

Elementos de Administração 3

**Clayton Robson Moreira da Silva
(Organizador)**

Atena
Editora

Ano 2019

Clayton Robson Moreira da Silva

(Organizador)

Elementos de Administração

3

Atena Editora
2019

2019 by Atena Editora

Copyright © da Atena Editora

Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Diagramação e Edição de Arte: Lorena Prestes e Geraldo Alves

Revisão: Os autores

Conselho Editorial

- Prof. Dr. Alan Mario Zuffo – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná
Prof. Dr. Darllan Collins da Cunha e Silva – Universidade Estadual Paulista
Profª Drª Deusilene Souza Vieira Dall’Acqua – Universidade Federal de Rondônia
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice
Profª Drª Juliane Sant’Ana Bento – Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
Prof. Dr. Jorge González Aguilera – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)	
E38	Elementos de administração 3 [recurso eletrônico] / Organizador Clayton Robson Moreira da Silva. – Ponta Grossa (PR): Atena Editora, 2019. – (Elementos de Administração; v. 3) Formato: PDF Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader Modo de acesso: World Wide Web Inclui bibliografia ISBN 978-85-7247-176-3 DOI 10.22533/at.ed.763191303 1. Administração. 2. Empreendedorismo. I. Silva, Clayton Robson Moreira da. II. Série. CDD 658.4
Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422	

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores.

2019

Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

www.atenaeditora.com.br

APRESENTAÇÃO

A obra “Elementos de Administração” compreende uma série com sete volumes de livros, publicados pela Atena Editora, os quais abordam diversas temáticas inerentes ao campo da administração. Este terceiro volume, composto por quinze capítulos, contempla trabalhos com foco em empreendedorismo, inovação e redes interorganizacionais e está dividido em três partes.

A primeira parte deste volume compreende cinco capítulos que reúnem estudos sobre empreendedorismo, proporcionando ao leitor uma ampla visão sobre o tema em suas diferentes facetas, uma vez que são apresentados trabalhos envolvendo ensino de empreendedorismo, intenção e orientação empreendedora, e o papel do empreendedorismo em contextos sociais e econômicos. A segunda parte deste volume agrega cinco capítulos que desenvolvem pesquisas sobre inovação, disponibilizando aos leitores um material diversificado sobre a temática, que engloba estudos sobre inovação em micro e pequenas empresas, na indústria, de produtos e social. Na terceira parte deste volume, são apresentados cinco capítulos que contemplam pesquisas sobre redes interorganizacionais e de cooperação, possibilitando a compreensão dos diferentes arranjos entre as organizações, bem como a origem e o desenvolvimento de redes de relações e cooperação.

Dessa forma, este terceiro volume é dedicado àqueles que desejam ampliar seus conhecimentos e percepções sobre os “Elementos de Administração” com foco em empreendedorismo, inovação e redes interorganizacionais, por meio de um arcabouço teórico construído por uma série de artigos desenvolvidos por pesquisadores renomados e com sólida trajetória no campo da administração. Ainda, ressalta-se que este volume agrega à área de administração à medida em que reúne um material rico e diversificado, proporcionando a ampliação do debate sobre os temas e conduzindo gestores, empreendedores e pesquisadores ao delineamento de novas estratégias de gestão de negócios, com foco na inovação e na construção de redes de relações e cooperações, objetivando o êxito empresarial.

Por fim, espero que este livro possa contribuir para a discussão e consolidação de temas relevantes para a área da administração, levando pesquisadores, docentes, gestores, analistas, consultores e estudantes à reflexão sobre os assuntos aqui abordados.

Clayton Robson Moreira da Silva

SUMÁRIO

PARTE I – EMPREENDEDORISMO

CAPÍTULO 1 1

LIMITAÇÕES EPISTEMOLÓGICAS DO ENSINO DE EMPREENDEDORISMO

André Luiz Kopelke

DOI 10.22533/at.ed.7631913031

CAPÍTULO 2 20

A INTENÇÃO EMPREENDEDORA COMO ATRATIVO PARA O DISCENTE EM ADMINISTRAÇÃO

Arlindo Faray Vieira

Renilson Pinheiro Silva

Ricardo Henrique da Rocha Oliveira

Tatiana Mendes Bacellar

Mirelle Faray Vieira

DOI 10.22533/at.ed.7631913032

CAPÍTULO 3 37

POR DENTRO DO SHOW: A ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA COMO A ESTRELA PRINCIPAL DO SHOWBIZ

Eduardo Dantas Soares

Marcos Rogério Mazieri

DOI 10.22533/at.ed.7631913033

CAPÍTULO 4 51

A PERCEPÇÃO DOS HABITANTES DE SÃO JOSÉ DOS CAMPOS EM RELAÇÃO AO EMPREENDEDORISMO SER UM POSSÍVEL AGENTE AMENIZADOR SOBRE O DESEMPREGO

