

Fatores que afetam a cooperação em fase inicial para inovação

Factors that influence cooperation for innovation at an initial stage

**Joel Altenhofen¹, Roberta Saraiva Perdomo², Roberta Almeida Versiani³
e Dannyela da Cunha Lemos⁴**

¹ Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil, Graduado em Letras, e-mail: joelaltenhofen@gmail.com

² Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil, Especialista em Gestão de Pessoas, e-mail: roberta@aqto.com.br

³ Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil, Especialista em Direito Público, e-mail: raversiani400@gmail.com

⁴ Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil, Doutorado em Administração, e-mail: lemosda@gmail.com

Recebido em: 03/10/2018 - Revisado em: 14/08/2019 - Aprovado em: 02/09/2019 - Disponível em: 01/10/2019

Resumo

O presente relato técnico tem como objetivo identificar os fatores que afetam a cooperação em fase inicial para inovação, aqui denominada de fase de pré-colaboração (TAVANAPOUR; BITTNER, 2017). O estudo realizado envolveu a análise de uma organização do setor imobiliário de Santa Catarina e sua relação de cooperação para inovação com *startups* selecionadas em um laboratório de inovação aberta. Verificou-se que os fatores operacionais, motivacionais e humanos são fatores críticos e que afetam os resultados da fase de pré-colaboração. Também identificou-se a necessidade da empresa definir previamente que tipo de relação deseja construir, ou seja, a forma de colaborar. Como contribuição tecnológica elaborou-se um quadro com a sistematização das fases do processo de cooperação para inovação e os principais fatores influenciadores, que pode ser utilizado como um *framework* para compreensão da fase de colaboração para inovação e os fatores envolvidos.

Palavras-chave: cooperação; pré-colaboração; inovação.

Abstract

The present technical report aims to identify the factors that affect the initial stage in the cooperation for innovation, here called pre-collaboration phase (TAVANAPOUR; BITTNER, 2017). The study involved the analysis of an organization of the real estate sector in the state Santa Catarina and its relationship in the cooperation for innovation with startups, which have been selected in an open innovation laboratory. Operational, motivational and human factors have been found to be critical factors affecting the results in the pre-collaboration phase. The study also identified a need for the company to define in advance what kind of relationship it wants to build, i.e., how to collaborate. For a technological contribution, a framework has been elaborated with the systematization of the phases of the cooperation

process for innovation and the main influencing factors, which can be used as a framework for understanding the collaboration phase for innovation and the factors involved.

Keywords: cooperation; pre-collaboration, innovation.

1. INTRODUÇÃO

As rápidas evoluções e metamorfoses tecnológicas trazem desafios cada vez maiores para empresas e empreendedores no que diz respeito a temas como inovação e pesquisa. Para continuarem vivas no mercado, muitas organizações necessitam de constantes mudanças de planejamento e atuação no mercado. Alguns setores e algumas empresas enfrentam dificuldades para acompanhar os novos modelos de negócios criados pelos avanços rápidos, sobretudo mudanças de rupturas em tecnologias e estrutura de mercado, que requerem a busca por novas definições de valor (CHRISTENSEN, 2012)

Especialmente empresas de pequeno e médio portes estão encontrando dificuldades nessa direção. Tais organizações, muitas vezes não dispõem de recursos e também de colaboradores qualificados para pesquisa e inovação. As PMEs contam com vantagens comportamentais, tais como agilidade na comunicação interna e estilo horizontal de liderança, mas em contrapartida possuem desvantagens de recursos para a inovação, como dificuldades na atração de capital, falta de planejamento formalizado e dificuldades para atrair pessoal qualificado, o que pode ser compensado sobretudo por meio do aprimoramento do trabalho e dos esforços em cooperação (BOS-BROUWERS, 2010). Tether (2002) complementa afirmando que as pequenas empresas podem ter maior necessidade de acordos de cooperação porque em geral possuem menos recursos internos.

Identificar as dificuldades em acompanhar a evolução do mercado, e, também, integrar-se a projetos cooperativos de inovação e desenvolvimento são de grande importância para seguir no mercado. Segundo Romijn e Albaladejo (2002) a capacidade de inovação de uma organização é fruto de fontes internas e externas à organização. Como fontes internas relacionam a experiência e conhecimento educacional do fundador, as qualificações da força de trabalho e os esforços internos para aprimorar a tecnologia. Já nas fontes externas citam a intensidade da interação com a rede de atores, as vantagens geográficas associadas à proximidade com a rede e o suporte institucional.

Para que uma organização desenvolva uma tecnologia de ponta, torna-se na maioria dos casos necessária uma cooperação com outras organizações, a fim de desenvolver produtos e serviços que garantam sua sobrevivência e diferenciação (EISENHARDT; SCHOONHOVEN, 1996; DAS; TENG, 2000). Encontrar os parceiros ideais, para êxito nas operações, é muitas vezes um grande desafio. As empresas necessitam, portanto, de agentes mediadores deste elo (HARGADON; SUTTON, 1997; HOWELLS, 2006; LOPEZ; VANHAVERBEKE, 2009; SHVAIKO et al. 2010).

Grandes exemplos de inovação e cooperação já se encontram operantes em diversas regiões do mundo, tais como a aliança entre Philips e Sony para desenvolvimento, produção e comercialização do compact disc (TIDD; PAVITT; BESSANT, 2008); a criação de um laboratório virtual para colaborações externas em pesquisas pela Merck (CHESBROUGH, 2003) ou a rede de contatos para captar novas ideias e formar equipes mantidas pelas 3M

(DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2007). Surgiram ao longo das últimas décadas polos e plataformas que fomentam a cooperação entre organizações. É necessário criar parcerias e muitos intermediadores trabalham e estão abertos para aproximar os agentes da inovação.

