modernamente abordada como desenvolvimento de pessoas e educação no trabalho. (GIL, 2008);
36. Valorização e reconhecimento dos colaboradores: a eficácia do reconhecimento e da valorização se encontra no processo de despertar no funcionário o orgulho de ter sido escolhido e por receber a atenção de seus companheiros de trabalho. (ROCHA-PINTO; PEREIRA; et.al., 2006);

2.2 Padrões de Modelos de negócios

A noção de modelos de negócios não é recente, e a história está repleta de modelos de negócios inovadores que antecedem o ensino de gestão centrado nos EUA, no século XX. No entanto, a origem do uso do termo pode ser atribuída à especialistas em computação e modelagem de sistemas. Porém, o modelo de negócio não adquiriu proeminência no léxico da comunidade de *start-up* até meados dos anos 90. (SAKO, 2012).

Alguns autores apresentam definições importantes em relação ao conceito de padrões de modelos de negócios. Para Chesbrough (2012), o modelo de negócio é uma moldura útil para agrupar, de forma seqüencial, decisões técnicas com resultados econômicos futuros. Ainda o mesmo autor apresenta as funções de um modelo de negócios: i) articular a proposição de valor; ii) identificar um seguimento de mercado; iii) definir a estrutura da cadeia de valor; iv) estimar estruturas de custos e margens projetadas; v) descrever a posição da empresa na rede de valor e; vi) formular a estratégia competitiva da organização. Os modelos de negócios são como histórias que explicam como as empresas trabalham. Um modelo de negócios contém características

precisamente delineadas, motivações plausíveis e uma trama que gira em torno de uma visão sobre o valor. (MAGRETTA, 2010).

Na visão de Osterwalder; Pigneur (2011) padrões de modelos de negócios seguem uma similaridade em características, arranjos e comportamentos. Estrategistas empresariais começaram a prestar mais atenção ao modelo de negócio uma vez que seu foco central na criação de valor tornou-se evidente, pois um modelo de negócio define a lógica global de negócios de uma empresa a nível estratégico. (SAKO, 2012).

De acordo com Davila; Epstein; Shelton (2006) dificilmente ocorre uma mudança tecnológica sem que ocorram paralelamente inovações nos processos de negócios. As inovações e modelos de negócios necessitam serem orquestrados conjuntamente, os autores citam um exemplo de inovação movida por um modelo de negócios ocorrida na indústria automotiva norte-americana na década de 1920, na qual houve a substituição de um processo de produção artesanal para um processo padronizado e em escala introduzido por Henry Ford.

Apesar de algumas definições ambíguas, o modelo de negócio continua a ser uma noção importante precisamente por causa da sua natureza integrativa. Ao contrário de inovação tecnológica liderada pelo departamento de P & D, inovação do modelo de negócio requer mecanismos para criar novo valor para os usuários. Além disso, os modelos de negócios estão no centro de inovação de maneiras distintas: i) as novas tecnologias criam oportunidades para novos modelos de negócios; ii) os modelos de negócio adequados são necessários para traduzir o sucesso tecnológico em sucesso comercial e; iii) os próprios modelos de negócios estão sujeitos a inovação envolvendo descontínuas mudanças no paradigma usado por empresas para se posicionarem no mercado. (SAKO, 2012).

Há inúmeros padrões de modelos de negócios citados na literatura gerencial, entre eles, podem-se relatar os descritos por Osterwalder; Pigneur (2011), que levaram em conta as características e arranjos similares para classificá-los, no Quadro 1, são apresentados resumidamente.

Quadro 1 - Padrões de modelos de negócios

Padrões de modelos de negócios	Descrição
Desagregados	É a desagregação do gerenciamento de infraestrutura, inovação de produto e relacionamento com o cliente em três modelos separados, porém complementares. Ex. bancos privados
Cauda Longa	Caracteriza-se pela oferta de uma vasta gama de itens, concentrados em clientes de nicho. Ex. Lego
Plataformas Multilaterais	Consiste na criação de valor em três áreas principais: 1) atração de grupos de usuários; 2) combinação desses grupos; 3) redução de custos através da canalização das transações sob plataformas. Ex. Apple
Gratuitos	Diversas propostas de valor são oferecidas a diferentes segmentos de clientes com diferentes fontes de receita, um deles livre de custo, ou custo reduzido. Ex. Skype
Aberto	Recursos e atividades de P&D internas são alavancados pela utilização de parceiros externos. Ex. P&G

Fonte: Osterwalder; Pigneur (2011, p. 67-119), adaptado pelos autores

Observa-se, no quadro exposto, os exemplos de cada um dos padrões citados por Osterwalder; Pigneur (2011), são organizações de diferentes segmentos de atuação, que inovaram em determinado momento os seus modelos de negócios. Como o foco da presente pesquisa é a

descrição de uma empresa que adota o padrão de modelo de negócio aberto, a seguir são apresentadas sua conceituação e características de forma aprofundada.

