

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

LAURA PUGA BORGES

**INOVAÇÃO ABERTA EM UMA EMPRESA DO SETOR CALÇADISTA GAÚCHO:
ESTUDO DE CASO DA GRENDENE**

Porto Alegre

2023

LAURA PUGA BORGES

**INOVAÇÃO ABERTA EM UMA EMPRESA DO SETOR CALÇADISTA GAÚCHO:
ESTUDO DE CASO DA GRENDENE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Universidade Federal do Rio Grande do Sul para
obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof. Dra. Fernanda Reichert

Porto Alegre

2023

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

Reitor: Prof. Dr. Carlos André Bulhões

Vice-Reitora: Profa. Dra. Patricia Pranke

A ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

Diretor: Prof. Dr. Takeyoshi Imasato;

Vice-Diretora: Prof. Dr. Rogério Faé

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

Chefe: Prof. Dr. Paulo Ricardo Zilio Abdala

Chefe-Substituta: Prof. Dr. Cleo Schmitt Silveira

COMISSÃO DE GRADUAÇÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Coordenadora: Prof. Dr. Rogério Faé

Vice-Coordenador: Profa. Dra. Carla Simone Ruppenthal

CIP - Catalogação na Publicação

Borges, Laura Puga
Inovação aberta em uma empresa do setor calçadista
gaúcho: estudo de caso da Grêndene / Laura Puga
Borges. -- 2023.
56 f.
Orientador: Fernanda Reichert.

Trabalho de conclusão de curso (Graduação) --
Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de
Administração, Curso de Administração, Porto Alegre,
BR-RS, 2023.

1. inovação aberta. 2. Ggrendene. 3. motivações. 4.
transição. 5. cultura organizacional. I. Reichert,
Fernanda, orient. II. Título.

Elaborada pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica da UFRGS com os
dados fornecidos pelo(a) autor(a).

Departamento de Ciências da Informação

Rua Washington Luiz, 855, Centro Histórico

CEP: 90010-460 - Porto Alegre – RS

Telefone: (51) 3308.3851

E-mail: ea_comgrad@ufrgs.br

LAURA PUGA BORGES

**INOVAÇÃO ABERTA EM UMA EMPRESA DO SETOR CALÇADISTA GAÚCHO:
ESTUDO DE CASO DA GRENDENE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Universidade Federal do Rio Grande do Sul para
obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Aprovada em _____ de _____ de 2023.

Banca Examinadora

Prof. Dra. Fernanda Reichert – UFRGS
Orientadora

Profa. Dra. Nome completo – UFRGS

Prof. Dr. Nome completo – UFRGS

AGRADECIMENTOS

Primeiro, gostaria de agradecer à minha família por ter estado sempre presente durante todo meu período de aprendizado, tanto na escola quanto na universidade. Aos meus pais, João Batista e Adriana, agradeço pelo suporte psicológico, afetivo, financeiro e, acima de tudo, pela formação exemplar que me deram no que tange a caráter, valores e educação. A minha irmã, Gabriela, agradeço pelo exemplo de dedicação e esforço na busca de seus sonhos.

Também gostaria de agradecer a todos os meus amigos, os mais antigos e aqueles tive a oportunidade de conhecer nesses cinco anos e meios de Escola de Administração, e que estiverem comigo durante todo o curso. Em especial cabe aqui citar a Mariana Bonamigo, a Martina Veiga, a Rafaela Aquino e o Rodrigo Pureza, que compartilharam as dores e dificuldades, mas também os momentos felizes e histórias que ficarão para uma vida inteira.

Agradeço também à minha orientadora, Professora Fernanda Reichert, por todo o suporte no desenvolvimento do trabalho e por contribuir sempre com colocações e críticas construtivas que elevaram muito o resultado final deste trabalho de conclusão de curso.

Gostaria de agradecer também à Câmara Americana de Comércio (Amcham) em Porto Alegre, local onde trabalho e onde pude me aproximar do ecossistema de inovação e tornar-me uma entusiasta com relação ao tema. Além disso, foi no trabalho que tive a oportunidade de conhecer o case de inovação da Grendene, o que torna tudo ainda mais especial.

Agradeço, ainda, a todas as pessoas da Grendene com quem tive a oportunidade de conversar durante o processo de realização desse trabalho e que contribuíram de forma fundamental com ideias, sugestões e críticas construtivas. Em especial, o agradecimento ao Edson Matsuo, que atualmente atua como consultor na empresa, que, além de me conceder sua entrevista, ainda trouxe muitos insights para meu trabalho.

Por fim, agradeço a todos aqueles entusiastas do tema que, assim como eu, acreditam que iniciativas de inovação aberta podem transformar o mercado brasileiro, a medida que tornam as empresas mais competitivas.

RESUMO

Sabe-se que a inovação é fundamental para a sustentabilidade e sucesso dos negócios. No entanto, encontra-se na literatura e no mercado diversas estratégias acerca do gerenciamento da inovação nas organizações. O presente trabalho de conclusão de curso tem como objetivo identificar o processo de implementação do modelo de inovação aberta na Grendene. Trata-se de um estudo exploratório de natureza qualitativa que visou identificar as motivações, os processos de transição e as mudanças culturais provocadas a partir da instituição desse modelo de gestão da inovação. Essa pesquisa foi realizada com uma tradicional empresa do setor calçadista gaúcho, no formato de estudo de caso. Os principais resultados encontrados mostram que a organização adota um modelo misto entre a inovação fechada e a aberta em suas estratégias, o qual já trouxe impactos significativos na cultura organizacional

Palavras-chave: inovação aberta; Grendene; motivações; transição; cultura organizacional.

ABSTRACT

It is known that innovation is essential for the sustainability and success of businesses. However, there are various strategies in the literature and in the market regarding innovation management in organizations. The present final paper aims to identify the process of implementing the open innovation model in Grendene. It's an exploratory qualitative study that aimed to identify the motivations, transition processes and cultural changes caused by the adoption of this innovation management model. This search was conducted as a case study with a traditional shoe company from the Rio Grande do Sul state. The main results found show that the organization adopts a mixed model between closed and open innovation in its strategies, which has already brought significant impacts on the organizational culture.

Keywords: Open innovation; Grendene; Motivation; Transition; Organizational Culture.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 –	Crescimento do número de empresas adotantes da Lei do Bem	16
Figura 2 –	Modelo Linear de Inovação”	19
Figura 3 –	Modelo Linear - Segunda Geração”	19
Figura 4 –	Modelo Coupling da Inovação”	20
Figura 5 –	Modelo de interações em cadeia.....	21
Figura 6 –	Modelo sistêmico de inovação.....	22
Figura 7 –	Exemplo dos Modelos de Inovação Fechada e Aberta.....	24
Quadro 1 –	Composição da amostra científica qualitativa.....	31
Quadro 2 –	Informações sobre as entrevistas.....	31
Figura 7 –	Espaço do Bergamotta Labs no Instituto Caldeira 1.....	37
Figura 8 –	Espaço do Bergamotta Labs no Instituto Caldeira 2	37

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	OBJETIVOS	12
1.1.1	Objetivo geral	12
1.1.2	Específicos	12
1.2	JUSTIFICATIVA.....	13
2	REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1	TEORIAS ACERCA DO CONCEITO DE INOVAÇÃO	16
2.2	MODELOS DE INOVAÇÃO	17
2.2.1	Fatores relevantes na escolha do modelo	17
2.2.2	Modelo Linear- primeira geração	18
2.2.3	Modelo Linear- segunda geração	19
2.2.4	Modelo Coupling de Inovação - terceira geração	20
2.2.5	Modelo de interações em cadeia - quarta geração	21
2.2.6	Modelo Sistêmico de Inovação - quinta geração	22
2.3	MODELO DE INOVAÇÃO ABERTA	23
2.3.1	Relacionamento entre os diferentes atores	25
2.3.2	Vantagens e desvantagens do modelo	27
2.3.3	Ecossistemas de inovação	27
2.3.4	Cultura organizacional na inovação aberta	28
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	31
3.1	TIPO DE PESQUISA	31
3.2	PARTICIPANTES DA PESQUISA	31
3.3	COLETA DE DADOS.....	32
3.4	ANÁLISE DOS DADOS	33
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	35
4.1	CONTEXTO DO MERCADO	35
4.2	ATUAÇÃO DA EMPRESA.....	36
4.3	MOTIVAÇÕES.....	39
4.4	O PROCESSO DE TRANSIÇÃO.....	41
4.5	MUDANÇAS e resultados obtidos	43
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	46
4)	REFERÊNCIAS	49

5)	APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE).....	56
6)	APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	58

1 INTRODUÇÃO

Em um cenário de mercados cada vez mais globalizados e avanços tecnológicos cada vez mais rápidos, a inovação se tornou um assunto chave para as organizações que desejam se manter atualizadas e competitivas. Por isso, é necessário que as empresas não apenas compreendam as mudanças do mercado, mas também que desenvolvam novas iniciativas para seguir agregando valor e sendo relevantes aos seus *stakeholders*. Para o economista austríaco Joseph Shumpeter (1982), a inovação de fato é o motor para o crescimento econômico.

Diversos modelos de gestão da inovação podem ser encontrados na literatura, entretanto, Tidd, Bessant e Pavitt (2008) afirmam que o desenvolvimento de um gerenciamento eficaz se faz através da compreensão das estruturas que melhor se ajustem à configuração de cada negócio. Até o final do século XX, o comum era ver as empresas focadas em desempenhar todos os processos de inovação internamente, desde gerar, construir até distribuir e financiar suas próprias ideias. Esse paradigma foi posteriormente chamado de inovação fechada (CHESBROUGH, 2003). Entretanto, alguns fatores no mercado impulsionaram mudanças no formato como as organizações gerem a inovação, o que ocasionou em novos formatos de governança estudados pela literatura como a inovação aberta (*open innovation*), que é o foco do presente trabalho.

Von Hayek (1985), determinou que cada indivíduo só é capaz de deter uma parcela ínfima do conhecimento disponível, portanto, dificulta para as empresas terem internamente todo o *know-how* necessário para articulação de novos produtos, serviços ou processos. Por outro lado, Castells (2002, p. 50), sociólogo e professor universitário na Espanha, tem uma visão otimista sob a perspectiva de que o conhecimento está disperso pela sociedade. O referido autor aduz que: “[...] é a conexão histórica entre a base de informações/conhecimentos da economia, seu alcance global, sua forma de organização em rede e a revolução da tecnologia da informação que cria um sistema econômico distinto”. Assim, Castells (2002) entende essa realidade como uma nova estrutura social, que ele chamou de sociedade em rede.

Essa nova configuração acerca do conhecimento e da mobilidade dos recursos, foi considerada por Chesbrough (2003) - autor da obra *Open Innovation: the New Imperative for Creating and Profiting from Technology*- como um fator

propulsor para o surgimento do conceito de inovação aberta. Segundo o pesquisador, as organizações podem e devem utilizar recursos externos, tais como pesquisas, tecnologias, indivíduos, órgãos públicos, entre outras fontes de conhecimento, para complementar as soluções internas (CHESBROUGH, 2003). De acordo com Stael, Nohara e Chagas (2014, p. 296), ao versarem sobre a inovação aberta, constatam que “[...] este modelo enxerga a inovação como o resultado da formação e atuação de redes de colaboração sistemáticas – não apenas pontuais – que oferecem conhecimento, ideias e patentes para a geração de novos produtos e processos”.

Por essa nova perspectiva, as ideias podem fluir para dentro ou para fora das barreiras da área de P&D das empresas. Ideias criadas internamente, mas que não sirvam para o mercado da organização, podem ser licenciadas ou mesmo gerarem *spin-offs*. Enquanto ideias de fora podem ser absorvidas através de diversos mecanismos e originarem grandes revoluções no negócio (CHESBROUGH; VANHAVERBEKE, 2017).

Diversas organizações vêm aplicando esse formato de interação com o mercado. Na vanguarda desse movimento, pode-se citar a Procter & Gamble (P&G), que implementou um programa de inovação aberta chamado de C+D (“*Connect & Develop*”) nos anos 2000, nos Estados Unidos. O objetivo era adquirir conhecimento e desenvolver parcerias com as pessoas, empresas e universidades que se colocassem à disposição para pensar em novas soluções para os mercados em que o grupo operava. De acordo com o CIO (*Chief of Information Officer*) da companhia na época, com essa iniciativa, a área de P&D da empresa se tornou 60% mais produtiva, a taxa de sucesso da inovação mais do que dobrou e o custo da inovação diminuiu (HUSTON; SAKKAB, 2006).

No Brasil, algumas companhias nacionais também vêm explorando esse modelo para ampliar sua vantagem competitiva frente aos concorrentes. Lopes (2017) estudou o relacionamento entre *startups* e grandes empresas através de um estudo de caso do Cubo, o qual cumpre o papel de ser a plataforma de inovação aberta do Banco Itaú. Stal, Nohara e Chagas (2014) buscaram entender como as empresas nacionais desempenham o conceito de inovação aberta com os parceiros externos, principalmente no setor de biotecnologia. Ribeiro e Scherer (2011), estudaram o caso de implementação da inovação aberta em uma instituição financeira, analisando a aplicabilidade do modelo, a utilização de fontes externas e

os resultados obtidos. Isso mostra como as pesquisas estão direcionadas a analisar principalmente o relacionamento das empresas com os agentes externos, mas não sobre suas motivações para adoção desse modelo ou os impactos gerados pela adoção do modelo.