Tal fato encontra respaldo no paradigma da inovação aberta, que considera que ideias valiosas podem vir tanto de dentro quanto de fora da organização, uma vez que o conhecimento necessário para a promoção da inovação não se situa apenas internamente (CHESBROUGH, 2003). “Muitos conhecimentos sobre inovação estão incorporados nas pessoas e em suas habilidades, e habilidades apropriadas são necessárias para se fazer um uso inteligente das fontes de conhecimento externas ou codificadas” (OCDE, 2005, p.53). A interação com vistas à inovação pode fornecer insumos ausentes no processo de aprendizagem para inovação que a própria organização tem dificuldade de prover, o que reforça a necessidade de aperfeiçoar as colaborações (ROMIJN E ALBALADEJO, 2002).

Ao longo do tempo, muitas empresas de porte médio aproximaram-se de centros universitários, centros de pesquisas, parques científicos entre outros, criando assim redes de inovação (EDQUIST, 1997). As atuais experiências mostram que os locais de cooperação, como pólos tecnológicos são grandes promotores de inovação e tecnologia, podendo assim ser de grande utilidade para as empresas, uma vez que a capacidade de inovação depende do sistema em que estas estão inseridas bem como das interações com os atores que fazem parte de tal sistema (TIGRE, 2006).

A realidade mostra que muitas empresas encontram-se atualmente, com modelos de negócios, gestão, logística etc. desatualizados. Alguns setores ainda sofrem para se adaptar e aproximar-se destes polos e conseqüentemente, não conseguem acompanhar a evolução do mercado e acabam perdendo espaço, uma vez que não utilizam inovação e tecnologia. As organizações bem sucedidas combinam mudança em tecnologia e mudança no modelo de negócios para criar inovação (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2007).

Atualmente, a busca por inovação é extremamente necessária. Embora nem sempre a aproximação com algum pólo de pesquisa, inovação ou tecnologia leve à inovação da empresa ao mercado, a efetividade da experiência deve ser levada em consideração. Muitas vezes, organizações não conseguem encontrar os parceiros ideais para a promoção da inovação em um primeiro contato, porém a realidade requer a utilização de diferentes estratégias (VAN DE VEM, 1986).

[Justificativa científica] Sabe-se que a colaboração para inovação é um fenômeno complexo e multidimensional, tanto em termos de formatos como de atores envolvidos (TETHER, 2002; HAUS-REVE; FITJAR; RODRÍGUEZ-POSE, 2019; WERKER; KORZINOV; CUNNINGHAM, 2019). Nesse contexto, verifica-se que pouca atenção é dada aos esforços relacionados ao engajamento para esse processo, que é necessário para facilitar a criação dos vínculos de confiança necessários ao sucesso da colaboração (HARDWICK; ANDERSON, 2019). Assim, a compreensão dos aspectos subjacentes ao momento inicial da relação de parceria que se estabelece no processo de inovação pode ampliar as perspectivas na temática.

[Justificativa prática] Em termos práticos, a compreensão dos fatores que afetam a cooperação para inovação, no que diz respeito à fase inicial proporciona insights para que as organizações possam aproveitar melhor tanto seus recursos internos como a captação de recursos externos, direcionando esforços para que seus objetivos sejam alcançados e as parcerias firmadas com sucesso. Esse momento de início da colaboração é fundamental para

que os parceiros construam uma linguagem comum e um estilo de trabalho (WERKER; KORZINOV; CUNNINGHAM, 2019).

2. CONTEXTO E A REALIDADE INVESTIGADA

A organização em que a pesquisa foi realizada é uma empresa familiar de médio porte, que atua no setor imobiliário em Santa Catarina. Localizada em Florianópolis, com 65 anos de existência, tem a maior parte do seu faturamento oriunda de aluguéis de imóveis. A empresa enfrenta nos últimos anos alguns desafios no setor, em decorrência da situação econômica do país e também da crescente evolução da “economia compartilhada”.

O termo ‘economia compartilhada’ se refere a atividades econômicas que utilizam plataformas tecnológicas *peer-to-peer* como ferramentas para a construção de práticas de partilha e cooperação na produção e consumo de bens e serviços (SCHOR, 2016). Desde o surgimento da economia compartilhada, o setor de hospedagem, assim como o de turismo, foram pioneiros em crescimento (CHENG, 2016). O Airbnb, serviço de hospedagem *peer-to-peer*, é uma das plataformas da economia compartilhada mais populares, avaliada em US\$ 18 bilhões de dólares (SCHOR, 2016) com mais de 200 milhões de hóspedes em mais de 65 mil cidades e 191 países (AIRBNB, 2017).

Observando essas tendências de mercado, e com o desafio de ser a melhor imobiliária do país até 2020 a empresa pesquisada definiu algumas estratégias para promover a inovação. Uma delas foi o patrocínio de um laboratório de inovação aberta criado em 2017 em Florianópolis-SC, chamado de Link Lab que é um programa da Associação Catarinense de Tecnologia (ACATE). A ACATE é um importante ator no ecossistema de inovação e tecnologia de Santa Catarina e tem se tornada uma referência no Brasil e no exterior.

O ecossistema de tecnologia de Florianópolis é reconhecido como um dos principais do país, reunindo *startups*, investidores, universidades, incubadoras, aceleradoras e institutos de pesquisa. Muito do que acontece nesse cenário é impulsionado pela ACATE, que pretende aumentar a visibilidade da indústria de TI catarinense, interna e externamente, de forma a ser reconhecida como agente transformador e gerar um senso de pertencimento e de conexão do setor de tecnologia no estado. A motivação de existir da ACATE se traduz pela frase “A gente cria a inovação que o mundo precisa”. (ACATE, 2017).