2.3 O modelo de negócio aberto

Modelos de negócios abertos e inovações abertas são termos que foram criados e formatados por Henry Chesbrough. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). Para efeitos didáticos utilizou-se nesta pesquisa o termo modelos de negócios abertos para designar o processo aberto de gestão e a forma como as organizações administram o seu processo de inovação.

Para Osterwalder e Pigneur (2011) modelos de negócios abertos são definidos como modelos que criam e capturam valores de forma sistêmica colaborando com parceiros externos. Para os autores, a fonte de captura de valor pode ser interna ou externa. Corroborando Lindegaard (2010) afirmando que a inovação aberta deve se caracterizar como uma integração de parceiros externos em todo o processo, isto é, não deve se limitar a ideias e sim em todo o processo de criação, produção e até mesmo no marketing de mercado. A chave desse processo se resume a intervenção dos parceiros nos processos de inovação dentro dos negócios de uma empresa.

De acordo com Chesbrough (2012), os modelos de negócios abertos representam uma quebra de paradigmas, é a migração de um modelo de gestão da inovação fechada, baseada em P&D internos para um modelo de gestão aberta da inovação, que extrapola os limites da organização. O modelo apresenta algumas características próprias, tais como: a) muitas ideias externas; b) alta mobilidade do pessoal; c) capital de risco agressivo; d) numerosas *start-ups*; e) ações conjuntas com universidades. Os estágios iniciais de inovação aberta já ocorrem em um grande número de empresas, mas o nível varia de percentuais mínimos de esforço global de inovação em empresas ainda muito focadas com processos internos e empresas que estão num patamar próximo de 50% (cinquenta por cento) com apresentado pela P&G. (LINDERGAARD, 2010).

Essa quebra de paradigma mencionada por Chesbrough (2011) é sistematizada na Figura 2, onde o autor traça um paralelo entre princípios da inovação fechada versus princípios da inovação aberta.

Quadro 2 – Contraste entre princípios da inovação fechada e aberta

Princípios da inovação fechada	Princípios da inovação aberta
Os melhores da área trabalham na organização.	Os melhores da área nem sempre estão na organização, as vezes estão fora, é preciso contar com todos.
Para lucrar com P&D é preciso descobrir, desenvolver e fornecer resultados internamente.	É importante a conexão entre P&D interna e externa, ambas criam valor.
Quando a descoberta é nossa, sempre a lançaremos antes no mercado.	Não somos obrigados a gerar a pesquisa para lucrar com ela.
A organização que primeiro lança uma inovação no mercado sempre fica com o mercado.	Ter um modelo de negócios melhor é mais útil que chegar primeiro.
Se criarmos as melhores e mais numerosas ideias na indústria, o sucesso é garantido.	Se fizermos o melhor uso de ideias internas e externas, o sucesso será nosso.
Precisamos do controle da propriedade intelectual gerada para que nossos concorrentes não se beneficiem delas.	Temos que produzir receitas com a utilização, por terceiros, de nossas patentes e também devemos comprar patentes de terceiros sempre que isso aperfeiçoar nosso modelo de negócio.

Fonte: Chesbrough (2011), adaptado pelos autores.