Com a finalidade de complementar as análises acerca do tema, o presente estudo deu ênfase em explorar as estratégias utilizadas na implementação da inovação aberta em uma companhia do setor calçadista, o qual é caracterizado pelo baixo uso de tecnologia. A escolha pela empresa Grendene se deu pela sua representatividade no segmento e pelo importante polo de inovação aberta recentemente desenvolvido em sua estrutura. Vale ressaltar que se encontra poucos estudos sobre o tema de inovação aberta no tradicional setor calçadista, o que é uma grande oportunidade para pesquisa.

Assim, este trabalho de conclusão de curso se propõe a responder à seguinte questão de pesquisa: “Quais as estratégias utilizadas na implementação da inovação aberta na empresa Grendene?”.

1.1 OBJETIVOS

Nesta seção será apresentado o objetivo geral, bem como os específicos do trabalho.

1.1.1 Objetivo geral

Identificar o processo de implementação do modelo de inovação aberta na Grendene.

1.1.2 Objetivos Específicos

Para que o objetivo geral do trabalho fosse atingido, listaram-se os seguintes objetivos específicos do trabalho.

- a) Caracterizar as motivações que influenciaram a decisão de implementar a inovação aberta no negócio;

- b) Descrever o processo de transição do modelo de inovação fechada para aberta;
- c) Identificar e descrever as mudanças percebidas e os resultados obtidos pela empresa após adotar a inovação aberta.

Para responder aos objetivos, foi realizada uma pesquisa qualitativa com caráter exploratório. A escolha por esse formato se deu pela preocupação com os aspectos da realidade que não podem ser quantificados e, portanto, deve-se centrar na compreensão e na explicação da dinâmica das relações sociais que envolvem a temática (MALHOTRA, 2010). Foi escolhido o método de estudo de caso para melhor compreender a inovação aberta praticada pela Grendene.

1.2 JUSTIFICATIVA

Considerando um cenário de mercados cada vez mais competitivos, sejam eles serviços, indústrias ou varejo, a inovação vem sendo destacada como uma prioridade para alcançar a diferenciação nas organizações. O crescimento das discussões acerca da temática gera diversas abordagens e metodologias para o gerenciamento dos processos de inovação, o que motiva a incitação de questionamentos e novas lacunas para estudo.

O presente trabalho de conclusão de curso buscou trazer dados a respeito das mudanças decorrentes da adoção do método de inovação aberta em uma empresa do setor calçadista gaúcho, a partir de um caso específico: o da Grendene. Nesse estudo, busca-se compreender aspectos relativos à motivação e transição para a abertura dos processos de inovação, bem como os resultados alcançados e consequências do ponto de vista cultural na empresa.

Desse modo, outras organizações poderão utilizar esse estudo como *benchmarking* para iniciarem seus projetos de inovação aberta, já entendendo quais podem ser as possíveis consequências da adoção desse modelo. Assim, o conteúdo produzido é de interesse dos líderes responsáveis por áreas de inovação e pesquisa e desenvolvimento de grandes e tradicionais organizações, além de ser um assunto de grande valia para sócios, CEOs e acionistas, pois diz respeito à sustentabilidade e futuro dos negócios.

Os resultados do presente estudo serão compartilhados com profissionais da área de inovação e serão divulgados nas redes sociais, principalmente na plataforma LinkedIn, o qual tem um caráter corporativo. O objetivo dessa ação é alcançar pessoas que possuem interesse na pauta de desenvolvimento da inovação aberta dentro de suas organizações ou como parceiros do ecossistema - como *startups* e universidades.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Os resultados do Índice Global de Inovação – IGI (2022), indicador responsável por medir o desempenho dos ecossistemas de inovação de 132 países, evidenciam a conexão entre pesquisa e desenvolvimento e desempenho econômico. De acordo com o ranking do ano de 2022, as cinco economias mais inovadoras do mundo são: Suíça, Estados Unidos, Suécia, Reino Unido e Países Baixos. Todos esses países são categorizados como economias de alta renda. O Brasil, por outro lado, está na 54^o posição do IGI, o que demonstra um potencial de crescimento no pilar de pesquisa e desenvolvimento no país. Além disso, outro dado relevante é o fato de o investimento em inovação global ter atingido seu nível historicamente mais alto no ano de 2019, com um crescimento de 6,1% nas atividades.

Apesar do Brasil estar longe de alcançar os patamares de investimento dos países desenvolvidos, o Estado também reconhece a importância dessa vertente para impulsionar a economia do país, gerar empregos e democratizar oportunidades (PEREIRA, KRUGLIANSKAS, 2005). No Brasil, desde o final da década de 1990, foram desenvolvidas diversas políticas públicas orientadas para a promoção do sistema de Ciência, Tecnologia e Inovação (CT&I), como mostram os levantamentos de De Negri (2017).

Uma das iniciativas promovidas pelo governo para impulsionar a inovação no país foi regulamentar a Lei da Inovação, Lei Federal 10.973/2004 (BRASIL, 2004). O objetivo dessa resolução é incentivar a conexão entre universidades, centros de pesquisa e as empresas. Para isso, são estabelecidos mecanismos que estimulam a cooperação para a produção científica, tecnológica e de inovação. Dentre eles estão (i) a contratação direta de ICTs (Instituto de Ciência e Tecnologia) e empresas, o que é excelente para que instituições públicas sejam mais ágeis, e (ii) incentivo fiscal para organizações, o que é um ótimo benefício do ponto de vista financeiro.

Ainda assim, os autores Pereira e Kruglianskas (2005) consideraram a Lei insipiente e com poucos detalhes para que de fato seja um instrumento relevante de fomento às políticas de inovação no Brasil. Contudo, desde 2005, a Lei já passou por dois decretos que a deixaram mais clara e flexível.

Outra importante ação proposta pelo Estado foi regulamentar o incentivo fiscal para atividades de pesquisa e desenvolvimento de pessoas jurídicas, através da Lei Federal 11.196/2005, conhecida como Lei do Bem (BRASIL, 2005). O principal

objetivo dessa Lei é “[...] incentivar as empresas na busca da inovação tecnológica, por meio da pesquisa tecnológica e do desenvolvimento de inovação tecnológica.” (BRASIL, 2020, p. 17). Desde a sua implementação, o número de empresas utilizando esse respaldo legal chegou à 2.564 em 2020 (Figura 2), o que representa um potencial de expansão, levando em conta que o país possui mais de dois milhões de empresas ativas – excluindo MEI’s e microempresas (BRASIL, 2022).

Figura 1 – Crescimento do número de empresas adotantes da Lei do Bem



Fonte: Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovações (2020)

A questão é de que forma a inovação vem sendo explorada pelas organizações na prática? O presente referencial teórico se propõe a revisar a literatura tanto da inovação nos modelos de gestão mais tradicionais, como também dos modelos mais recentes que vêm ganhando cada vez mais espaço no mercado.

2.1 ABORDAGENS TEÓRICAS DO CONCEITO DE INOVAÇÃO

As firmas estão cientes da importância da inovação para a sobrevivência dos negócios. Segundo a pesquisa aplicada em 2021 pela ACE Cortex, inovação é considerada prioridade para mais de 84% das empresas, um resultado 4% maior do que no ano anterior. A relevância desse conceito também é percebida pelo ambiente acadêmico, que cada vez mais produz pesquisas envolvendo esse assunto nas mais diferentes áreas do conhecimento (NARCIZO *et al.*, 2012).

Entretanto, apesar da popularização do tema, é importante ressaltar que não há um conceito universal a respeito de inovação. Kline e Rosenberg (1986, p. 283) afirmam que: “é um erro grave tratar de uma inovação como se fosse uma coisa bem

definida, homogênea, que pode ser identificada entrando na economia numa data precisa – ou tornando-se disponível num momento preciso no tempo”. Existem, portanto, diversas abordagens para esse mesmo tópico, cada autor com seus pontos de vista e experiências que moldam sua visão para a temática.

Thompson (1965, p. 2), conceituou a inovação de forma simples: “[...] é a geração, aceitação e implantação de novas ideias, processos, produtos e serviços”. Peter Druker (1987), por outro lado, vê a inovação como o ato de transformar algo já existente em um recurso que gere riqueza. Os autores Tidd, Bessant e Pavitt (2008) somaram ao conceito de Thompson (1965) e Druker (1987) o fato dessas novas ideias precisarem ser úteis e utilizáveis, para que sejam consideradas inovações de fato. Essa abordagem traz mais valor ao conceito, pois está aliada ao fato de ser uma estratégia que visa gerar vantagem competitiva sobre o restante, e não apenas ser mais um produto, serviço ou processo.

2.2 MODELOS DE INOVAÇÃO

2.2.1 Fatores relevantes na escolha do modelo

Sabe-se que a inovação é fundamental para a sustentabilidade e sucesso dos negócios. No entanto, não há consenso sobre qual é a melhor estratégia para gerenciar e integrar a inovação ao modelo de gestão de negócios (MORAES; CAMPOS; LIMA, 2019). Diversos autores e pesquisadores discutem quais seriam os aspectos que deveriam ser considerados ao adotar determinado modelo de inovação.

Para Cohen e Levinthal (1989), a capacidade de absorção é um fator importante a ser considerado quando se escolhe um modelo de inovação, pois determina a capacidade da organização de integrar novas ideias e conhecimentos em seus processos de inovação. Alinhado a esse ponto, o autor referência no tema de psicologia organizacional, Edgar Schein (1984), entende que a cultura organizacional é um ponto determinante para a seleção do melhor modelo de inovação. Cabe aqui ressaltar o conceito de cultura organizacional, de acordo com Fleury (1987, p.10):

A cultura, concebida como um conjunto de valores e crenças compartilhados pelos membros de uma organização, deve ser consistente com outras variáveis organizacionais como estrutura, tecnologia, estilo de liderança. Da consistência destes vários fatores depende o sucesso da organização.

Outro importante pilar que deve ser levado em conta ao discutir o melhor modelo de inovação a ser adotado é relativo à disponibilidade de recursos, sejam eles financeiros, tecnológicos, humanos. De acordo com Teece (2010), a alocação adequada de recursos é fundamental para que a organização consiga implementar seus processos de inovação. Por fim, pode-se destacar um aspecto sinalizado por Tidd, Bessant e Pavitt (2008), relativo ao ambiente externo. Segundo os autores, aspectos relativos ao mercado, como questões de regulamentação, tecnologia e governo podem influenciar na escolha do modelo mais adequado para gerir o fluxo da inovação.

Esses são apenas alguns dos múltiplos aspectos que podem ser considerados ao adotar um modelo de inovação. É importante ressaltar que a escolha do modelo de inovação mais adequado para uma organização vai depender também de vários fatores específicos da organização, do ambiente em que ela está inserida e do momento histórico. As empresas devem, por meio de uma visão sistêmica de seus processos, definir de forma clara seus objetivos, e, a partir de então, identificar ou construir o melhor modelo de inovação diante da sua realidade, recursos e objetivos.

O autor Rothwell (1994) analisou historicamente a maneira como a inovação era conduzida dentro das organizações, levando em consideração as variáveis econômicas e sociais de cada época. Em seu estudo, Rothwell fez um recorte histórico de 40 anos e constata um padrão de evolução nos modelos de inovação, categorizado em cinco gerações de esquemas teóricos que serão analisados nos próximos subitens.

2.2.2 Modelo Linear- primeira geração

Também conhecido como *technology push*, este modelo pressupõe que a inovação é uma atividade interna à empresa que tem como objetivo desenvolver novas tecnologias ou produtos que possam ser vendidos no mercado. Nesse

modelo, não há uma preocupação com as demandas de mercado, de forma que a inovação é vista como um processo técnico e científico (ROTHWELL, 1994).

Nesse paradigma, o desenvolvimento, a produção e a comercialização de novas tecnologias são percebidos como uma sequência linear de tempo bem definida. O processo de inovação começa com a fase de pesquisa, depois desenvolvimento e, em seguida, avança para a produção, comercialização e distribuição (OCDE, 1999).

Esse modelo se mostrou limitado ao se constatar que os investimentos em pesquisa científica básica não levavam automaticamente ao sucesso econômico do uso da tecnologia (CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011). Além disso, o caráter simplista de não envolver outros atores de fora da organização não reflete a complexidade e a dinamicidade do processo de inovação, conforme a Figura 2.

Figura 2 – Modelo Linear de Inovação



Fonte: o autor (2023), adaptado de Rothwell (1994).

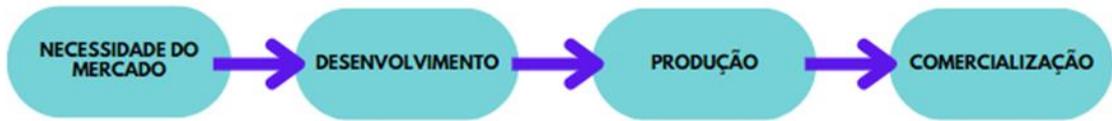
2.2.3 Modelo Linear- segunda geração

Majoritariamente utilizado no final da década de 1960, a segunda geração segue sendo um modelo linear, porém dessa vez inverso do proposto pelo primeiro esquema. Aqui a ênfase passou a ser nas demandas e necessidades do mercado, por isso também é conhecido como *market pull*, pois parte do pressuposto de que a identificação e o atendimento das necessidades dos consumidores é um fator crucial para o sucesso da inovação.