O Link Lab é um projeto que aproxima empresas consolidadas com *startups* em um conceito de inovação aberta. Essas empresas alugam um espaço físico por um período de 12 meses e participam da seleção de *startups* que irão residir no laboratório por 4 meses e serão acompanhadas com sessões de mentorias por suas equipes.

O período de residência das *startups* pode ou não ser prorrogado. O objetivo do laboratório é oferecer oportunidades de mercado para as *startups* e conectar suas soluções às dores e demandas de inovação de grandes e médias empresas (LINK LAB, 2017).

A coleta de dados para elaboração do relato foi realizada por meio da aplicação de uma entrevista em profundidade (ROESCH, 2005) realizada com o CEO da organização pesquisada. Também foram aplicados um total de 9 questionários, sendo 7 deles com colaboradores da empresa e 3 com as *startups* com as quais a empresa mantém parceria no Link Lab.

3. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA E/OU OPORTUNIDADE

Nesse contexto em que a busca de parcerias estratégicas para inovação torna-se um fator decisivo para a sustentabilidade dos negócios, o presente estudo tem como objetivo identificar os fatores que afetam a cooperação em fase inicial para inovação, aqui denominada de fase de pré-colaboração (TAVANAPOUR; BITTNER, 2017), tomando como base a análise de uma organização do setor imobiliário de Santa Catarina e sua relação de cooperação para inovação com *startups* selecionadas em um laboratório de inovação aberta.

De acordo com os dados coletados, a empresa foco do estudo, sentiu a necessidade de inovar e identificou na ACATE, associação responsável pelo Link Lab, uma referência na área de inovação. Com a motivação de 'viver um pouco a inovação' a empresa decidiu participar do laboratório de inovação aberta e está nesse processo há pouco mais de 6 meses. A escolha também se relaciona com a estratégia de criar um espaço de inovação fora de sua sede, para evitar que a cultura tradicional 'aniquile' as novas iniciativas.

O CEO da empresa relatou na entrevista que *"a gente foi para o Link Lab porque sentiu necessidade de inovar"*. Como patrocinadora, a empresa estruturou um time de estagiários para conduzir o projeto junto às startups, por entender que precisavam de uma equipe de fora do ramo imobiliário e mais jovem.

A colaboração entre organizações acontece por alguns motivos fundamentais. Os principais motivos são: para reduzir custo tecnológico ou de entrada no mercado; para reduzir o risco de desenvolvimento; para alcançar economias de escala; para reduzir o tempo gasto para desenvolver e comercializar novos produtos ou para promover aprendizagem compartilhada (TIDD; PAVITT; BESSANT, 2008). Tether (2002) sintetiza afirmando que basicamente as empresas participam de arranjos colaborativos porque não dispõem internamente de todos os recursos para inovar, incluindo conhecimento e também para reduzir os riscos associados à inovação.

Segundo o CEO, a expectativa inicial da empresa com a participação no laboratório de inovação aberta era de *"criar atalhos"* para automatizar os processos internos. Por isso, na escolha das *startups* buscou estabelecer relacionamentos com empresas que tinham alguma relação com o setor imobiliário. Considerando que as *startups* atuam na fronteira de desenvolvimento de domínios específicos, estas percebem as necessidades e os problemas do mundo real em um estágio inicial e podem gerar soluções para essas necessidades (HOMFELDT; RESE; SIMON, 2019).

Apesar disso, na perspectiva do CEO, a empresa enfrenta dificuldades no avanço das relações de cooperação até o momento. Na sua visão, um dos fatores que possivelmente contribuem para tal é o fato do projeto do Link Lab estar no primeiro ano e não apresentar uma metodologia específica para apoiar o processo de cooperação entre empresas e *startups*. Um outro ponto importante destacado na entrevista, é que a empresa pesquisada não possuía até o momento da pesquisa, uma experiência prévia com colaboração para inovação, outro fator que possivelmente dificulta o avanço no processo até o momento.

Dadas as dificuldades apontadas, é importante compreender os fatores que afetam as relações de cooperação entre as empresas, especificamente quando estas participam de um programa como o Link Lab que visa o estreitamento de tais relacionamentos. Com base em um estudo de ambientes de *crowdsourcing*, Tavanapour e Bittner (2017), sugerem que existem três fases para o processo de colaboração, sendo que cada uma delas possui etapas

definidas: 1ª fase chamada de pré-colaboração, 2ª fase chamada de processo de colaboração e a 3ª fase chamada de pós-colaboração.

Crowdsourcing é um termo que se refere a um processo colaborativo, em que as pessoas se reúnem para agregar seus conhecimentos a fim de solucionar um problema. É uma maneira que as organizações encontram para usar a inteligência coletiva para solucionar problemas que envolvam tarefas. Essas tarefas podem ser divididas em subáreas e/ou editadas pelos indivíduos do grupo de colaboradores (TAVANAPOUR; BITTNER, 2017).

Segundo os autores, tarefas complexas, que extrapolam as capacidades de um indivíduo são melhores desenvolvidas por múltiplos atores. Estudos neste campo também demonstram que o resultado alcançado por estes atores, em cada tarefa, tem um impacto qualitativo significativo. Destaca-se a completude de um processo colaborativo entre atores (*crowdsources*) e aponta que a compreensão do processo de colaboração entre *crowdsources* ainda não foi exaustivamente abordado pela literatura.