Lindegaard (2010) diferencia inovação fechada de inovação aberta pelo pressuposto que a primeira ocorre em atividades muitas vezes segregadas dentro de departamentos de P&D, com a missão de selecionar as mais brilhantes inovações, com intuito de a empresa iniciar a comercialização mais antecipadamente possível, ocasionando uma vantagem competitiva de pioneirismo, além disso, a inovação fechada concentra-se principalmente sobre os principais produtos e serviços, reduzindo assim, um horizonte ampliativo de novos portfólios. Já a inovação aberta age como uma ponte entre os recursos internos e externos ao longo de todo o processo de inovação, trabalhando com uma gama mais ampla de tipos de inovação, incluindo modelos de negócios, canais e processos. Os primeiros movimentos de inovação aberta costumam apresentar pelas empresas um comportamento focado em apenas a solicitação de ideias provenientes de fora, mas o termo aberto é mais profundo do que isso, pois a contribuição externa deve ser significativa, sendo mais que apenas uma parceria específica e remunerada, pois o processo de inovar exige esforços conjuntos na resolução de problemas e no andamento de todas as etapas do processo.

3 Procedimentos metodológicos

3.1 Caracterização científica

A pesquisa em tela caracterizou-se como exploratória, com uma abordagem qualitativa. Segundo Gil (1993, p. 45) “seu objetivo é proporcionar maior familiaridade com o problema [...], isto é, sua principal finalidade é o aprimoramento de ideias [...]”. Já a escolha da abordagem qualitativa se deve “[...] na discussão da ligação e correlação de dados interpessoais, na coparticipação das situações dos informantes, analisados a partir da significação que atribuem a seus atos”. (MICHEL, 2009, p. 37).

Como método empregado, utilizou-se a estratégia de estudo de caso, abordando a realidade de uma organização da indústria de alimentos, escolhida por acessibilidade. Conforme Martins; Theóphilo (2009, p. 62) “[...] trata-se de uma investigação empírica, que pesquisa fenômenos dentro de seu contexto real, [...] buscando apreender a totalidade de uma situação e, criativamente, descrever, compreender e interpretar a complexidade de um caso concreto”.

3.2 Procedimentos operacionais

Quanto à técnica de coleta de dados utilizada, essa se baseou na entrevista semiestruturada, efetuada com o coordenador de P&D e qualidade da empresa, objeto de estudo, com data e local previamente agendados. Conforme Michel (2009) essa modalidade tem relativa flexibilidade, pois as questões não precisam seguir a ordem prevista no roteiro, podendo ser formuladas novas questões no decorrer da entrevista.

3.3 Instrumentos de coleta de evidências

O roteiro de entrevista foi construído para medir a intensidade na avaliação de concordância do entrevistado sobre afirmativas pré-concebidas de ações e práticas de gestão em modelos de negócios inovadores com ênfase no modelo de inovação aberta, caracterizando-se por 36 (trinta e seis) afirmações, relacionada às ações e práticas de gestão. Utilizou-se uma escala

Likert de 6 pontos, variando em - 3 (discordância total); 0 (sem opinião) e; + 3 (concordância total).

3.4 O caso

A companhia foco da pesquisa foi fundada em 1967, localiza-se na Região Norte do Paraná atuando na indústria de alimentos. Os seus principais produtos são: 1) café solúvel em pó; 2) café solúvel granulado; 3) café solúvel liofilizado; 4) óleo de café; 5) extrato de café concentrado; 6) misturas com café (café com leite e cappuccino) e; 7) embalagens para outras empresas. A organização possui parceria com empresas na Espanha, Romênia e Chile, através de *joint venture*, com o objetivo de fortalecer o seu processo de internacionalização.