Dessa forma, o ponto de partida deixou de ser o desenvolvimento de novas tecnologias ou conhecimentos científicos e deu lugar ao processo de análise da demanda externa. Essa mudança gerou uma diminuição nos riscos da inovação, por levar em consideração uma demanda já existente, e conseqüentemente uma

otimização dos recursos internos (ROTHWELL, 1994) como pode ser visto na Figura 3.

Figura 3 – Modelo Linear - Segunda Geração



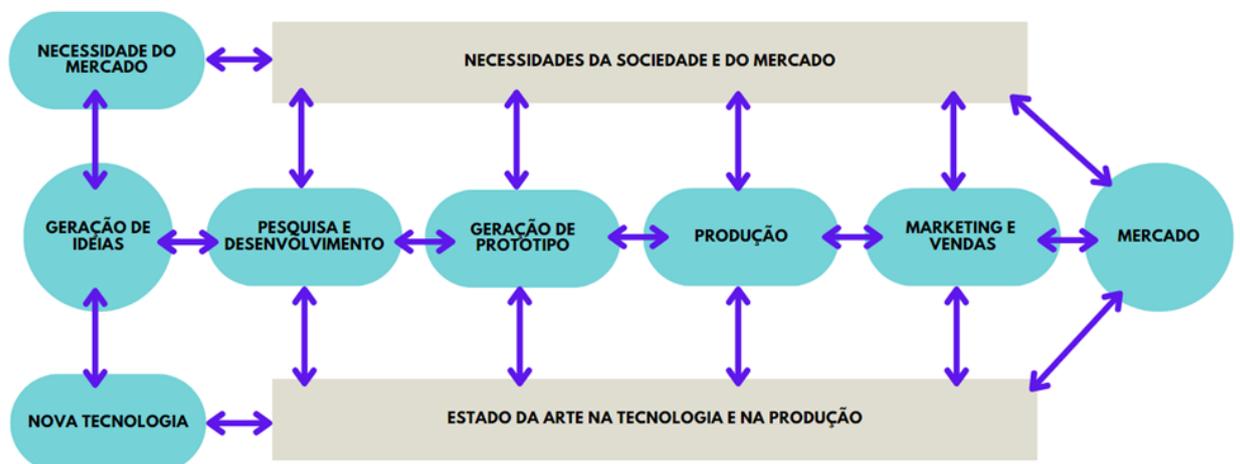
Fonte: o autor (2023), adaptado de Rothwell (1994)

2.2.4 Modelo Coupling de Inovação - terceira geração

A terceira geração do processo de inovação, ocorrida entre 1970 e a década de 1980, foi caracterizada pela combinação entre os dois modelos anteriores. Sendo assim, a inovação passou a ser vista como o resultado da interação entre necessidades de mercado e da disponibilidade tecnológica da empresa, surgindo o chamado modelo interativo de inovação (ROTHWELL, 1994).

O processo de inovação na terceira geração se apresenta como sequencial, mas não necessariamente contínuo. Ademais, as fases aqui são interdependentes, e podem retornar para a etapa anterior se necessário. Assim, o processo passa a dispor de um mecanismo de retroalimentação entre a pesquisa e desenvolvimento (oferta) e o mercado (demanda), como mostra a Figura 4.

Figura 4 – Modelo Coupling da Inovação



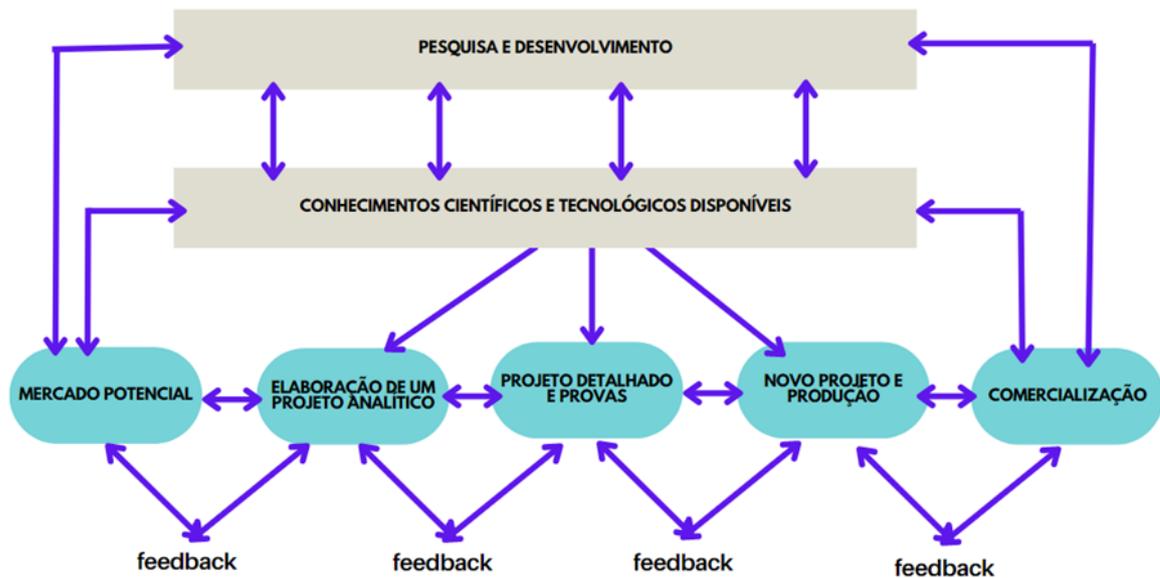
Fonte: o autor (2023), adaptado de Rothwell (1994)

2.2.5 Modelo de interações em cadeia - quarta geração

A quarta geração, ocorrida do início da década de 1980 até o início da década de 1990, foi caracterizada pela abordagem interativa entre as diferentes etapas. No modelo desenvolvido por Kline (1978), várias atividades de diferentes frentes da empresa são paralelamente envolvidas no processo de desenvolvimento de um novo produto.

Nesse modelo, há cinco principais vias de inovação (MARQUES; ABRUNHOSA, 2005) como pode ser observada na Figura 5. A primeira via é a chamada cadeia central de inovação, esta cadeia central, em si mesma, remete para uma visão linear, embora, aqui, a inovação tenha por ponto de partida e de chegada o mercado. A segunda via são os feedbacks entre todas as fases desta cadeia central. A terceira via de inovação resulta das múltiplas ligações entre a cadeia central, os domínios do conhecimento acumulado ao longo do tempo, e a investigação ou conhecimento novo. A quarta via representa o avanço do conhecimento científico na origem das inovações radicais. A quinta via representa o feedback dos produtos da inovação (máquinas, instrumentos e procedimentos tecnológicos) para a ciência.

Figura 5 – Modelo de interações em cadeia



Fonte: o autor (2023), adaptado de Kline (1978)

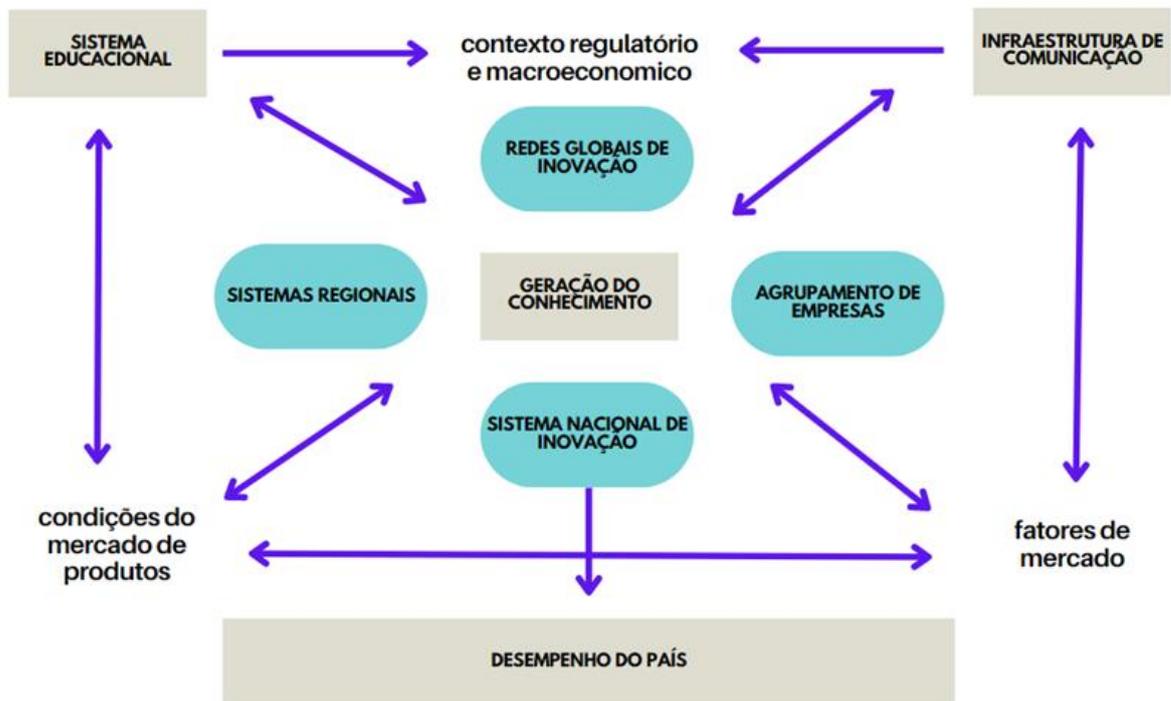
2.2.6 Modelo Sistêmico de Inovação - quinta geração

Na quinta geração a inovação é vista como um processo contínuo, integrando uma rede abrangente de relações e reações customizadas (ROTHWELL, 1994). As melhores práticas dos modelos anteriores foram reunidas para formatação de um modelo de sistemas integrados e em rede. As equipes de pesquisa e desenvolvimento passaram então a trabalhar integradas e a realizarem ações de cooperação entre diversos agentes, tanto no sentido vertical da cadeia de produção quanto no sentido horizontal.

As principais características do modelo de rede são as influências do ambiente externo e da comunicação efetiva com o ambiente externo. A inovação acontece dentro de uma rede, como visto na Figura 6, de partes interessadas internas e externas (PREEZ; LOUW; ESSMANN, 2014).

Rothwell (1994) identifica esta geração como o estágio mais avançado que muitas empresas inovadoras objetivam alcançar.

Figura 6 – Modelo sistêmico de inovação



Fonte: o autor (2023), adaptado de OECD (1999) e Viotti & Macedo (2003)

Os aspectos de interatividade entre diferentes esferas do mercado e a atuação em rede presentes nesse tipo de modelo são características que posteriormente darão origem ao termo da inovação aberta.

2.3 MODELO DE INOVAÇÃO ABERTA

De acordo com Henry Chesbrough, autor responsável por conceituar a inovação aberta em 2003, a vantagem competitiva vem da capacidade de cocriar com o ambiente. Essa é a ideia central do termo inovação aberta. Para explicar o que seria esse novo conceito, o autor utiliza o método de comparação e, portanto, inicia sua narrativa analisando o que ele chamou de inovação fechada para depois compreender o modelo de inovação aberta.

O primeiro modelo resume o processo de desenvolvimento de novas ideias aos recursos e conhecimentos internos do negócio. Nesse formato de trabalho, cabe à equipe de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) gerir todos os processos de inovação, desde a geração de ideias, fabricação, comercialização, até a prestação de serviço pós-venda (CHESBROUGH, 2003). Basicamente, sob essa ótica é

considerada uma inovação de sucesso aquela que detém mais controle sobre o processo, a que é autossuficiente.

Durante anos, esse modelo foi visto como o caminho correto para a diferenciação competitiva. O que era considerado uma grande vantagem desse formato era a proteção sobre a propriedade intelectual (PI), a qual era utilizada para evitar que os concorrentes explorassem as vantagens de suas inovações (CHRISTENSEN; 1987). Além disso, as grandes corporações, tais como AT&T e IBM, investiam no seu setor de P&D, o que de certa forma criava uma barreira de entrada aos novos competidores em determinados mercados, pois raramente esses conseguiriam alcançar o nível de pesquisa das empresas já estabelecidas.

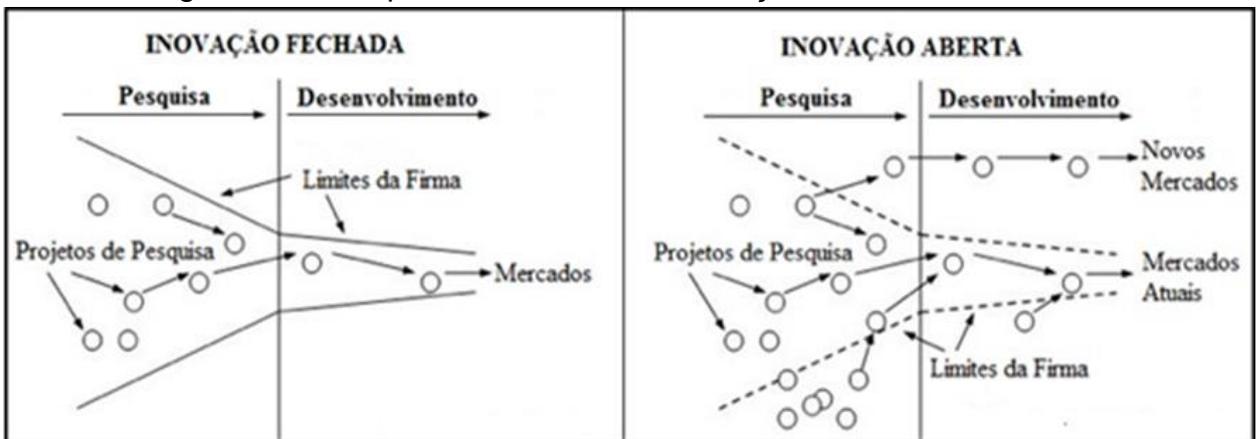
Por outro lado, encontram-se alguns desafios nas áreas de pesquisa e desenvolvimento de negócios que atuam exclusivamente no modelo de inovação fechada. Dentre eles, pode-se citar a dificuldade de reunir em sua estrutura os melhores profissionais do mercado, a capacidade de criar as mais avançadas tecnologias apenas com os recursos internos e o capital necessário para fazer grandes investimentos em projetos arriscados (VON HIPPEL, 2005). Esses pontos são fortes desvantagens para as empresas que praticam a inovação por meio apenas de seu canal interno.