Maximilian Espuny

Mauricio Bueno da Silva

DOI 10.22533/at.ed.7631913034

CAPÍTULO 5 59

EMPREENDEDORISMO INTERNACIONAL E AS ESTRATÉGIAS DE MITIGAÇÃO DO RISCO POLÍTICO

Luiz Paulo da Silva Costa

DOI 10.22533/at.ed.7631913035

PARTE II – INOVAÇÃO

CAPÍTULO 6 79

INOVAÇÃO NA MICRO E PEQUENA EMPRESA: CATALISADORES E BARREIRAS

Tiago Bomfim Claudino

Sandra Maria dos Santos

Augusto César de Aquino Cabral

Maria Naiula Monteiro da Silva

DOI 10.22533/at.ed.7631913036

CAPÍTULO 7 98

INOVAÇÃO NA INDÚSTRIA DO AMAZONAS: UMA ANÁLISE DOS DADOS DA PINTEC

Bartolomeu Miranda Pereira

Maria Emilia Melo da Costa

DOI 10.22533/at.ed.7631913037

CAPÍTULO 8 113

INTEGRAÇÃO DO CONHECIMENTO E INOVAÇÃO ABERTA: UM ENFOQUE INTERCULTURAL

Kleber Luís Celadon

Roberto Sbragia

DOI 10.22533/at.ed.7631913038

CAPÍTULO 9 131

P&D E MARKETING INTEGRADOS PARA O SUCESSO NA INOVAÇÃO DE PRODUTOS: A EXPERIÊNCIA DE UMA FABRICANTE DE MATÉRIAS-PRIMAS COSMÉTICAS (ARTIGO PUBLICADO NA REBRAE, V.10 N.2, MAIO-AGO 2017)

Eduardo Pinheiro Gondim de Vasconcellos

Fabiano Gregolin

DOI 10.22533/at.ed.7631913039

CAPÍTULO 10 147

CRIPOMOEDAS E *BLOCKCHAIN* NO PROCESSO DE INOVAÇÃO SOCIAL

Fernando Alves Silveira

Érico Souza Costa

Amilde Adílio Cardoso

DOI 10.22533/at.ed.76319130310

PARTE III – REDES INTERORGANIZACIONAIS E DE COOPERAÇÃO

CAPÍTULO 11 158

AS REDES DE PAÍSES IMPORTADORES DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS BRASILEIRAS NOS ANOS DE 2010 A 2014

Flávia Braga Chinelato

Diogo Batista de Freitas Cruz

DOI 10.22533/at.ed.76319130311

CAPÍTULO 12 175

A CONFIANÇA E O COMPROMETIMENTO COMO CATALISADORES DA EVOLUÇÃO DAS REDES

Miguel Eugenio Minuzzi Vilanova

Anne Carolina Tonon Seneme Casarin

Ernesto Michelângelo Giglio

DOI 10.22533/at.ed.76319130312

CAPÍTULO 13 193

RELAÇÃO ENTRE CONFIANÇA, COMPROMETIMENTO E DESEMPENHO EM REDES INTERORGANIZACIONAIS

Thaís Helena Vieira Lobo

Alejandro Lynn Pereira Ramirez

Renato Telles

DOI 10.22533/at.ed.76319130313

CAPÍTULO 14209

A INFLUÊNCIA DA COOPERAÇÃO E DA COMPETIÇÃO NA COOPETIÇÃO: UM ESTUDO NOS CLUSTERS VAREJISTAS DA CIDADE DE SÃO PAULO

Rosângela Sarmiento Silva

Denis Donaire

Leandro Campi Prearo

Marcos Antonio Gaspar

DOI 10.22533/at.ed.76319130314

CAPÍTULO 15227

COOPERAÇÃO TÉCNICA UNIVERSIDADE-EMPRESA: INICIATIVA ESTRATÉGICA PARA ALAVANCAR A COMPETITIVIDADE DO SETOR METALMECÂNICO NO ESTADO DO CEARÁ