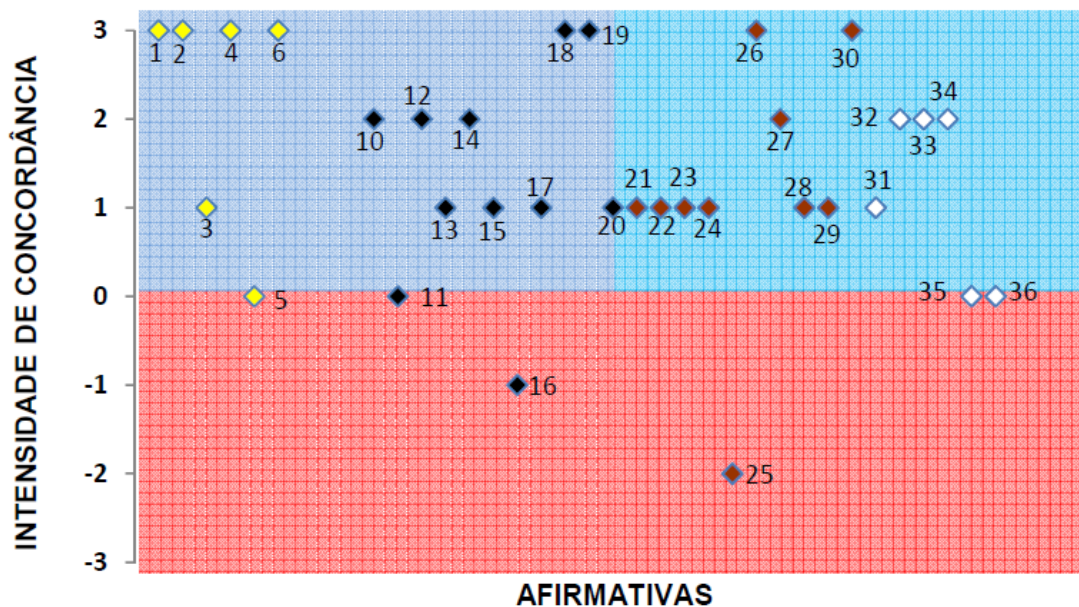
Atualmente, a organização conta com 600 funcionários, exportando 75% da sua produção para a Alemanha, Japão, Coréia, EUA, Nigéria e Gana, os outros 25% da produção são destinados ao mercado interno. O setor de P&D da empresa possui parcerias com vários centros de referência no mundo, onde em cooperação, é possível o desenvolvimento de novos produtos e novos processos de produção.

As ênfases no mercado externo, além das parcerias externas caracterizam a empresa como adotante do modelo de inovação aberta em sua gestão, justificando a empresa como foco da presente pesquisa.

4 Análise e resultados

A entrevista foi realizada com o coordenador de P&D e qualidade da empresa, onde se buscou a intensidade das práticas de gestão adotadas e a importância da prática para o processo de inovação e grau de abertura do modelo de negócio. O Gráfico 3, apresenta uma visão geral das percepções do entrevistado em relação a intensidade em que as afirmativas feitas a respeito das práticas de gestão, abordadas no referencial teórico.

Gráfico 1 – Avaliação da intensidade das respostas



- ◆ Práticas de estratégia e posicionamento
- ◆ Práticas de estrutura e ambiente organizacional interno
- ◆ Práticas de gestão da tecnologia
- ◇ Práticas de gestão de pessoas

Fonte: Os autores (2013)

Quanto a modalidade de estratégia e posicionamento de mercado, nas práticas gerenciais de clareza e expressão da missão, visão, princípios, valores e objetivos organizacionais, o que se pôde observar é que isso é tratado com seriedade pela organização, há clareza na descrição e os itens estão ao alcance de todos os colaboradores em sites, banners nas salas de reuniões e folders distribuídos. Nota-se no gráfico 1, que as práticas 1, 2, 4 foram avaliadas com intensidade máxima e, somente a 3, obteve intensidade 1, sendo relatada pelo entrevistado como uma ocorrência que varia entre setores.

As práticas de gestão relacionadas ao planejamento da organização também foram foco de análise, apresentando seu aspecto mais problemático na flexibilidade do planejamento, causado, na opinião do entrevistado, pelo excesso burocrático dos controles internos (prática 16), esta citada como ponto negativo na organização, considerado pelo mesmo uma característica cultural da alta diretoria corporativa. O entrevistado, porém, não respondeu as questões sobre as análises de mercado e prospecção de futuro (práticas 7, 8 e 9), afirmando que existe um departamento na matriz da organização responsável por essas informações.

Em relação a modalidade estrutura e ambiente organizacional interno, a comunicação interna (prática 10), a organização promove a difusão da visão, objetivos, princípios e valores organizacionais através de canais como intranet e reuniões setoriais. O procedimento de comunicação externa (prática 18), também é atuante através de canais abertos com clientes (SAC e Assistência técnica) e fornecedores, tendo uma percepção maior pelo entrevistado. A cultura interna foi descrita como colaborativa (prática 11), proporcionando o sentimento de equipe, onde os colaboradores sabem que são fundamentais para a realização das ações desejadas, isso ocasionado por programas de qualidade e de geração de ideias.