Alinhado a esses impasses, Chesbrough (2003) destaca o que seriam os “fatores de erosão” responsáveis pelo declínio da inovação fechada: i) a crescente disponibilidade e mobilidade dos trabalhadores, o que impacta negativamente no controle das empresas sobre o conhecimento interno disponível; ii) o aumento significativo na acessibilidade de capital de risco (*private venture capital*), o que facilitou o financiamento, por exemplo, de *startups* e negócios criados fora dos laboratórios de inovação; iii) a capacidade ampliada de fornecedores atenderem concorrentes; iv) ao encurtamento do ciclo de vida dos produtos nas prateleiras.

Diante desse cenário, o autor defende que as portas do setor de inovação das organizações não deveriam estar trancadas ao ambiente externo. Contudo, dentre os aspectos que podem ser considerados requisitos à implementação, Candido e do Vale (2018) entendem que a estrutura organizacional interna possui um papel fundamental para que a empresa possa obter sucesso com as práticas de inovação aberta. Outros importantes fatores são os processos organizacionais, os sistemas de recompensa, o incentivo e o desenho do trabalho, além da questão estrutural e de governança, de acordo com (BRAGANZA; AWAZU; SOUZA, 2009).

Esses são pontos relevantes, pois Chesbrough (2003) percebe a inovação como um processo colaborativo nos quais agentes de fora, tais como universidades, institutos de pesquisa, fornecedores, *startups* e consumidores, possuem um papel fundamental de participação, como pode ser observado na Figura 7. Esse novo termo refere-se, portanto, a um modelo em que haja fluxo intencional de entrada e saída de conhecimento pelas fronteiras de uma companhia, de modo a gerar oportunidades para serem cultivadas dentro da organização ou para fora, podendo inclusive serem comercializadas (CHESBROUGH; VANHAVERBEKE; WEST, 2017).

Figura 7 – Exemplo dos Modelos de Inovação Fechada e Aberta



Fonte: o autor (2022) adaptado de Chesbrough (2003).

2.3.1 Relacionamento entre os diferentes atores

A abordagem de inovação aberta tem como base a colaboração entre diferentes empresas, organizações e indivíduos externos, por meio de arranjos do tipo sistema e redes. Por meio desses arranjos colaborativos, as empresas podem compartilhar conhecimento, recursos e experiências, o que aumenta suas chances de sucesso em seus projetos de inovação. Essas parcerias podem assumir diferentes formas, as quais serão exploradas nessa subseção.

Na conexão entre o meio acadêmico e as empresas, existe uma necessidade crescente de tornar a interação mais profunda e produtiva. Marques *et al.* (2021), identificaram através de sua pesquisa, nove fatores que impactam nesse relacionamento. Desses nove elementos, ressaltam-se três deles, quais sejam, a diferença cultural (ambiente acadêmico preocupa-se em gerar conhecimento e educar a força de trabalho, enquanto empresas estão focadas em gerar

conhecimento para desenvolver produtos e serviços), a obtenção de recursos (principal motivação das universidades para cooperarem com a indústria), os canais de transferência formais (estruturação dos mecanismos para transferência de conhecimento e tecnologia para que esse processo dê certo).

Outra estratégia que tem se mostrado cada vez mais pertinente na inovação aberta é a interação entre empresas e *startups*. Para as grandes firmas, essa é uma maneira de diversificar suas táticas de inovação e de acessar novas tecnologias a um custo de investimento relativamente baixo (VARRICHIO, 2016). Embora esses dois tipos de organizações possuam características bastante distintas entre si, a união desses perfis se complementa (WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015).

Lopes (2017) ressalta, entretanto, as diferenças dos modelos de negócios de grandes organizações e de *startups* como um empecilho para essa conexão. Do ponto de vista cultural, o autor conclui que as mentalidades dos negócios são muito distintas, e do ponto de vista estrutural, grandes corporações tendem a apresentar processos e políticas internas tão burocráticas que, por vezes, inviabilizam o fechamento de contratos com as *startups*.

A co-criação de valor também passa por interações das empresas com seus clientes e fornecedores. O objetivo é que esses agentes possam contribuir para o desenvolvimento ou melhoria dos produtos ou serviços através de suas experiências e necessidades diante do portfólio do negócio. Há muitas possibilidades de fomentar esses relacionamentos, entre as mais tradicionais estão as entrevistas, as visitas e reuniões dos consumidores e fornecedores com a equipe de pesquisa e desenvolvimento de produtos, além da possibilidade de fazer observações, telefonemas, e-mail e a realização de grupos focais (ALAM, 2002).

Por fim, os programas que visam promover melhorias aos processos internos através da captação de ideias de seus colaboradores, independentemente de sua área de atuação, também são excelentes iniciativas. Apesar das informações se manterem dentro das limitações da organização, projetos dessa natureza contribuem para o fortalecimento de uma cultura de inovação, pois instiga a criatividade dos funcionários (VAN DIJK; VAN DEN ENDE, 2002).

A estratégia de cooperação entre diferentes atores permite o acesso mais fácil a novos mercados, bem como às oportunidades de sinergias e aprendizado (CHILD; FAULKNER; TALLMAN, 2005). De acordo com Gassmann, Enkel e Chesbrough (2010), as empresas que praticam esses modelos de parcerias obtêm

mais vantagens em comparação às empresas que se restringem à compra de licenças de tecnologias.

2.3.2 Vantagens e desvantagens do modelo

Em seus estudos, o autor Docherty (2006) listou quais seriam os benefícios acerca da implementação da inovação aberta. Dentre eles, destaca-se o fato de que esse modelo amplia a capacidade de conduzir experimentos estratégicos em níveis mais baixos de risco e de recursos. Além disso, gera a possibilidade de estender o *core business* do negócio e criar novas fontes de crescimento a partir dos *insights* recebidos. Outro ponto extremamente relevante destacado por Dochert (2006), é de que com o tempo, esse modelo impacta a cultura organizacional, tornando-a mais empreendedora e capaz de promover mais ideias de “de fora para dentro”.

Os autores Candido e do Vale (2018) e Macedo-Soares *et al.* (2017) em seus estudos entendem que o principal benefício desse formato de inovação é a redução dos custos para desenvolvimento de novos produtos e serviços. Nessa lógica, “[...] espera-se que a inovação aberta facilite o acesso a recursos, conhecimento e competências de outra forma não disponíveis para a empresa.” (BOGERS; BURCHARTH; CHESBROUGH, 2021, p. 3).

Encontra-se pouca literatura sobre os riscos da prática da inovação aberta, entretanto Souza (2014) destacou cinco principais elementos que podem vir a serem desvantagens desse modelo: a dependência da tecnologia externa, a complexidade de gestão da inovação, a proteção da propriedade intelectual, o vazamento de informações e as alocações ineficientes de recursos. Ferrari, Scaliza e Jugend (2019) mencionam em seu estudo sobre a literatura recente de inovação aberta que a identificação do(s) parceiro(s) adequado é a primeira dificuldade associada à implantação desse modelo nas organizações.

Esses desafios estão fortemente ligados ao envolvimento das empresas nos chamados ecossistemas de inovação, os quais são essenciais no processo de inovação aberta.

2.3.3 Ecossistemas de inovação

Ecosistemas são estruturas complexas e dinâmicas. São formados por *stakeholders* que realizam contribuições ativas ao ambiente, oferecendo suas atividades sem obrigatoriedade de processos contratuais formais e estruturas hierárquicas (AUTIO, 2021). Ecosistemas de inovação, por sua vez, são conceituados como uma rede de relações em que a informação e o talento fluem, por meio de sistemas de co-criação de valor sustentado (ETZKOWITZ; LEYDESDORFF, 2000). Portanto, entende-se que nele há “fluxo de material inovador, fluxo de energia e fluxo de informações em algum tempo e espaço” (KOSLOSKY; SPERONI; GAUTHIER, 2015).

Dessa forma, os *stakeholders* inseridos em tais ecossistemas são engajados como co-criadores, podendo ser atores de caráter público, privado, acadêmico e não governamental, como já mencionado. Esses atores podem possuir diferentes objetivos e valores, entretanto devem estar conectados pelas dimensões do ecossistema (SANTOS; ZEN, 2020).

Um conceito que muitas vezes está presente nos ecossistemas de inovação são os laboratórios de inovação. Ao longo da última década, pode-se perceber uma tendência das empresas criarem espaços, muitas vezes até separados de suas matrizes ou plantas industriais, com o objetivo de oxigenar as ideias de quem trabalha com inovação.

Conhecido como laboratórios de inovação, laboratórios de mudança ou laboratórios de design, eles são locais colaborativos onde *stakeholders* com diferentes perspectivas se envolvem em um processo de *workshop* para entender problemas complexos e projetar novas abordagens e soluções. Eles proporcionam a oportunidade de desenvolver protótipos desenhados e testados por participantes de diversas perspectivas antes de grandes investimentos serem feitos (BELLEFONTAINE, 2012, p. 1).

Essa iniciativa também é uma forma de oportunizar que ocorra o fluxo de ideias entre a organização e o ambiente externo, desde que a cultura organizacional seja orientada a isso.

2.3.4 Cultura organizacional na inovação aberta

A cultura organizacional desempenha um papel fundamental na adoção e na implementação da inovação aberta, pois a abertura dos processos de inovação começa pela mentalidade dos colaboradores (SCALIZA *et al.*, 2022). Chesbrough,

Vanhaverbeke e West (2017) destacam a importância de cultivar uma cultura que valorize a experimentação e a tolerância ao erro para que a inovação aberta prospere na empresa. Entretanto, a cultura organizacional também pode ser um grande obstáculo para a inovação aberta, pois as empresas tendem a valorizar a proteção de suas ideias e a manutenção do controle sobre o processo de inovação, especialmente organizações tradicionalmente conservadoras (CHESBROUGH, 2006).

Uma das barreiras culturais apontadas por Katz e Allen (1982) para a consolidação da inovação nas empresas é a síndrome NIH (*Not Invented Here*). Esse é um termo usado para descrever uma mentalidade ou uma cultura organizacional que tende a rejeitar ideias, soluções ou produtos que não foram desenvolvidos internamente ou por membros da própria equipe. Assim, a empresa encontra-se limitada à capacidade de aprender com outras fontes, como fornecedores, clientes, parceiros e outras empresas do mesmo setor ou de setores diferentes. Entretanto, não é disso que se trata a inovação aberta.

Lindegaard (2009), especialista em inovação aberta, apontou alguns elementos necessários para se criar uma cultura de inovação aberta. Dentre eles, cabe destacar três pontos de extrema relevância:

- 1) Ter na equipe pessoas com as *soft-skills* certas, tais como: bom relacionamento interpessoal (para gerenciar o relacionamento com clientes e parceiros), inteligência emocional, autoconsciência, autorrealização e empatia;
- 2) Estar disposto a reconhecer e recompensar o esforço e aprendizado dos colaboradores. O fracasso é uma realidade inerente à busca pela inovação, e a reação dos líderes diante dele tem um impacto significativo na cultura da empresa e em projetos futuros. Líderes inovadores entendem que as falhas representam oportunidades valiosas de aprendizado;
- 3) Como parte de uma liderança eficaz, é necessário que um grupo ou organização esteja disposto a assumir riscos em vez de evitar completamente o risco, mantendo um senso de equilíbrio adequado em relação ao nível de risco.

Para Charles Handy (1978), a liderança é uma figura fundamental para a criação de uma cultura forte e coerente. No livro "*The Innovator's DNA*", os autores Jeffrey Dyer, Hal Gregersen e Clayton Christensen (2011) identificam cinco habilidades que os líderes inovadores têm em comum: observação, questionamento, networking, experimentação e associação. Tais habilidades devem ser incentivadas através dos mecanismos da cultura organizacional.

Em resumo, o conjunto de valores, crenças e comportamentos compartilhados pelos membros de uma organização devem estar alinhados aos fundamentos da inovação aberta para que se tenha sucesso no processo de inovação.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo serão descritos os procedimentos metodológicos empregados na realização da pesquisa, incluindo os participantes do estudo e o formato de análise dos dados. A escolha do método de pesquisa teve como propósito obter resultados mais precisos que atendam tanto ao objetivo geral quanto aos objetivos específicos do trabalho.

3.1 TIPO DE PESQUISA

A abordagem utilizada neste estudo foi a pesquisa qualitativa, a qual permite uma análise exploratória do caso estudado. De acordo com Bogdan e Biklen (1994), esse modelo de pesquisa é indicado para investigar questões complexas e multifacetadas, especialmente aquelas relacionadas à cultura, subjetividade, identidade e poder - elementos relevantes no presente estudo.