Os arranjos colaborativos para inovação podem envolver vários tipos de atores, tais como concorrentes, universidades, consultores, institutos de pesquisa, organizações de tecnologia e outras associações (TETHER, 2002). Em complemento, Battistella, Toni e Pessot (2017), citam também a comunidade, o governo, os especialistas, os capitalistas de risco, as aceleradoras e incubadoras e redes e também o público interno, que seriam os funcionários de fora do P&D ou de áreas de inovação.

Além de escolher os parceiros certos para cooperação, as empresas devem cooperar em todas as etapas do processo de inovação (WEBER; HEIDENREICH, 2018). Sobre as fases do processo de colaboração identificadas por Tavanapour e Bittner (2017), na pré-colaboração podem ser observados alguns aspectos tais como a motivação para colaborar com o projeto ou parceiro, as instruções que irão orientar os objetivos, responsabilidades, datas e marcos de projeto, entendimento compartilhado sobre a contribuição de cada ator e a participação. Neste último ponto as ideias iniciais já são compartilhadas para estabelecimento de próximos passos

A segunda fase já é considerada como a colaboração em si, em que se constatam alguns fatores que os colaboradores buscam. Em um primeiro momento, criam-se mecanismos para soluções de alguma questão, seja fornecendo ideias ou sugerindo algo a outras ideias que já foram apresentadas por outros colegas, utilizando maquetes ilustrativas ou esboço do que se busca. Posteriormente, os colaboradores irão destacar as deficiências dos mecanismos propostos e apresentar melhorias, e então construir um produto final para ser entregue, considerando as sugestões recebidas. Por fim, o produto final sugerido deverá ir ao encontro dos pré-requisitos definidos em etapas anteriores. (TAVANAPOUR; BITTNER, 2017).

A colaboração em estágios iniciais contribui no processo de inovação de forma indireta, por meio do aumento das capacidades de inovação, enquanto que a colaboração em fases posteriores tende a aumentar o sucesso da inovação, impulsionando diretamente a comercialização de novas tecnologias e produtos (WEBER; HEIDENREICH, 2018).

De acordo com os dados coletados na entrevista, Identificou-se que a empresa pesquisada se encontra em uma fase inicial de um processo de cooperação para inovação, a pré-colaboração. A referida empresa ainda não estabeleceu uma relação formal de parceria com as *startups* que se aproximaram, e não têm um projeto de desenvolvimento definido. Quando a cooperação encontra-se nos estágios iniciais, é difícil encontrar um

nível de confiança entre as partes, exceto se os parceiros já trabalharam juntos (MONTORO-SÁNCHEZ; MORA-VALENTÍN; GUERRAS-MARTÍN, 2010).

Nos primeiros meses de contato, percebeu-se que de ambos os lados, a visão era de uma relação mais voltada para visão cliente-fornecedor e não de parceria para desenvolvimento em conjunto, embora a empresa tivesse uma ideia de estabelecimento de parceria. *“Num primeiro momento não tínhamos um objetivo definido. Era uma forma de viver o ecossistema de inovação.”*[CEO da organização pesquisada]

Com relação ao aspecto da parceria, existem diferentes formas de colaboração para inovação. Uma delas se dá pela relação com fornecedores ou terceirização. Essa forma de colaborar, em geral, acontece para redução de custo, pois fornecedores tendem a ter despesas gerais mais baixas. Uma outra forma de colaboração são as alianças estratégicas, sejam formais ou não, constituem-se, normalmente, em um acordo entre duas ou mais empresas para co-desenvolvimento de uma nova tecnologia ou produto (TIDD; PAVITT; BESSANT, 2008).

A definição da forma de colaboração é um ponto fundamental na fase de pré-colaboração. Verificou-se que a forma de colaborar ainda não está ainda clara entre a empresa e *startups* e, sendo algo que fica em aberto pela proposta do Link Lab, tal fato pode ter dificultado o avanço do processo.

Para melhor compreensão da questão, buscou-se correlacionar alguns fatores que afetam o resultado da colaboração em desenvolvimento de produto (TIDD; PAVITT; BESSANT, 2008) com as fases do processo de colaboração (TAVANAPOUR; BITTNER, 2017). Na fase de pré-colaboração, foco da análise, os fatores preponderantes, escolhidos para coleta de dados foram classificados como fatores operacionais, fatores de motivação e fatores humanos, de acordo com o quadro 1. Também foram relacionados os fatores das fases seguintes, que são os fatores de processo e os fatores de aprendizagem.

Quadro 1 – Fases da Colaboração

FATORES QUE AFETAM O RESULTADO DA COLABORAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO	FASES DA COLABORAÇÃO	FATORES PREPONDERANTES NAS FASES DA COLABORAÇÃO
<u>Estabelecimento de regras</u> Objetivos claramente definidos e aceitos por todas as partes Responsabilidades claramente definidas e aceitas por todas as partes Metas realistas Marcos de projeto definidos	Pré-colaboração Motivação Instrução Entendimento Compartilhado Participação	<u>Fatores operacionais</u> Objetivos aceitos por todas as partes Responsabilidades claramente definidas e aceitas por todas as partes Metas estabelecidas Marcos de projeto definidos
<u>Escolha de Parceiros</u> Cultura/modo de operação Mútuo entendimento Forças complementares Experiência passada de colaboração		<u>Fatores de motivação</u> Cultura/modo de operação facilita a aproximação Bom entendimento entre as partes Forças complementares Experiência passada de colaboração Benefício mútuo Igualdade de poder/dependência Igualdade de contribuição

Continua.....