Na área financeira constatou-se que a empresa possui pessoal especializado para a gestão financeira dos projetos (prática 13), o que proporciona a redução de prazos de execução e facilita

a sistematização dos projetos. Os orçamentos na organização também são definidos de forma a tolerar os riscos inerentes a projetos inovadores, o que proporciona aos gestores de projetos a flexibilidade na gestão financeira dos recursos. Quanto ao modelo de gestão adotado (prática 12) foi citado como altamente positivo, proporcionando à organização a clareza em relação às ações de planejamento, organização, direção e controle. Cunha; Santos (2005) evidenciam que a criação e adoção de práticas gerenciais que contribuem, promovem e influenciam a inovação, são fatores mais dependentes do gerenciamento do que de investimentos de recursos em pesquisa e desenvolvimento.

Na modalidade Gestão da tecnologia, às práticas de gestão relacionadas à inovação destacam-se a existência de um processo claro de seleção de novas ideias (prática 26), originárias do ambiente externo e interno, além da existência de equipes multidisciplinares e multifuncionais na gestão de novos projetos (prática 29), proporcionando complementaridade no ambiente de inovação da organização. Outro fator citado como importante foi o conhecimento da organização de fontes externas de fomento para a inovação (prática 19), sendo esta, participante de vários editais, além de possuir pessoal especializado para a análise, prospecção e inserção da organização nesses editais (prática 13).

Quanto ao ambiente de inovação uma prática citada de forma positiva foi a existência de uma política expressa de gestão da propriedade intelectual e industrial gerada pela empresa ou por parceiros (prática 27), fator esse destacado pelo fato da empresa possuir um alto grau de integração com o ambiente externo à organização e trabalhar de forma intensa o processo da gestão da inovação em redes com fornecedores, clientes e colaboradores. Porém algumas ações relacionadas à inovação foram citadas como itens objeto de melhorias como a seleção de pessoas com perfil intraempreendedor, a aprendizagem e memória organizacional (prática 29), prejudicada ultimamente, segundo o entrevistado, pela alta taxa de *turnover* da organização, a pouca atenção dada pela organização a projetos de inovações de pequeno porte (prática 28), a pouca preocupação sustentável dos processos e resultados da inovação por parte da organização e interrupções dos processos de inovação devido a questões de orçamento.

As práticas gerenciais na modalidade de Gestão de pessoas, elencadas pelo entrevistado, destacando que a organização mapeia as competências dos seus colaboradores (prática 33), através de ferramenta própria do RH, fator que contribui para a alocação correta das pessoas em postos adequados. Num estudo sobre a inovação incremental em processos industriais, realizado nesta mesma empresa, objeto de estudo, Fontanini (2005), concluiu que os fatores que mais se destacaram foram a criatividade, a motivação, os facilitadores, a transferência de conhecimentos e o reconhecimento de resultados. Ressaltou também a preocupação da organização na formação dos seus colaboradores (prática 34), porém, evidenciou-se o declínio dos investimentos próprios em capacitação nos últimos anos em virtude de mudanças na política de capacitação (prática 35), fator este, que provavelmente, impactou numa neutralidade de opinião do entrevistado em relação às práticas de ações de valorização e reconhecimento dos colaboradores (prática 36).

De forma geral, o que pôde ser observado é que a organização encontra-se em um processo de abertura do seu modelo de negócio, procurando aprimorar as parcerias no processo de gestão da inovação, o que para Chesbrough (2012), é natural, já que a transição de um padrão de modelo fechado para um modelo aberto passa por uma mudança de mentalidade e isso demanda algum tempo.

5 Considerações finais

O presente artigo teve o propósito de identificar e descrever as práticas de gestão mais utilizadas em uma organização adotante do modelo de negócio aberto, além disso, verificou-se a intensidade e qualificação dessas práticas em uso na organização objeto de estudo.

A adoção de um modelo de negócio aberto proporciona várias vantagens à organização como: possibilidades de maior cooperação com o ambiente externo (clientes, fornecedores, institutos de pesquisa e universidades), rapidez no processo de prospecção de novas tecnologias, desenvolvimento de colaboradores com perfil intraempreendedor, entre outros aspectos que podem ser citados.

Ressalta-se que a adoção desse modelo, como observado no caso estudado, não é fácil e nem rápido, dependendo de fatores primordiais como a mudança de mentalidade arraigada em um padrão fechado, apoio da alta cúpula da organização no processo de transição e desapego relacionado aos resultados apresentados do processo de inovação, já que no modelo aberto os resultados gerados podem ser compartilhados com vários parceiros externos.