De tal modo, a metodologia qualitativa é caracterizada pela ênfase na compreensão dos significados e contextos das experiências dos participantes, pela utilização de técnicas flexíveis de coleta de dados (como entrevistas, observações e diários) e pela análise interpretativa e holística dos dados (DENZIN; LINCOLN, 2018). Já a análise exploratória tem como objetivo “proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses” (GIL, 2017, p.41).

Dentre as possíveis abordagens qualitativas para a realização da pesquisa, foi escolhido o método de estudo de caso único. Segundo o autor Coelho Cesar (2005), esse é um formato frequentemente utilizado para a coleta de dados no campo de estudo das Ciências Sociais, tais como a Administração, o Direito e a Economia. A partir desse procedimento, visa-se aprofundar em um objeto, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento (GIL, 2017).

3.2 PARTICIPANTES DA PESQUISA

Os participantes da pesquisa foram executivos da empresa Grendene. A abordagem para a participação nas entrevistas se deu por meio de e-mail e mensagens, tendo em vista o prévio relacionamento pessoal. O quadro a seguir

apresenta as informações sobre o cargo e tempo de empresa dos profissionais. A escolha por essas pessoas se deu em virtude do envolvimento delas com o projeto de inovação aberta na empresa.

Quadro 1 – Composição da amostra científica qualitativa

Entrevistados	Cargo	Tempo de empresa
E1	Consultor de criatividade	38 anos
E2	Diretor de negócios digitais e diretor da marca Melissa	27 anos
E3	Gerente de inovação - Bergamotta Labs	2 anos e 7 meses
E4	Head de inovação- Bergamotta Labs	3 anos e 3 meses

Fonte: o autor (2023).

Vale ressaltar que os entrevistados E1 e E2 tiveram um papel fundamental na fase de idealização do laboratório de inovação da empresa, enquanto o E3 e E4 são os principais responsáveis pela perpetuidade desse projeto. Também cabe destacar que, com exceção do E1 que atualmente atua em uma posição de mentor da organização, todos os entrevistados estão em cargos de liderança. Abaixo seguem os dados sobre a realização das entrevistas.

Quadro 2 – Informações sobre as entrevistas

Entrevistados	Data da entrevista	Tempo de entrevista	Formato da entrevista
E1	24/02/2023	48 minutos	Online
E2	02/03/2023	32 minutos	Presencial
E3	06/03/2023	42 minutos	Presencial
E4	06/03/2023	28 minutos	Online

Fonte: o autor (2023).

3.3 COLETA DE DADOS

De acordo com Kothari (2004), a coleta de dados é uma fase crítica em qualquer pesquisa, pois é por meio dela que os pesquisadores obtêm informações que são necessárias para alcançar seus objetivos. Neste trabalho, a coleta de informações aconteceu por meio de entrevistas com um roteiro semiestruturado, no

formato presencial e *online*, com os principais fundadores e responsáveis pelo gerenciamento do laboratório de inovação da Grendene, o Bergamotta Labs.

A estrutura do roteiro de entrevista foi organizada em três grandes blocos. O primeiro visou compreender as motivações para a adoção do modelo da inovação aberta, buscando identificar o contexto dessa decisão e o objetivo da implementação. Já o segundo bloco, sobre o processo de transição, tinha como propósito entender quais foram as etapas percorridas até o surgimento do Bergamotta Labs e as principais dificuldades encontradas nesse processo. Por fim o bloco a respeito dos resultados obtidos, as perguntas desse grupo tinham intenção de identificar as principais mudanças percebidas na organização, os impactos gerados na cultura organizacional e resultados que ainda faltam ser alcançados.

As conversas que aconteceram presencialmente foram feitas no espaço físico do Bergamotta Labs, no Instituto Caldeira em Porto Alegre, Rio Grande do Sul. Para garantir a autorização do uso dos dados fornecidos, foi necessário a assinatura do TCLE (Termo de Consentimento Livre e Esclarecido) antes da realização da entrevista, o qual consta no apêndice deste documento junto com o roteiro semi-estruturado das entrevistas realizadas.

Para organizar as informações coletadas, essas conversas foram gravadas, conforme consta no TCLE, e posteriormente transcritas para um documento digital, agrupando as informações em categorias de acordo com os objetivos perseguidos.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

A análise de dados é uma parte crítica das pesquisas científicas, pois é nessa etapa que os dados coletados ganham sentido e são identificados padrões e tendências nos resultados. Esse processo tem como objetivo:

[...] organizar e resumir os dados de tal forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação. Já a interpretação tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos (GIL, 1999, p. 168).

Apesar da variação das formas que podem assumir os processos de análise e interpretação em pesquisas qualitativas, Minayo (1994), entende que há três principais fases de análise: (i) estabelecer uma compreensão dos dados coletados,

(ii) confirmar ou não os pressupostos da pesquisa e/ou responder às questões formuladas, e (iii) ampliar o conhecimento sobre o assunto pesquisado, articulando-o ao contexto cultural do qual faz parte.

Portanto, para alcançar o objetivo do trabalho em questão, a autora utilizou as técnicas de análise de conteúdo, a qual desmonta a estrutura e os elementos do conteúdo, com vistas a esclarecer suas diferentes características e significação (LAVILLE; DIONE, 1999). Em seguida, os dados foram organizados e deram origem ao capítulo de resultados e conclusões do estudo.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção, será apresentada a análise das entrevistas realizadas. Inicialmente, será exposto o contexto do mercado calçadista, a fim de caracterizar a organização estudada, e posteriormente comentado a respeito da atuação da empresa. De maneira subsequente, serão explorados os três blocos de perguntas que conduziram a pesquisa visando alcançar o objetivo central do trabalho.

4.1 CONTEXTO DO MERCADO

De acordo com Costa (2004), a produção de calçados brasileira iniciou-se artesanalmente com a figura do imigrante alemão, que trouxe consigo a profissão do artesão, e assim o curtidor e o sapateiro. Com o passar do tempo, o modo de produção artesanal foi sendo substituído pela produção industrial, o que conseqüentemente gerou um aumento da produtividade e representatividade para o setor.

Atualmente o Brasil é considerado um *player* extremamente relevante nesse mercado, pois é o quinto país no *ranking* de maiores produtores de calçados no mundo, atrás de China, Índia, Vietnã e Indonésia. De acordo com a Associação Brasileira de Calçados (ABICALÇADOS, 2023), no ano de 2022, foram produzidos 840 milhões de pares e gerados 296,4 mil empregos nacionalmente. Dentro do país, as duas principais regiões fabricantes são o Nordeste e o Sul, os quais representam 54,3% e 23,8% da produção doméstica respectivamente.

Essas duas principais regiões representam dois modelos distintos de organização das atividades produtivas no país. O primeiro modelo baseia-se nas redes locais de produção, constituídas principalmente por pequenas e médias empresas. Essa primeira abordagem é encontrada principalmente no Rio Grande do Sul, no Vale dos Sinos, e no polo de Franca, em São Paulo. Enquanto isso, o segundo modelo foi desenvolvido no Nordeste do país, onde grandes empresas procuraram mão de obra com menor custo, economias de escala e incentivos fiscais para competir com empresas internacionais (GUIDOLIN; COSTA; ROCHA, 2010). Os principais estados que representam esse segundo formato de produção são a Bahia e o Ceará (FRANCISCHINI; AZEVEDO, 2003).

No Brasil, esse segmento tem apresentado um crescimento consistente nos últimos anos, impulsionado principalmente pela demanda externa. De acordo com ABICALÇADOS, a produção de calçados no país cresceu 6,7% em 2021 em relação ao ano anterior. Esse aumento na produção foi acompanhado por um crescimento nas exportações, que representaram uma fatia relevante de receita para as organizações do setor.

Além disso, as exportações têm sido uma importante fonte de diversificação de mercados para as empresas brasileiras de calçados. Os principais países importadores de calçados brasileiros em 2021 foram os Estados Unidos, Peru, Argentina, Paraguai, Equador, Chile e Reino Unido, o que mostra a ampla presença geográfica dos produtos brasileiros no mercado internacional. O sucesso dos calçados brasileiros em mercados internacionais se deve em grande parte à qualidade e ao design dos calçados, que são reconhecidos mundialmente como de alta qualidade e bom gosto.

Vale ressaltar que o setor calçadista brasileiro tem se destacado pela ampla variedade de materiais utilizados na fabricação dos modelos. Os principais materiais utilizados no país para a fabricação de calçados em 2021 foram: borracha/plástico, laminado sintético, couro e têxtil, respectivamente. Já no que diz respeito ao tipo de uso dos calçados, destacam-se principalmente a produção de chinelos, calçados casual/social e esportivos (ABICALÇADOS, 2022).

Como comentado anteriormente, o Sul é uma região extremamente importante para o segmento no país, sendo o Rio Grande do Sul o estado responsável por produzir 20,8% de toda produção nacional. O Vale do Rio dos Sinos é considerado o núcleo desse setor pois representa 46,9% da produção do estado. De acordo com Lopes e Marion (2006), a indústria calçadista nessa região teve origem por volta de 1824, quando colônias alemãs e italianas instalaram curtumes e se tornaram os principais produtores de artigos de couro tais como: arreios, guaiacas, botinas, perneiras e sapatos. Desde então, o RS vem contribuindo para o crescimento e a consolidação do país como um importante *player* global no mercado de calçados.

4.2 ATUAÇÃO DA EMPRESA

A Grendene é uma das maiores empresas de calçados do Brasil, reconhecida pela qualidade de seus produtos e por sua forte presença no mercado nacional e internacional. Fundada em 1971, na cidade de Farroupilha, no Rio Grande do Sul, a empresa tem uma longa trajetória no setor calçadista e tem expandido sua atuação em diversas partes do mundo (GRENDENE; 2021).

Atualmente a companhia possui nove marcas sob sua gestão: Melissa, Rider, Zaxy, Ipanema, Cartago, Grendha, Grendene Kids e Pega Forte. A pluralidade de marcas está alinhada ao propósito da empresa de fazer moda democrática e acessível de forma sustentável e inovadora, já que cada uma delas possui sua identidade e público-alvo específico.

A Melissa é a marca mais famosa da empresa, conhecida por seus calçados de plástico com design diferenciado e ousado, além de parcerias com estilistas renomados. Já a Rider é voltada para o público masculino, com chinelos e sandálias mais esportivas e casuais. A Grendha é uma marca feminina com um estilo mais sofisticado, enquanto a Zaxy é voltada para um público jovem e descontraído.

A Ipanema é outra marca feminina, que se destaca por seus modelos de chinelo e conta com muitas colaborações com celebridades. A Cartago é uma marca masculina com um estilo mais clássico e elegante, e a Pega Forte é voltada para um público mais adulto, com sapatos e botas de couro. Já a Grendene Kids é voltada para o público infantil, com modelos lúdicos e coloridos, além de tecnologias que garantem conforto e segurança para as crianças.

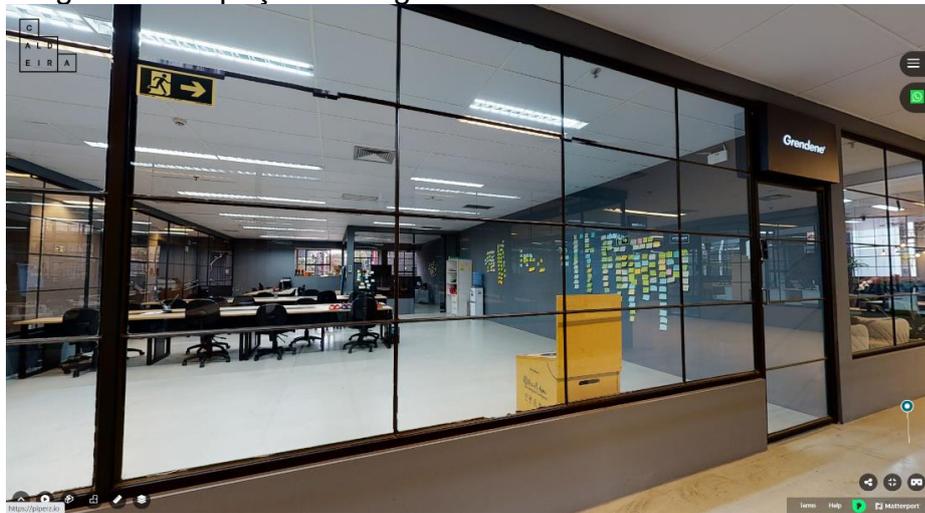
Para a produção de todas essas marcas, a empresa conta com onze unidades fabris espalhadas principalmente pelo Nordeste (Sobral (CE), Fortaleza (CE), Crato (CE) e Teixeira de Freitas (BA)), mas também no Sul, em Farroupilha (RS). Vale destacar que desde 2014 a organização possui capital aberto - é listada na bolsa de valores brasileira (B3) - e vem apresentando relatórios trimestrais que demonstram uma saúde financeira no negócio.

Atualmente a Grendene conta com cerca de 17 mil colaboradores em seu quadro de pessoal, os quais ela busca oferecer oportunidades de desenvolvimento profissional e pessoal, além de benefícios como programas de saúde e qualidade de vida. A empresa também se destaca por seu compromisso com a sustentabilidade, sendo inclusive vencedora de prêmios como o Prêmio Eco. Por fim, é importante citar que ela tem investido fortemente em tecnologia e inovação, buscando sempre desenvolver novos produtos e processos produtivos mais eficientes e sustentáveis.