<p><u>Garantia de Igualdade</u> Benefício mútuo Igualdade de poder/dependência Igualdade de contribuição</p>		
<p><u>Fatores humanos</u> Líder de colaboração Comprometimento em todos os níveis Comprometimento da alta gestão Relacionamentos pessoais Níveis de pessoal</p>		<p><u>Fatores humanos</u> Liderança clara em ambas as partes Comprometimento em todos os níveis Comprometimento da alta gestão Bons Relacionamentos pessoais Pessoas envolvidas no processo com capacidades e conhecimentos adequados para realizarem suas funções Confiança entre as partes</p>
<p><u>Fatores de processo</u> Comunicação frequente Confiança/franqueza/honestidade mútuas Revisões regulares de desenvolvimento Cumprimento do prometido flexibilidade</p>	<p>Processo de Colaboração Prototipagem Feedback Revisão Submissão</p>	<p><u>Fatores de processo</u> Comunicação frequente, com feedbacks constantes Comunicação de qualidade, com clareza e assertividade. Revisões regulares de desenvolvimento do (s) projeto (s) (objetivos, metas, prazos e resultados) Cumprimento de acordos estabelecidos Flexibilidade entre as partes para mudanças e alterações no(s) projeto(s)</p>
	<p>Pós-Colaboração Documentação Compartilhamento de conhecimentos e métodos Aprendizagem</p>	<p><u>Fatores de aprendizagem</u> Análise dos resultados obtidos Documentação do processo: Compartilhamento de <i>feedbacks</i> sobre a experiência Registro dos novos conhecimentos e habilidades obtidos Definição de próximos passos</p>

Fonte: adaptado de Tidd; Pavitt; Bessant (2008) e Tavanapour; Bittner (2017)

Dentre os fatores pesquisados da fase de pré-colaboração, identificaram-se alguns que afetaram positivamente o processo até agora na percepção dos pesquisados. Com relação aos fatores de motivação, 90,9% concordam que a empresa escolhida possui forças complementares e 100% identificaram benefícios mútuos na colaboração. Nos fatores humanos, 81,8% concordam que há confiança entre as partes.

Com relação à confiança, na percepção do entrevistado, foi sendo construída ao longo da aproximação entre as partes. Ao falar da relação inicial, o CEO relata: *“Daí entra o ser humano. Num primeiro momento as startups se sentiram diminuídas por terem sido atendidas pelos estagiários. Tive que entrar para fazer o negócio rodar.”* Considera-se que os fatores humanos são críticos para o avanço de uma parceria ou aliança.

Com relação aos fatores que potencialmente dificultaram a colaboração da fase inicial, destacam-se alguns fatores operacionais como o estabelecimento de metas com 27,3% de concordância, o estabelecimento de marcos para o projeto com 45,5% de concordância e dentre os fatores humanos a percepção de haver comprometimento em todos os níveis, com 45,5% de concordância.

Nessa fase de aproximação, o CEO percebeu que as *startups* buscavam uma relação cliente-fornecedor e não de parceria para colaboração. Para ele, aos poucos a relação de parceria foi ficando mais clara com algumas *startups*, porém ainda é uma barreira na relação,

pois é necessário mostrar as *startups* que construir junto pode ser mais vantajoso, mesmo que isso implique mudar o rumo do produto ou da ideia inicial.

Com isso, pode-se concluir que mesmo na fase de pré-colaboração, existem algumas etapas, estando a empresa no momento do estudo em uma etapa de aproximação, cujos fatores operacionais e humanos têm maior influência.

Esses resultados se confirmaram na entrevista com o CEO, já que foi identificada a falta de método para a construção dessa etapa inicial como um fator bastante crítico. Além disso, destaca-se a questão da falta de clareza no tipo de relação que as partes desejavam estabelecer e que tipo de projeto cada parte desejava conduzir e como.

Ainda de acordo com dos dados coletados a partir da entrevista, os fatores humanos como a comunicação entre as partes e a flexibilidade e abertura a mudanças com relação a ideia inicial de projeto, que são fatores de processos críticos na fase de colaboração (2a fase), também foram identificadas como potenciais barreiras na fase inicial. Além desses fatores, percebeu-se a falta de metodologia para colaboração e a falta de definição de metas de projeto como os principais fatores que dificultaram a formalização e avanço mais rápido nas etapas da pré-colaboração e para a 2a fase do processo. Ao ser indagado sobre a evolução da relação com as startups até o momento da entrevista, o CEO relatou: *“Já teve evolução porém poderia ter sido mais rápido se as premissas tivessem sido estabelecidas junto ao Link Lab.”*

Pode-se destacar também como um fator preponderante, a falta de experiência da empresa pesquisada em processos de cooperação para inovação, sendo este o seu primeiro investimento nesse tipo de estratégia.

A compreensão dos diferentes momentos e demandas do processo de colaboração para inovação, expressos em fases (TAVANAPOUR; BITTNER, 2017) revelam-se mais adequados como referência teórica no caso em questão do que a literatura que trata de cooperação de um modo geral, justamente por abordar essa diferenciação e permitir com mais clareza a identificação dos fatores intervenientes em cada uma das fases. Ademais, por tratar-se de um processo de cooperação ainda em fase inicial é possível relacionar questões que podem ser tratadas na continuidade do processo, ou seja, no avanço para as fases de colaboração e pós-colaboração.