Por isso o processo de transição de um modelo fechado para um modelo de negócio aberto é um exercício de convencimento que pode durar algum tempo para ser concretizado. Nota-se que a organização pesquisada encontra-se nesse processo, utilizando muitas práticas típicas de modelos abertos de negócios, contrastando com práticas de modelos de negócios fechados, o que muitas vezes leva a confusões quanto à clareza do padrão de negócio adotado.

Porém, é importante salientar que práticas como a integração com o ambiente externo, colaboradores com perfil intraempreendedor, cultura interna colaborativa e gestão do processo de inovação em redes são fundamentais para o processo de abertura do modelo de negócios. Uma proposta de pesquisa futura direciona-se para o fator de transição de um modelo de negócio fechado para um modelo aberto, enfocando as particularidades desse processo de transição, ações de gestão, conflitos e barreiras existentes.

Referências

ALENCAR, E. M. L. S. Promovendo um ambiente favorável à criatividade nas organizações. **RAE - Revista de Administração de Empresas / EAESP / FGV**, vol. 38 (nº 2), p. 18-25, 1998, São Paulo, SP. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v38n2/a03v38n2.pdf>>. Acesso em: 10 Out. 2014.

BERLO, D. K. **O Processo de comunicação: introdução à teoria e prática**. São Paulo, SP: Fundo de Cultura, 1963.

CHESBROUGH, H. **Inovação Aberta: como criar e lucrar com a tecnologia**. Porto Alegre, RS: Bookman, 2012.

DAVILA, T; EPSTEIN, M. J.; SHELTON, R. D. **As regras da inovação: como gerenciar, como medir e como lucrar**. Porto Alegre, RS: Bookman, 2006.

FREEMAN, C.; SOETE, L. **A economia da inovação industrial: série clássicos da inovação**. Campinas, SP: Editora Unicamp, 2008.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1. Ed. – 8. Reimpr. São Paulo, SP: Atlas, 2008.

LINDEGAARD, S. *The open innovation revolution: Essentials, roadblocks and leadership skills*. Nova Iorque, NY: Wiley – Jhon Wiley & Sons, Inc, 2010.

LOBATO, D. M.; FILHO, J. M.; TORRES, M. C. S.; RODRIGUES, M. R. A. **Estratégia de Empresas**. 8. Ed. Rio de Janeiro, RJ: Editora FGV, 2007.

MAUTZ, R. K. **Princípios de auditoria**. 4 ed. São Paulo, SP: Atlas, 1985.

MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**. 2 ed. São Paulo, SP: Atlas, 2009.

MILLS, D. Q. **Empowerment: um imperativo**. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 1996.

NIDUMOLU, R.; PRAHALAD, C. K.; RANGASWAMI, M. R. *Why Sustainability is now the key driver of Innovation*. Harvard Business Review, 2009.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Inovação em Modelos de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários**. Rio de Janeiro, RJ: Alta Books; 2011.

ROCHA-PINTO, S. R.; PEREIRA, C. S.; COUTINHO, M. T. C.; JOHANN, S. L. **Dimensões funcionais da gestão de pessoas**. 8. Ed. Rio de Janeiro, RJ: Editora FGV, 2006.

SAKO, M. *Technology strategy and Management: Business Models for strategy and Innovation*. **Comunicações da ACM**, v. 55, ed. 7, Jul. p. 22-24, 2012. Disponível em: <[http://www.sciencedirect.com/science/refhub/S0278-6125\(13\)00041-1/SBREF0200](http://www.sciencedirect.com/science/refhub/S0278-6125(13)00041-1/SBREF0200)>. Acesso em 20 Out.2014.

SCHWARTZ, P.A. **A arte da visão de longo prazo**. Rio de Janeiro, RJ: Best Seller, 1991.

TAMAYO, A. Contribuições ao Estudo dos Valores Pessoais, Laborais e Organizacionais. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**. vol. 23, (nº especial), p.17-24, 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ptp/v23nspe/03.pdf>>. Acesso em 15 Out.2014.

TAVARES, M. C. **Gestão estratégica**. 2.ed. – 3. reimpr. – São Paulo, SP: Atlas, 2007.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da Inovação**. Porto Alegre, RS: Bookman, 2008.

TROTT, P. **Gestão da inovação e desenvolvimento de novos produtos**. Porto Alegre, RS: Bookman, 2010.