Desde janeiro de 2020, período pré-pandemia do Covid-19, a empresa vem construindo um laboratório responsável pela inovação aberta de seus negócios, o Bergamotta Labs. A atuação desse braço da companhia acontece através de três perspectivas: Lab Acesso (responsável por desenvolver novos canais de acesso ao consumidor das marcas da Grendene), Lab Solução (responsável por co-criar soluções inovadoras nos produtos, serviços e experiências para a sustentabilidade da empresa) e Lab Viabilização (frente responsável por inovar em materiais e processos de produção industrial não dominados pela operação).

O Bergamotta Labs possui um espaço físico no Instituto Caldeira, em Porto Alegre - Rio Grande do Sul, onde há posições de trabalho para os colaboradores do laboratório, como pode ser observado nas Figuras 8 e 9. O Instituto Caldeira é intitulado como um ecossistema de inovação, pois é formado por empresas, *startups*, universidades e o poder público, com objetivo de fomentar parcerias e negócios.

Figura 8 – Espaço do Bergamotta Labs no Instituto Caldeira 1



Fonte: Site Instituto Caldeira (2022).

Figura 9 – Espaço do Bergamotta Labs no Instituto Caldeira 2



Fonte: Site Instituto Caldeira (2022).

4.3 MOTIVAÇÕES

Desde o início de suas atividades, a Grendene tem se concentrado em atender às necessidades do mercado, oferecendo soluções criativas e inovadoras que se adaptam às mudanças nas preferências dos consumidores. Dentre os exemplos de inovação citados pelos entrevistados, pode-se destacar a criação da Melissa em 1979, marca pioneira na utilização de materiais plásticos em seus produtos, como uma das mais impactantes, pois se tornou um ícone da moda e do design brasileiro. Além disso, os participantes da pesquisa também mencionaram exemplos de iniciativas de inovação aberta realizadas pela companhia no passado, porém sem ter a consciência de que se estava executando algo dessa natureza.

As fábricas do nordeste tinham várias iniciativas que poderiam ser interpretadas como inovação aberta, mas que não recebeu esse nome. Eram relações entre Grendene e fornecedores onde foi desenvolvido novas soluções para problemas fabris da empresa totalmente em parceria, quase que em sociedade. (E4).

Nesse contexto, pode-se perceber que, apesar de ser considerada uma empresa tradicional, em um segmento pouco tecnológico, a Grendene já possuía em seu *mindset* um olhar voltado a criação de coisas novas. Todavia, ao longo das entrevistas, ficou claro que essas inovações eram voltadas principalmente ao desenvolvimento de novos produtos e processos fabris, tendo, portanto, muita oportunidade em desenvolver inovação no marketing e inovação organizacional.

Dessa forma, até fevereiro de 2020, data do início do Bergamotta Labs, os projetos de inovação eram voltados majoritariamente a tornar a produção mais eficiente, ou seja, eram inovações com vieses industriais apenas. De acordo com E1, cada uma das cinco unidades industriais da organização possuía sua área de pesquisa e desenvolvimento (P&D) o que demonstrava uma descentralização e departamentalização dos processos de inovação. Essas características com certeza prejudicavam a empresa em termos de agilidade e unidade para implementar mudanças significativas na organização.

Segundo E4, ao final de 2019 a alta liderança da Grendene entendeu que a inovação produzida até aquele momento não era mais suficiente para seguir gerando valor e se diferenciando enquanto negócio.

[...] Houve um movimento coletivo da presidência, diretoria e até do conselho, de perceber de que tudo que ela havia inovado do ponto de vista industrial, ela precisava fazer do ponto de vista de negócios também, o que fez surgir por exemplo a diretoria de negócios digitais. (E4).

Os entrevistados apontaram como principal motivação para o desenvolvimento de um laboratório de inovação aberta, a necessidade da empresa de estruturar melhor suas práticas de inovação aberta, de forma a tornar os projetos mais ágeis e mais organizados. Como plano de fundo desse movimento, cabe destacar a intenção da organização em se aproximar do seu consumidor final. Segundo o E3, a Grendene tinha um relacionamento limitado aos distribuidores e varejistas que revendiam as marcas do grupo: “[...] nesses 52 anos de história ela (Grendene) fez muito bem o trabalho de conhecer o lojista, mas sempre esteve muito distante da ponta, do consumidor final.” (E3).

Contudo, os direcionamentos e as tendências do mercado fizeram com que a empresa tivesse que se adaptar ao novo contexto:

O objetivo é buscar encontrar novas dores e oportunidades de mercado, entender sobre territórios que a gente não desbravava antes, solucionar essas dores de forma rápida, ágil e com resultado. (E3)
O grande objetivo é nos aproximar cada vez mais do cliente final, e trazer ideias e projetos que consigam de certa forma até disruptar a empresa. (E2)

Para alcançar esse objetivo, foi fundado o Bergamotta Labs, o qual promove a realização de projetos majoritariamente de inovação aberta. A escolha por esse modelo de trabalho esteve muito alinhada aos benefícios destacados por Docherty

(2006), principalmente pelo fato de mitigar os riscos e demandar menos investimento financeiro para pilotar experimentações. Além disso, o E4 destacou em sua fala a importância de estender o *core business* da companhia e a oportunidade de criar novas fontes de crescimento para o negócio, por meio da inovação aberta.

Assim, pode-se concluir de que as motivações para a implementação da inovação aberta de forma estruturada surgem a partir do entendimento de que o foco do negócio não poderia ser exclusivamente industrial como vinha sendo até 2020. À medida que o conceito de clientocentrismo se fortalece no mercado, os líderes da Grendene entendem que precisam organizar a empresa de modo a aumentar o seu relacionamento com o cliente final. Conclui-se que a necessidade de uma mudança cultural no negócio é o grande propulsor do movimento da inovação aberta na empresa.

4.4 O PROCESSO DE TRANSIÇÃO

Depois de explorar as principais motivações que geraram mudanças em como a inovação vinha sendo conduzida pela Grendene, é hora de analisar como a transição do modelo de inovação fechada para o modelo de inovação aberta ocorreu.

Ao ser questionado a respeito do processo de transição, como se fosse algo já finalizado, o E1 sinalizou: “Não terminou, estamos em um processo de transição, não vejo uma pretensão de fechar isso, é uma busca contínua”. Na mesma linha de raciocínio, o E4 enfatizou: “A Grendene é uma empresa que faz muito mais evoluções, do que revoluções [...] até pelo tamanho dela, são dezoito mil colaboradores, não tem como fazer mudanças tão bruscas do dia para a noite”.

A partir desses comentários feitos pelos principais executivos de inovação na empresa, pode-se perceber que a velocidade para implementação de mudanças não é a prioridade. Provavelmente essa é uma característica decorrente do tamanho da organização, como citado por E4, mas também pelo perfil da alta liderança que deve ser favorável a implementação gradual de novos processos e ideias.

Assim, o diretor de novos negócios digitais (E2), executivo responsável pela proposta de criar um laboratório de inovação aberta, mapeou quais foram as etapas percorridas nessa jornada:

- i) Planejamento: Fase de levantamento de ideias e tomadas de decisões como a escolha do nome, do local e da estrutura da equipe;
- ii) Apresentação para diretoria: Etapa em que foi explicado o projeto ao presidente e diretores, visando mostrar o impacto que poderia gerar no negócio;
- iii) Contratação: Período em que foram selecionados profissionais do mercado para ingressarem no trabalho do laboratório; não houve recrutamento interno para não contaminar a equipe com os preconceitos do negócio. “O core estava muito comprometido [...] a gente precisava trazer expertise de fora” (E2).

Com essas três etapas concluídas, foi iniciado de fato o trabalho do Bergamotta a partir de uma reunião colaborativa com todos os colaboradores. O intuito dessa conversa era de buscar o propósito do laboratório e organizar quais seriam as principais frentes de trabalho.

Um fator relevante mencionado por todos os entrevistados foi sobre ter tido todo o apoio e o patrocínio da presidência para a idealização desse projeto:

O patrocínio é fundamental, sem ele a gente teria se afogado, sem dúvida. Alguém tem que cancelar o risco e tem que dizer que tudo bem pensar diferente, que é bom mexer com a zona de conforto de algumas áreas. A empresa não vai chegar nos próximos cinquenta anos com a mesma receita que ela chegou nos últimos [...]. O patrocínio fortalece e blindo (E3).

Esse respaldo da liderança foi um dos aspectos fundamentais para o sucesso do laboratório. Apesar disso, os entrevistados também entendem terem encontrado alguns detratores ao longo do processo, o que foi visto de forma até mesmo positiva pelo E1: “na inovação, eu prefiro as pessoas que reagem às pessoas passivas, porque depois que eles entendem o propósito da mudança eles se tornam grandes propulsores da inovação”. No referencial teórico, foi identificada a barreira cultural como um dos possíveis obstáculos a serem enfrentados em relação as iniciativas propostas. Chesbrough (2003) apontou que as pessoas tendem a proteção de suas ideias e o controle sobre os processos de inovação, aspectos que também foram citados no contexto do desafio mencionado.

Em relação a opinião dos entrevistados sobre o principal desafio da implementação de um laboratório de inovação aberta, percebe-se uma uniformidade

nas respostas, com exceção da visão do E3. Para esse respondente, o principal ponto foi o que ele chamou de “consciência situacional”, ou seja, de entender o papel do laboratório de inovação para o negócio e de conseguir gerir a proximidade do *core business*: “Encontrar o meio termo entre estar longe, mas não estar distante, estar perto, mas não estar dentro. O laboratório de inovação não pode ser engolido pelo *core* [...] tem que ser um satélite.” (E3).

Já para o E1, E2 e E4, a grande dificuldade está atrelada a questões ligadas a cultura organizacional do negócio. Para o E1 o desafio é co-criar a cultura da inovação aberta, entendendo que inovação não é algo imediato: “é necessário relativa paciência”. O E2 agregou a essa visão o fato de que historicamente a cultura da Grendene sempre foi voltada ao “fechamento de tabela”, ou seja, pela busca pelas metas do mês e prioridades de curto prazo: “fica meio fora do sistema trabalhar com uma filosofia de poder testar, errar, testar de novo [...] conflitou com a cultura existente que é muito forte de resultado mês a mês”. Ainda sobre elementos culturais, o E3 cita questões financeiras que trazem desafios para a implementação da inovação aberta:

[...] É muito mais fácil a Grendene entender o *payback* de uma operação industrial do que a Grendene entender o *payback* de uma operação de inovação, digo mais difícil ainda, operação de inovação aberta. A empresa está aprendendo a entender como funciona o *payback* e a rentabilidade de operações que não são indústrias, e isso é um processo lento (E4).

Portanto, pode-se concluir que encontrar o equilíbrio entre dar foco nos diferentes horizontes de tempo acaba sendo um aspecto desafiador para a Grendene. Para superar esse impasse, é necessário apoio das lideranças aos projetos de médio e longo prazo da companhia, demonstrando que esses são tão importantes para o futuro do negócio quanto o atingimento de metas de curto prazo.

4.5 MUDANÇAS E RESULTADOS OBTIDOS

Após o entendimento sobre o processo de mudança, passa-se agora a analisar quais foram as consequências e resultados já observados pelos líderes de inovação na Grendene decorrentes desse processo.

Nesse bloco, as respostas dos entrevistados foram unânimes quanto a principal mudança percebida na organização: a transformação da cultura

organizacional. De acordo com o E1, há uma mudança no comportamento das pessoas, que agora passam a ter uma tolerância maior aos erros e um entendimento de que podem pivotar ideias, desde que com baixo investimento inicialmente. Além disso, a agilidade nos processos passou a ser uma forte característica na empresa, segundo o E4.

Conforme assinalado no referencial teórico, Chesbrough (2006) entende que para ter sucesso na inovação aberta as empresas precisam mudar sua cultura interna para ser mais transparente, mais flexível, mais conectada com o mundo exterior e, acima de tudo, mais disposta a correr riscos. Dessa forma, para impulsionar a mudança de *mindset* dos colaboradores da Grendene, foi proporcionado diversos treinamentos em conjunto com área de educação corporativa da empresa a respeito de inovação e inovação aberta. Essas ações com certeza tiveram sua contribuição para a mudança, entretanto, segundo o E2:

O que realmente impactou a cultura foi quando começamos amostrar na prática, quando o e-commerce começa a representar um percentual maior das vendas da companhia, ainda que pouco representativo sobre o total, mas tem o contato direto com o consumidor, traz feedbacks pra dentro de casa, muda o core por conta disso [...] (E2).

O E4 também pontuou iniciativas desenvolvidas com intenção de promover essa mudança cultural, como os projetos:

- i. “Aceleradores da inovação”: programa de engajamento interno onde alguns colaboradores seriam multiplicadores dos princípios da inovação em suas áreas. Eles têm como objetivo propor melhorias e promover pequenas mudanças no dia a dia que podem vir a ganhar escala depois;
- ii. “Viabilização”: ação de aproximação entre os principais líderes do *core business* e o Bergamotta Lab. Lideranças de áreas como tecnologia da informação, suprimentos e design foram convidados a atuarem como *sponsors* de projetos que envolvessem sua expertise. O propósito desse movimento é de criar maior robustez para as iniciativas do laboratório e criar o senso de pertencimento desses executivos com as mudanças propostas.