Verifica-se ainda que a literatura aponta para a questão da definição da forma de cooperar, que pode variar entre a relação cliente-fornecedor ou parcerias estratégicas (TIDD; PAVITT; BESSANT, 2008), que no caso em questão, poderia ser tanto uma quanto outra, a depender dos objetivos, quais sejam de compra de tecnologia ou de coprodução. Além disso, os fatores que afetam o resultado da colaboração em desenvolvimento de produto (TIDD; PAVITT; BESSANT, 2008), têm importância relativa em cada uma das fases do processo de colaboração, sendo que na fase de pré-colaboração especialmente devem ser observados os fatores motivacionais, humanos e operacionais.

4. ANÁLISE DA SITUAÇÃO-PROBLEMA E PROPOSTAS DE INOVAÇÃO/INTERVENÇÃO/RECOMENDAÇÃO

Pode-se verificar que os fatores operacionais, motivacionais e humanos são fatores críticos e que afetam os resultados da fase de pré-colaboração. Esses fatores, desde que bem estabelecidos e compreendidos, podem acelerar o avanço para as fases seguintes ou

tornar o processo mais lento, ou ainda tornarem-se barreiras para que a colaboração em si aconteça, como identificado na pesquisa. Também se observou que dentro de cada fase, existem etapas em que alguns dos fatores são mais críticos que outros.

Na realidade pesquisada, identificou-se a necessidade de a empresa definir previamente que tipo de relação deseja construir, ou seja, a forma de colaborar. Nesse ponto pode ser dado enfoque a duas formas percebidas como potenciais possibilidades: a relação de cliente-fornecedor ou a relação de aliança estratégica.

Para definição da forma de colaborar a empresa poderá observar os seus objetivos com a cooperação. Se os objetivos visam principalmente a redução de custo, será uma cooperação de menor duração. A relação de cliente-fornecedor poderá assim ser a mais apropriada por ser um tipo tático de cooperação. Se o objetivo for mais estratégico e de longo prazo, com duração mais flexível, poderá ser a mais adequada algum tipo de aliança, pois são empreendimentos estratégicos que oferecem estruturas mais apropriadas para aprendizagem. Na relação de fornecimento, há a compra de tecnologia, e na aliança há a coprodução.

No caso da relação cliente-fornecedor, sugere o estudo a um processo de colaboração como do Link Lab, uma relação mais próxima, como o modelo “japonês” ou de parceria, onde o fornecedor traz uma significativa contribuição para o desenvolvimento de um novo produto ou tecnologia (TIDD; PAVITT; BESSANT, 2008).

Para que a empresa avance para a fase de colaboração, recomenda-se o estabelecimento da etapa chamada de entendimento, na qual seria fundamental a definição dos objetivos da parceria, dos marcos e metas para o projeto (fatores operacionais).

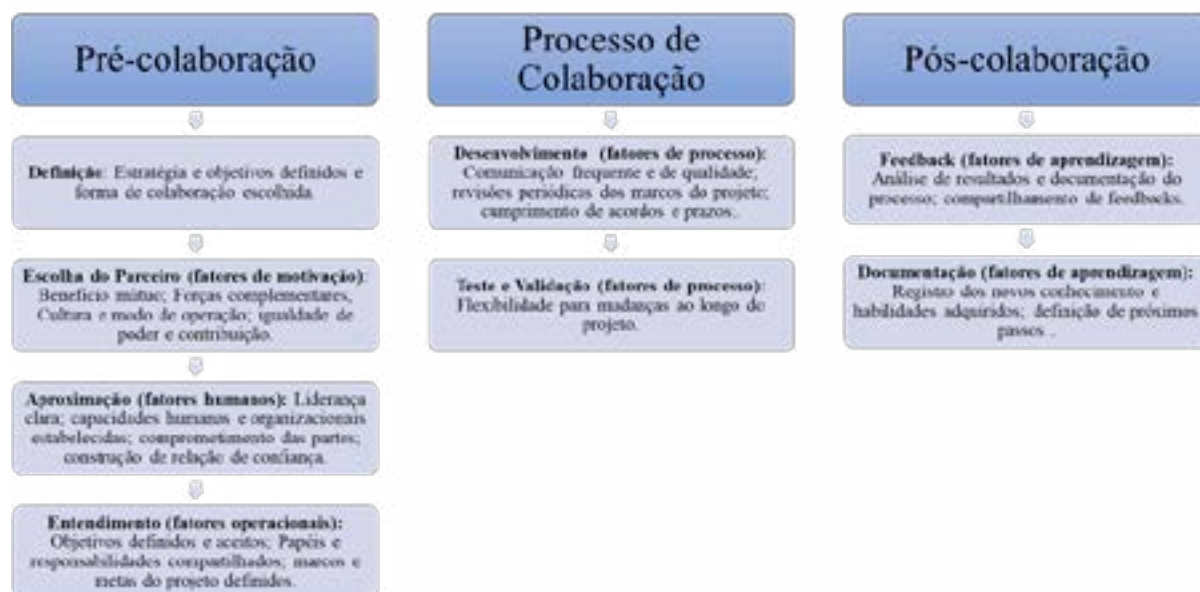
Também foi verificado que dentre os fatores motivacionais, seria interessante ampliar a percepção entre as partes da relação ganha-ganha para que a confiança se estabeleça mais rapidamente. A melhoria da comunicação também deverá ser observada pela empresa para que a relação de confiança possa se ampliar mais rapidamente e consiga avançar para a fase do processo de colaboração em si.

Para o próximo ciclo no Link Lab, recomenda-se que se estabeleça um processo para a colaboração, dentro de fases delimitadas e com objetivos, papéis e responsabilidades claros e acordados entre as partes, para que a relação de colaboração traga benefícios mútuos mais rapidamente e dentro do tempo determinado para a cooperação.

Uma melhor definição de critérios para escolha das *startups* participantes também poderá potencializar os resultados, especialmente para as empresas que não têm experiência prévia em colaboração para inovação.

Nesse sentido, elaborou-se um quadro com a sistematização das fases do processo de cooperação para inovação e os principais fatores influenciadores, que pode ser utilizado pelas empresas como um *framework* para entender a fase que estão e quais são os fatores envolvidos, conforme apresenta a figura 1.

Figura 1: Fases da colaboração e os principais fatores influenciadores



Fonte: Elaborado pelos autores com base em Tidd, Pavitt e Bessant (2008) e Tavanapour e Bittner (2017)

A fase de pré-colaboração, pode ser dividida em quatro etapas. A primeira é chamada de definição, que consiste na definição da estratégia de colaboração para inovação e os objetivos a serem alcançados. Também se estabelece o que se quer alcançar com um processo de colaboração para inovação, que tipo de parceiro e os critérios de sua escolha e que tipo de relação de colaboração será a mais adequada para o alcance dos resultados esperados.

Em seguida, acontece a Escolha do Parceiro, onde a empresa irá definir, a partir dos objetivos iniciais e critérios previamente estabelecidos, com qual parceiro ou quais parceiros irá se relacionar. Nessa etapa, os fatores de motivação são os que mais se destacam. Escolhido o parceiro, as empresas entram para a etapa de aproximação, em que a relação de confiança começa a se estabelecer.

Nessa etapa, os fatores humanos são preponderantes e podem facilitar ou dificultar o avanço da parceria. Na etapa de entendimento os fatores operacionais são determinantes para que as empresas parceiras iniciem a fase de colaboração em si, pois é nessa etapa que os objetivos, papéis e responsabilidades e os marcos do projeto são definidos.

Na fase de Colaboração, pode-se estabelecer duas etapas principais: o desenvolvimento, onde desenvolvimento conjunto do processo ou produto através de equipes multidisciplinares pertencentes às empresas parceiras atuam no dia a dia do projeto e a etapa de teste e validação. Em ambas etapas os fatores de processo são os que se revelam imprescindíveis para facilitar ou dificultar a colaboração e o alcance dos resultados.

Na fase de Pós-colaboração, pode-se evidenciar duas etapas principais: feedback e documentação. Nessa etapa os parceiros realizam uma avaliação conjunta de resultados, dão feedback sobre a qualidade das relações e documentam os aprendizados ao longo do processo.

5. CONTRIBUIÇÃO TECNOLÓGICA/SOCIAL

A inovação tem sido uma preocupação crescente das organizações em face dos novos desafios de competitividade. A abertura do mercado, intensificada pela globalização, demonstra a complexidade desse processo que passa de uma atividade endógena à firma, a um processo exógeno.

A colaboração tem um efeito propulsor para a inovação. Muitas oportunidades surgem a partir de contribuições espontâneas de pessoas motivadas com o que fazem. Além disso, para que uma ideia se transforme em inovação, é necessário o trabalho de todo um time, orquestrado por líderes dispostos a ouvir sugestões e defender bons projetos, os quais contém metas, objetivos e regras definidos e compreendidos por todos.

Nesse paradigma de grande mobilidade de conhecimento e mão de obra, as empresas devem considerar o ambiente externo, no que concerne às estratégias de inovação. A criação de espaços de inovação aberta assume um papel essencial para o fomento de esforços conjuntos de colaboração que visam a inovação. Como exemplo pode-se citar o movimento *100 Open Startups*, que é resultado dessa tendência e consiste em uma plataforma internacional que conecta propostas de startups a estratégias de inovação de grandes empresas.

Neste trabalho destaca-se o caso de uma organização do setor imobiliário de Santa Catarina e sua relação de cooperação para inovação com *startups* no ambiente de um de inovação aberta. A organização, como muitas outras que têm a necessidade de inovar optou por participar de uma iniciativa dessa natureza com o objetivo de fomentar novas ideias e negócios de forma mais rápida e efetiva. Contudo, a falta de experiência da com esse tipo de parceria, aliada à ausência de uma metodologia de orientação para os participantes do projeto de inovação aberta, pode estar dificultando a consolidação de laços mais sólidos e formalizados.

Dessa forma, a compreensão dos fatores que afetam o processo de colaboração para inovação, especialmente no que diz respeito à fase inicial, ou seja, a pré-colaboração, pode orientar as ações das organizações, que a exemplo desse caso em questão, desejam formar parcerias com vistas a promover a inovação. Estando ou não presentes em laboratórios de inovação aberta, os fatores determinantes nas fases da colaboração trazidos nesse estudo poderão ser observados em outras relações de cooperação para inovação, independente do setor ou do porte das organizações envolvidas.

A contribuição do estudo para a organização pesquisada é fornecer um direcionamento para suas ações no que diz respeito tanto à continuidade das parcerias como ao estabelecimento de novos vínculos, sobretudo por meio da identificação dos fatores que interferem no processo. Assim, medidas corretivas podem ser adotadas para atenuar problemas decorrentes de aspectos relevantes não identificados anteriormente bem como intervenções futuras podem ser feitas com base nas possibilidades que se apresentam à continuidade da colaboração, resultando num processo mais planejado e sistemático e menos dependente do acaso.

A proposição de um framework com a sistematização das fases do processo de cooperação para inovação e os principais fatores influenciadores pode ser utilizada pelas organizações como um guia orientador de suas ações, permitindo o estabelecimento de fluxos de informação e comunicação, alocação de recursos e competências e ainda a definição de metas e indicadores de forma mais realista e precisa. Nesse sentido, a contribuição do estudo

extrapola a realidade investigada e permite que outras organizações possam beneficiar-se no que diz respeito a essa questão.