Esse esforço consciente para impactar o conjunto de valores, crenças e comportamentos compartilhados pelos colaboradores está relacionado com a visão sobre o que é uma abordagem de inovação de sucesso. Para o E3 pode-se resumir que: “A transformação cultural é a melhor entrega de uma abordagem de inovação, porque é quando tu mostras na prática que inovação não se faz só em uma sala ou um laboratório, e sim todos os dias com todas as pessoas da empresa” (E3).

Contudo, cabe ressaltar o fato de que a empresa ainda tem pouco tempo de trajetória adotando o modelo de laboratório de inovação aberta. Logo, os resultados obtidos e as mudanças percebidas ainda são tímidos frente ao potencial que os líderes esperam alcançar.

Pode-se perceber, ainda que seja um processo contínuo, uma satisfação dos entrevistados com as mudanças provocadas na cultura da organização até o momento. Entretanto, eles também enxergam a necessidade de alcançar outros resultados com a inovação aberta, sendo o retorno financeiro um deles. De acordo com E2: “falta acertar algum projeto que realmente vá fazer a diferença na curva, lá no final, [...] precisa acontecer pra gerar credibilidade”. Da mesma forma, o E3 afirma terem como desafio a transformação em resultado financeiro do valor investido no projeto: “hoje ainda não gera um impacto financeiro diretamente no negócio”.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para seguir sendo relevante no mercado, as organizações devem estar constantemente se questionando o que podem fazer para aumentar sua vantagem competitiva frente aos concorrentes. Dessa forma, a discussão sobre inovação tornou-se cada vez mais relevante para os negócios. Contudo, diante de um cenário cada vez mais complexo e globalizado, Chesbrough (2003) entende que há oportunidades para as empresas que estão dispostas a co-criar soluções com agentes externos a organização.

Nesse sentido, o presente trabalho de conclusão de curso teve como objetivo analisar a implementação da inovação aberta, considerando aspectos relativos às motivações, aos processos e às mudanças obtidas em uma empresa do setor calçadista gaúcho. O especial foco foi estabelecido devido ao entendimento de que esse é um segmento com perfil tradicional e de baixo uso de tecnologia. Não é comum vermos organizações dessa natureza avançando nos conceitos de inovação, principalmente abrindo suas portas para trabalhar em conjunto com parceiros externos. Torna-se, portanto, interessante analisar a combinação de uma empresa tradicional se utilizando da metodologia proposta por Chesbrough (2003).

Após a realização das entrevistas em profundidade e a posterior análise feita, constatou-se de que atualmente a empresa adota práticas de caráter misto, ou seja, une os procedimentos tradicionais da inovação fechada com as diversas possibilidades da atuação aberta. Essa combinação de estratégias tem sido responsável por muitos avanços em termos de disrupção do negócio, que pela primeira vez está implementando projetos para além do segmento calçadista, por exemplo.

Ainda que de forma inconsciente, vale ressaltar que a organização possui na sua história alguns casos de práticas de inovação aberta em seus processos de pesquisa e desenvolvimento. Contudo, a Grendene entendeu que poderia tornar esse processo mais ágil e mais bem estruturado, principalmente pela necessidade de estar mais próxima do consumidor final. Dessa forma, pode-se dizer que as motivações que influenciaram na decisão de implementar a inovação aberta no negócio estavam fortemente ligadas a um contexto no qual o consumidor é grande foco das estratégias corporativas. Assim, as lideranças da Grendene percebem a

necessidade de adaptar a forma como a inovação é feita a fim de gerar um impacto na cultura da empresa, e para isso, utilizaram-se da inovação aberta.

Por meio das entrevistas, percebe-se que o processo de transição do modelo de inovação fechada para aberta está sendo conduzido com muito cuidado para que a mudança seja gradual e sucinta, ainda que o objetivo seja gerar um impacto significativo na companhia. Dessa maneira, entende-se que esse é um processo contínuo e de constante adaptação para que atenda as necessidades da organização. Por fim, foi destacado pelos entrevistados a importância do planejamento do projeto e do apoio da presidência e diretoria da empresa para dar robustez às ações propostas nos moldes da inovação aberta.

Ainda que tenha pouco tempo desde que a organização passou a trabalhar com inovação aberta de forma estruturada, já pode-se perceber que a principal mudança ocorrida após adoção dessa metodologia foi a mudança cultural da empresa. Esse aspecto foi algo intencionalmente trabalhado para ser modificado, tendo em vista o objetivo de alcançar uma cultura voltada ao cliente, e não mais focada na indústria. Os principais aspectos destacados na transformação cultural foi uma maior aceitabilidade aos erros e o entendimento de que novos projetos podem ser pilotados, desde que comecem pequenos e com baixo investimento. Já como potencial a ser desenvolvido, cita-se o pilar financeiro do negócio, o qual ainda precisa gerar um impacto positivamente maior.

Pode-se dizer que a presente pesquisa alcançou seu objetivo de analisar a implementação da inovação aberta em um setor tradicional do estado do Rio Grande do Sul. Desse modo, a autora espera contribuir para esse campo da literatura, que ainda pode ser mais explorado.

Quanto as limitações da pesquisa, durante a análise das entrevistas, foi percebido alguns pontos que limitaram as conclusões do presente trabalho. Pode-se citar o fato da Grendene estar há pouco tempo trabalhando com projetos de inovação aberta, logo os resultados obtidos até o momento ainda são bastante embrionários. Além disso, a autora escolheu analisar a implementação da inovação aberta em apenas uma empresa do segmento calçadista, o que não permite que sejam feitas generalizações acerca do setor.

Assim, o estudo abre também espaço na literatura para que se aprofunde a discussão sobre as mudanças e resultados obtidos a partir de processos de inovação aberta em organizações que pratiquem esse modelo há mais tempo.

Também é sugerido que seja estudado o caso de mais de uma empresa na pesquisa, preferencialmente do mesmo segmento e região, com a finalidade de que possa ser comparado os resultados encontrados nas entrevistas e posteriormente ter conclusões mais assertivas.

Espera-se que esse trabalho sirva de inspiração, motivação e apoio conceitual para que pesquisadores de inovação aberta e executivos de empresas tradicionais tenham mais clareza sobre a implementação do modelo proposto por Chesbrough (2003). Além disso, espera-se que esse trabalho de conclusão de curso incentive mais empresas a se experimentarem com as práticas de inovação aberta e contribuam para o crescimento do ecossistema de inovação do país.

REFERÊNCIAS

- ABICALÇADOS. Associação Brasileira de Calçados. **Relatório anual de atividades 2021**. Novo Hamburgo: ABICALÇADOS, 2022. Disponível em: <https://www.abicalcados.com.br/noticia/setor-calcadistaultrapassa-marca-de-300-mil-empregos-no-brasil>. Acesso em: 28 ago. 2022.
- ABICALÇADOS. **Setor calçadista criou 24,6 mil vagas em 2022**. Novo Hamburgo: ABICALÇADOS, 2023. Disponível em: <https://www.abicalcados.com.br/noticia/setor-calcadista-criou-24-6-mil-vagas-em-2022>. Acesso em: 22 mar. 2023.
- ALAM, I. An exploratory investigation of user involvement in new service development. **Journal of the Academy of Marketing Science**, [s. l.], v. 30, n. 3, p. 250-261, 2002.
- AUTIO, Erkkö. Orchestrating ecosystems: a multi-layered framework. **Innovation, Organization & Management**, [s. l.], v. 24, n. 3, p. 1-14, 2021. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/351689944_Orchestrating_ecosystems_a_multi-layered_framework. Acesso em: 27 ago. 2022.
- BELLEFONTAINE, T. Innovation labs: bridging think tanks and do tanks. [S. l.]: Policy Horizons Canada, 2012. Disponível em: https://publications.gc.ca/collections/collection_2013/hpc-phc/PH4-123-2012-eng.pdf. Acesso em: 27 ago. 2022.
- BESSANT, J.; TIDD, J. **Inovação e empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- BOGDAN, Roberto C.; BIKLEN, Sari Knopp. **Investigação qualitativa em educação**. Porto: Porto Editora, 1994.
- BOGERS, Marcel; BURCHARTH, Ana; CHESBROUGH, Henry. Inovação aberta no Brasil: Explorando oportunidades e desafios. Intern. **Journal of Profess. Bus. Review**; São Paulo, v. 6, n.1, p. 1-15, 2021. Disponível em: https://ci.fdc.org.br/AcervoDigital/Artigos/2021/Inova%C3%A7%C3%A3o%20aberta%20no%20Brasil_%20explorando%20oportunidades%20e%20desafios.pdf. Acesso em: 10 set. 2022.
- BRAGANZA, A.; AWAZU, Y.; SOUZA, K. C. de. Sustaining innovation is challenge for incumbents. **Research-Technology Management**, Arlington, v. 52, n. 4, p. 46-56, jul./ago. 2009.
- BRASIL. **Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004**. Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências. Brasília, DF: Congresso Nacional, 2004.
- BRASIL. Lei nº 11.196, de 21 de novembro de 2005. Institui o Regime Especial de Tributação para a Plataforma de Exportação de Serviços de Tecnologia da Informação. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, ano 139, n. 8, p. 1-74, 11 jan. 2002.

BRASIL. Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovações. Secretaria de Estruturas Financeiras e de Projetos. **Guia prático da lei do bem**: roteiro e atualização do guia da lei do bem. Brasília, DF: Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovações, 2020.

CAMPOS, Carlos. **Uma análise, à luz da teoria schumpeteriana, das inovações ocorridas no setor calçadista do Rio Grande do Sul a partir de 1990 diante da abertura econômica e do Plano Real**. 2022. Monografia (Graduação em Economia) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2022.

CANDIDO, Ana Clara; DO VALE, Mariene. Práticas de gestão da informação e inovação aberta: estudo no pólo tecnológico de Florianópolis. **Perspectivas em Ciência da Informação**, [s. l.], v. 23, n. 4, p. 184-204, 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pci/a/j47BYwQmsVZnT3fbQFXj9kd/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 6 set. 2022.

CARVALHO, Hélio Gomes de; REIS, Dálcio Roberto dos; CAVALCANTE, Márcia Beatriz. **Gestão da inovação**. Curitiba: Aymar, 2011.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**: a era da informação: economia, sociedade e cultura. 6. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2002.

CHESBROUGH, Henry. **Open business models**: how to thrive in the new innovation landscape. Boston: Harvard Business School Press, 2006.

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

CHESBROUGH, Henry; VANHAVERBEKE, Wim; WEST, Joel. **Novas fronteiras em inovação aberta**. São Paulo: Editora Blucher, 2017.

CHILD, John; FAULKNER, David; TALLMAN, Stephen. **Cooperative strategy**: managing alliances, networks and joint ventures. Nova York: Oxford University Press, 2005.

CHRISTENSEN, Clayton M. **O Dilema da Inovação**. 1. ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

COELHO CESAR, Ana Maria Roux Valentini. **Método do Estudo de Caso (Case Studies) ou Método do Caso (Teaching Cases)?**: uma análise dos dois métodos de ensino e pesquisa em administração. São Paulo: USP, 2005.

COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Innovation and learning: the two faces of R&D. **The Economic Journal**, [s. l.], v. 99, 569-596, 1989.

COSTA, Achyles; PASSOS, Maria Cristina (org.). **A indústria calçadista no Rio Grande do Sul**. São Leopoldo/RS: Editora UNISINOS, 2004.

DE NEGRI, Fernanda. **Políticas de apoio à inovação tecnológica no Brasil**: avanços recentes, limitações e propostas de ações. Brasília, DF: Ipea, 2017.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (ed.). **The SAGE Handbook of Qualitative Research**. 5. ed. Los Angeles, CA: Sage, 2018.

DOCHERTY, Michael. Primer on “open innovation: principles and practice”. **PDMA visions**, [s. l.], v. 30, n. 2. p. 13-17, 2006. Disponível em: https://venture2.com/wpcontent/uploads/2016/03/Primer_on_open_Innovation_Visions_April06.pdf. Acesso em: 11 set. 2022.

DRUCKER, Peter. **Inovação e espírito empreendedor**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

DYER, Jeff; GREGERSEN, Hal; CHRISTENSEN, Clayton M. **The Innovator's DNA: mastering the five skills of disruptive innovators**. 1. ed. Boston: Harvard Business Press, 2011.

ETZKOWITZ, Henry; LEYDESDORFF, Loet. The dynamics of innovation: from national systems and ‘Mode 2’ to a triple-helix of university-industry-government relations. **Research Policy**, [s. l.], v. 29, n. 22, p. 100-123. 2000. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(99\)00055-4](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(99)00055-4). Acesso em 17 set. 2022.

FERRARI, Aline; SCALIZA, Janaina; JUGEND, Daniel. The landscape of open innovation in Brazil: An analysis of the recent literature. **Production**, [s. l.], v. 29, 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/prod/a/fvt9BgRSZm6WwD97Pq5c5hn/abstract/?lang=en#>. Acesso em 15 set. 2022.

FLEURY, Maria T. Leme. Estórias, mitos, heróis - cultura organizacional e relações de trabalho. **RAE -Revista de administração de empresas**, Rio de Janeiro, v. 27, n.4, out./dez. 1987.