Por fim, ressalta-se o papel das iniciativas de inovação aberta ou arranjos colaborativos para inovação que tendem a se expandir pelo potencial de interação que oferecem, mas que se melhor definidos e institucionalizados trarão resultados mais consistentes a curto e longo prazo. Empresas participantes precisam se preparar para relações de cooperação como ilustrado no estudo. Com um processo claro e objetivos definidos, essas relações de cooperação poderão ser mais preponderantes para o futuro de negócios de setores tradicionais.

REFERÊNCIAS

ACATE, Relatório de Atividades 2017. Disponível em <https://www.acate.com.br/node/76035> Acesso em 02 de 10 de 2018.

AIRBNB. Disponível em <https://press.airbnb.com/br/about-us/>. Acesso em 07 de 11 de 2017.

BATTISTELLA, C.; DE TONI, A. F.; PESSOT, E. Practising open innovation: a framework of reference. **Business Process Management Journal**, v. 23, n. 6, p. 1311-1336, 2017.

BOS-BROUWERS, Hilke Elke Jacke. Corporate sustainability and innovation in SMEs: evidence of themes and activities in practice. **Business strategy and the environment**, v. 19, n. 7, p. 417-435, 2010.

CHENG, M.. Sharing economy: A review and agenda for future research. **International Journal of Hospitality Management**, v. 57, p. 60-70, 2016.

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

CHRISTENSEN, Clayton. **O dilema da inovação**. São Paulo: Makron Books, 2012

DAS, T. K.; TENG, B-S. A resource-based theory of strategic alliances. **Journal of management**, v. 26, n. 1, p. 31-61, 2000.

DAVILA, Tony; EPSTEIN, Marc J. SHELTON, Robert. **As regras da inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

EDQUIST, C. **Systems of innovation: Technologies, institutions and organizations**. London: Pinter. 1997.

EISENHARDT, K. M.; SCHOONHOVEN, C. B. Resource-based view of strategic alliance formation: Strategic and social effects in entrepreneurial firms. **Organization Science**, v. 7, n. 2, p. 136-150, 1996.

HARDWICK, Jialin; ANDERSON, Alistair R. Supplier-customer engagement for collaborative innovation using video conferencing: A study of SMEs. **Industrial Marketing Management**, 2019.

HARGADON, Andrew; SUTTON, Robert I. Technology brokering and innovation in a product development firm. **Administrative science quarterly**, p. 716-749, 1997.

HAUS-REVE, Silje; FITJAR, Rune Dahl; RODRÍGUEZ-POSE, Andrés. Does combining different types of collaboration always benefit firms? Collaboration, complementarity and product innovation in Norway. **Research Policy**, v. 48, n. 6, p. 1476-1486, 2019.

HOMFELDT, Felix; RESE, Alexandra; SIMON, Franz. Suppliers versus start-ups: Where do better innovation ideas come from?. **Research policy**, v. 48, n. 7, p. 1738-1757, 2019.

HOWELLS, J. Intermediation and the role of intermediaries in innovation. **Research Policy** 35: 715–28. 2006.

LINK LAB. Disponível em <http://linklab.acate.com.br/>. Acesso em 07 de 11 de 2017.

LOPEZ, H., VANHAVERBEKE, W. How innovation intermediaries are shaping the technology market? An analysis of their business model. **MPRA Paper No. 20458**, Munich. 2009.

MONTORO-SÁNCHEZ, Á.; MORA-VALENTÍN, E. M.; GUERRAS-MARTÍN, L. Á. Trust matters in cooperative agreements but does the nature of the partner also matter? **Academia. Revista Latinoamericana de Administración**, n. 45, 2010.

OECD; FINEP. Manual de Oslo. **Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. Finep, 2005.

ROESH, SYLVIA MARIA AZEVEDO. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. Editora Atlas, 2005.

ROMIJN, Henny; ALBALADEJO, Manuel. Determinants of innovation capability in small electronics and software firms in southeast England. **Research policy**, v. 31, n. 7, p. 1053-1067, 2002.

TAVANAPOUR, N.; BITTNER, E. A. C. Collaboration among Crowdsources: Towards a Design Theory for Collaboration Process Design. **Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS)**. 2017.

SCHOR, J. debating the sharing economy. **Journal of Self-Governance & Management Economics**, v. 4, n. 3, 2016.

SHVAIKO, P., L. MION, F. DALPIAZ, AND G. ANGELINI. The TasLab portal for collaborative innovation. **Paper presented at the 16th International Conference on Concurrent Enterprising, 21–23 June 2010**, Lugano, Switzerland. 2010.

TETHER, Bruce S. Who cooperates for innovation and why. An empirical analysis. **Research Policy**, v. 31, n. 6, p. 947-967, 2002.

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

TIGRE, P. **Gestão da inovação: a economia da tecnologia no Brasil**. Elsevier Brasil, 2006.

WEBER, B.; HEIDENREICH, S. When and with whom to cooperate? Investigating effects of cooperation stage and type on innovation capabilities and success. **Long Range Planning**, v. 51, n. 2, p. 334-350, 2018.

WERKER, Claudia; KORZINOV, Vladimir; CUNNINGHAM, Scott. Formation and output of collaborations: the role of proximity in German nanotechnology. **Journal of Evolutionary Economics**, v. 29, n. 2, p. 697-719, 2019.

VAN DE VEN, Andrew H. Central problems in the management of innovation. **Management science**, v. 32, n. 5, p. 590-607, 1986.