FRANCISCHINI, Andresa Silva Neto; AZEVEDO, Paulo Furquim de. Estratégias das empresas do setor calçadista diante do novo ambiente competitivo: análise de três casos. **Gestão & Produção**, [s. l.], v. 10, n. 3, p. 251–265, 2003. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2003000300003&lng=pt&tng=pt. Acesso em: 16 mar. 2023.

GASSMANN, Oliver; ENKEL, Ellen; CHESBROUGH, Henry. The future of open innovation. **R&D Management**, [s. l.], v. 40, p. 213-221, 2010. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/j.1467-9310.2010.00605.x>. Acesso em: 18 ago. 2022.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017
GUIDOLIN, S. M.; COSTA, A. C. R. da; ROCHA, E. R. P. A inserção do Brasil na cadeia global de valor. *In*: MOSTRA ACADÊMICA UNIMEP, 10.,2012, Piracicaba. Piracicaba: UNIMEP, 2012. Disponível em:

<http://www.unimep.br/phpg/mostraacademica/anais/10mostra/4/125.pdf>. Acesso em: 16 mar. 2023.

HANDY, Charles. **The Gods of Management**. 1. ed. New York: Oxford University Press, 1978.

GRENDENE. **50 anos Grendene**: ousadia para cocriar caminhos. [S. l.: s. n.], 2021. Disponível em: <https://grendene.com.br/wp-content/uploads/2022/03/Livro-dos-50-Anos-Grendene-4.pdf>. Acesso em: 15 jul. 2022.

HAYEK, Friedrich. **Direito, legislação e liberdade**: uma nova formulação dos princípios liberais de justiça e economia política. São Paulo: Ed. Visão, 1985. v. 1. HIPPEL, Von Hippel. E. **The Sources of Innovation**. New York: Oxford University Press, 1988.

HUSTON, Larry; SAKKAB, Nabil. Connect and develop: inside procter & gamble's new model for innovation. **Harvard Business Review**, Watertown, mar. 2006. Disponível em: <https://hbr.org/2006/03/connect-and-develop-inside-procter-gambles-new-model-for-innovation>. Acesso em: 15 ago. 2022.

INSTITUTO CALDEIRA. **Conexões que aceleram a inovação**. Porto Alegre: Instituto Caldeira, 2023. Disponível em: <https://institutocaldeira.org.br/>. Acesso em: 22 mar. 2023.

KATZ, R.; ALLEN T. Investigating the not invented here (NIH) syndrome: a look at the performance, tenure, and communication patterns of 50 R&D projects. **R&D Management**12, [s. l.], v. 1, p. 7-19, 1982.

KLINE, S. J. Innovation is not a linear process. **Research Management**, [s. l.], v. 4, n. 28, p. 36-45, 1978

KLINE, S; ROSENBERG, N. **An Overview of Innovation**: the Positive Sum Strategy. Washington: National Academy of Press, 1986.

KOSLOSKY, Marco Antônio; SPERONI, Rafael; GAUTHIER, Ostuni. Ecosistemas de inovação: uma revisão sistemática da literatura. **Espacios**, [s. l.], v. 36, n. 03, p. 13, 2015. Disponível em:

<https://www.revistaespacios.com/a15v36n03/15360313.html>. Acesso em: 11 set. 2022.

KOTHARI, C. R. **Research Methodology**: methods and techniques. 2. ed. New Delhi: New Age International Publishers, 2004.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber**: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Belo Horizonte: UFMG, 1999.

LINDEGAARD, S. Ten critical elements for an open innovation culture. **Myintrap**, [s. l.], 4 jan. 2009. Disponível em: <http://myintrap.wordpress.com/2009/01/04/ten-critical-elements-for-an-open-innovation-culture>. Acesso em: 6 mar. 2023.

LOPES, Herton; MARION, Pascoal. Estratégias e competitividade industrial: uma análise das dificuldades do setor calçadista do Vale dos Sinos (RS) a partir de suas estratégias. *In*: SIMPEP, 13, 2006, Bauro. Anais [...]. Bauru: [s. n.], 2006.

LOPES, Wagner. **As plataformas de inovação aberta e o relacionamento entre grandes empresas e startups**: o caso do Cubo. 2017. Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2017.

MACEDO-SOARES, Diana van Aduard de; PAULA, Fábio; MENDONÇA, Hudson. Leveraging firm innovation performance through alliance portfolios in emerging economies: the role of absorptive capacity. **Journal of Technology Management & Innovation**, Santiago. v. 12, n. 4, p. 10-21, 2017. Disponível em: <https://www.jotmi.org/index.php/GT/article/view/2335>. Acesso em: 17 set. 2022.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Arned Editora S.A. 2010

MARQUES, Alfredo; ABRUNHOSA, Ana. **Do modelo linear de inovação à abordagem sistêmica**: aspectos teóricos e de política econômica. Coimbra: Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, 2005. Disponível em: http://www4.fe.uc.pt/ceue/working_papers/abrun33i.pdf. Acesso em: 02 mar. 2023.

MARQUES, Humberto *et al.* Inovação Aberta entre universidade-empresa: a percepção de professores universitários. **Sociedade, contabilidade e gestão**, [s. l.], v. 16, n. 1, 2021. Disponível em: <https://revistas.ufrj.br/index.php/scg/article/view/24002/pdf>. Acesso em: 07 set. 2022.

MINAYO, M. C. S. *et al.* **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 1994.

MORAES, M. B. de; CAMPOS, T. M.; LIMA, E. Modelos de desenvolvimento da inovação em pequenas e médias empresas do setor aeronáutico no Brasil e no Canadá. **Gestão & Produção**, [s. l.], v. 26, n. 1, e2002, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0104-530X2002-19>. Acesso em: 20 fev. 2023.

Narcizo, Ramon *et al.* **Variações conceituais nas definições de inovação ao longo das últimas décadas**: uma análise da literatura. EGEPE - ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 7., 2012, Florianópolis. **Anais [...]**. Florianópolis: [s. n.], 2012. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/282815100_Variacoes_conceituais_nas_definicoes_de_inovacao_ao_longo_das_ultimas_decadas_uma_analise_da_literatura. Acesso em: 20 fev. 2023.

OECD. **Managing national innovation systems**. Paris: OCDE, 1999.

PEREIRA, Matias; KRUGLIANSKAS, José. Gestão de inovação: a lei de inovação tecnológica como ferramenta de apoio às políticas industrial e tecnológica do Brasil. **RAE eletrônica**, [s. l.], v. 4, n. 2, 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1676-56482005000200003>. Acesso em: 7 set. 2022.

PREEZ, N. D. Du; LOUW, L.; ESSMANN, H. An Innovation Process Model for Improving Innovation Capability An Innovation Process Model for Improving

Innovation Capability. **Journal of High Technology Management Research**, [s. l.], Nov., 2014.

RIBEIRO, José Luis; SCHERER, Jonatas. Open Innovation: um estudo de caso de implantação em instituição financeira brasileira. CONGRESSO BRASILEIRO DE GESTÃO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO, 8. 2011, Porto Alegre. **Anais [...]**. 2011. Porto Alegre: CBGDP, 2011. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/196299/000819674.pdf?sequence=1>. Acesso em: 5 mar. 2023.

ROTHWELL, Roy. Towards the fifth-generation innovation process. **International marketing review**, [s. l.], v. 11, n. 1, p. 7-31, 1994. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02651339410057491/full/html>. Acesso em: 5 mar. 2023.

SANTOS, Diego dos; ZEN, Aurora. Orquestração de atores e recursos para o desenvolvimento de ecossistemas de inovação. ENCONTRO DA ANPAD: ENANPAD, 44., 2020, Aracaju. **Anais [...]**. Aracaju: [s. n.], 2020.

SCALIZA, Janaina Aparecida Alves *et al.* Relationships among organizational culture, open innovation, innovative ecosystems, and performance of firms: Evidence from an emerging economy context. **Journal of Business Research**, [s. l.], v. 140, p. 264-279, 2022.

Schein, E. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1984.

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

SOUZA, Flávia Aparecida de. **Análise da utilização das redes organizacionais por empresas de base tecnológica em um ambiente de inovação aberta**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Itajubá, Itajubá, 2014. Disponível em: https://repositorio.unifei.edu.br/jspui/bitstream/123456789/310/1/dissertacao_souza1_2014.pdf. Acesso em: 22 mar. 2023.

STAL, Eva; NOHARA, Jouliana; CHAGAS, Milton. Os conceitos da inovação aberta e o desempenho de empresas brasileiras inovadoras. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 11, n. 2, p. 295-320, 2014.

Teece, D. Business models, business strategy and innovation. **Long Range Planning**, [s. l.], v. 43, Issues 2-3, 2010.

THOMPSON, V. A. Bureaucracy and innovation. **Administrative science quarterly**, [s. l.], v. 10, n. 1, p. 1-20, 1965.

TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith. **Gestão da Inovação**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

VAN DIJK, Christiaan; VAN DEN ENDE, Jan, Suggestion systems: transferring employee creativity into practicable ideas. **Rand D Management**, [s. l.], v. 32, n. 5, p. 387-395, 2002. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1467-9310.00270>. Acesso em: 2 set. 2022.

VARRICHIO, Pollyana. Uma discussão sobre a estratégia de inovação aberta em grandes empresas e os programas de relacionamento voltados para startups no Brasil. **Revista de administração, contabilidade e economia da FUNDACE**, [s. l.], v. 7, n. 1, p. 148-161, 2016. Disponível em: <https://www.fundace.org.br/revistaracef/index.php/racef/article/view/251>. Acesso em: 2 set. 2022.

VIOTTI, E.; MACEDO, M. **Indicadores de ciência, tecnologia e inovação no Brasil**. Campinas: Editora Unicamp, 2003.

VON HIPPEL, Eric. **Democratizing Innovation**. Cambridge: MIT Press, 2005.

WEIBLEN, Tobias; CHESBROUGH, Henry. Engaging with Startups to Enhance Corporate Innovation. **University of California**, Berkeley, v. 57, n. 2, 2015. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1525/cmr.2015.57.2.66>. Acesso em: 4 set. 2022.

WIPO. **Índice Global de Inovação 2022**. Genebra: OMPI, 2022. Disponível em: <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/pt/wipo-pub-2000-2022-exec-pt-global-innovation-index-2022-15th-edition.pdf>. Acesso em: 17 fev. 2022.

APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Você está sendo convidado(a) como voluntário(a) a participar da pesquisa: intitulada “**INOVAÇÃO ABERTA EM UMA EMPRESA DO SETOR CALÇADISTA GAÚCHO: ESTUDO DE CASO DA GRENDENE**”. Após receber os esclarecimentos e as informações a seguir, no caso de aceitar fazer parte do estudo, este documento deverá ser assinado em duas vias, sendo a primeira de guarda e confidencialidade da pesquisadora responsável e a segunda ficará sob sua responsabilidade para quaisquer fins.

Em caso de recusa, você não será penalizado (a) de forma alguma. Em caso de dúvida sobre a pesquisa, você poderá entrar em contato com a pesquisadora responsável Laura Borges através do telefone: (51) 99558-8536 ou através do e-mail laurapgborges@hotmail.com.

A presente pesquisa é motivada pela busca da compreensão acerca da implementação e gerenciamento da inovação aberta na Grendene, uma grande e tradicional organização do Rio Grande do Sul. O objetivo desse projeto é compreender de forma exploratória o processo de implementação e gerenciamento do modelo de inovação aberta na Grendene. Para a coleta de dados será feita uma entrevista presencial ou online com propósito de conhecer o case do laboratório de inovação do Bergamotta e a partir de então analisar aspectos como o envolvimento dos diferentes atores no processo, transição do modelo de inovação fechada para a aberta.

Você será esclarecido(a) sobre a pesquisa em qualquer tempo e aspecto que desejar, através dos meios citados acima. Você é livre para recusar-se a participar, retirar seu consentimento ou interromper a participação a qualquer momento, sendo sua participação voluntária e a recusa em participar não acarretará qualquer penalidade.

A pesquisadora irá tratar a sua identidade com padrões profissionais de sigilo e todos os dados coletados servirão apenas para fins de pesquisa. Para analisar de maneira mais profunda, a entrevista será gravada para uso exclusivo da pesquisadora. Seu nome ou o material que indique a sua participação não será

liberado sem a sua permissão. Você não será identificado(a) em nenhuma publicação que possa resultar deste estudo.

Ciente e de acordo com o que foi anteriormente exposto, eu _____ estou de acordo em participar da pesquisa intitulada "**INOVAÇÃO ABERTA EM UMA EMPRESA DO SETOR CALÇADISTA GAÚCHO: ESTUDO DE CASO DA GRENDENE**", de forma livre e espontânea, podendo retirar a qualquer meu consentimento a qualquer momento.

_____, de _____ de 20____

Assinatura do responsável pela pesquisa

Assinatura do participante

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Bloco I – Sobre as Motivações

1. Quais foram as motivações para iniciar o processo de inovação aberta? Quem teve essa iniciativa na organização?

Bloco II - Sobre a Transição

2. Quais foram as etapas percorridas para a transição do modelo de inovação fechada para aberta?
3. Quais as principais dificuldades encontradas na transição de um modelo de inovação fechada para aberta?

Bloco III – Sobre os Resultados Obtidos

4. Que tipos de mudanças já foram percebidas após adotarem a iniciativa da inovação aberta?
5. A criação do laboratório de inovação trouxe impactos na cultura organizacional do negócio? Se sim, que mudanças geraram e quais as consequências delas?
6. O que ainda falta ser alcançado pelo laboratório? Quais são os próximos passos?