Priscilla Marques Carneiro

DOI 10.22533/at.ed.76319130315

SOBRE O ORGANIZADOR.....245

INTEGRAÇÃO DO CONHECIMENTO E INOVAÇÃO ABERTA: UM ENFOQUE INTERCULTURAL

Kleber Luís Celadon

University Of The West Of England – Faculty Of
Environment And Technology – Edm
Bristol – Inglaterra

Roberto Sbragia

Faculdade De Economia, Adinistração E
Contabilidade Da Universidade De São Paulo –
Fea
São Paulo - Sp

RESUMO: Este artigo tem como foco o modo como as diferentes culturas podem influenciar a relação entre a integração do conhecimento (IC) e a inovação aberta (IA). Há um interesse crescente na noção e na prática da IA, o que implica uma compreensão mais profunda de ambos os conceitos, IA e IC, já que a colaboração e a cultura entre pessoas formam a base de qualquer processo de inovação, independentemente de seus graus de abertura. Portanto, este estudo objetiva uma melhor compreensão do desempenho interativo de trabalhadores e organizações colaboradoras em diferentes contextos, levando em consideração suas culturas pertinentes, e explorando questões gerenciais relacionadas à integração de conhecimento de todas as diferentes fontes, bem como sua contribuição para a abertura dos processos de inovação. A ideia central deste trabalho é analisar e comparar os vínculos

entre integração de conhecimento e inovação aberta, considerando a influência de esquemas interpretativos como percepção da realidade, questões relevantes e senso comum em relação à colaboração em diferentes culturas. O estudo baseia-se, e busca contribuir, com a área de gestão da inovação, inovação intersetorial e estudos interculturais.

PALAVRAS-CHAVE: Inovação Aberta, Integração do Conhecimento, Interculturalidade

ABSTRACT: This article is concerned with how different cultures might influence the connection between knowledge integration (KI) and open innovation (OI). There is a growing interest in the notion and practice of OI, which implies a deeper understanding of both concepts, OI and KI, because people's collaboration and culture are the basis for any innovation process, independently of its degrees of openness. Therefore, this study aims for a better understanding of the interactive performance of workers and collaborating organizations at different contexts, taking its pertaining cultures into consideration, and exploring managerial issues that relate to knowledge integration from all different sources, as well as their contribution to open innovation. The central idea of this paper is to analyse and compare the links between knowledge integration and open innovation,

considering the influence of interpretive schemes such as perception of reality, relevant issues, and common sense in relation to collaboration within different cultures. It will draw on and contribute to the field of innovation management, cross-industry innovation and cross-cultural studies.

KEYWORDS: Open Innovation, Knowledge Integration, Intercultural Studies

1 | INTRODUÇÃO

A entrada e saída de conhecimentos fazem parte dos processos de inovação, e envolvem práticas que encorajam a participação dos trabalhadores na busca de oportunidades, por meio dos múltiplos canais existentes no mercado (West & Gallagher, 2006). Outras pesquisas (Polanyi, 1958; Cohen e Levinthal, 1990; Nonaka, 1995; Howells, 1996; Chesbrough, 2003b; Acha, 2006; Celadon, 2007; Easterby-Smith e Prieto, 2008) enfatizam ainda que os processos inovadores não podem se limitar ao conhecimento local ou interno, mas devem focar principalmente os profissionais que possam maximizar a efetividade da inovação, bem como achar fontes alternativas, tais como mercados ou *spillovers*. Esse fenômeno pode ser visto na indústria de cosméticos brasileira, por exemplo, onde há uma busca constante por conhecimentos específicos (oriundos dos peritos em fragrância) os quais, em muitos casos, estão disponíveis apenas em outros países. Além disso, mercados emergentes como o brasileiro, demandam estudos mais aprofundados que levem em consideração as mudanças conjunturais socioeconômicas, marcadas recentemente pelo aumento da mobilidade de mão-de-obra, não somente nesse setor produtivo específico, mas entre países de diferentes regiões do planeta, particularmente na Europa. Nesse contexto urge a necessidade de modelos mais complexos de interação e integração de conhecimentos, evidenciando a relevância do aperfeiçoamento dos processos interculturais, que podem ser vistos como processos de aprendizagem nas organizações e, portanto, vistos como um procedimento crítico para uma melhor compreensão da competitividade das organizações, já que as diferentes culturas podem trazer novos desafios. A integração depende também das atitudes dos atores envolvidos nesse processo de aprendizagem, e varia em escopo (quanto maior, mais difícil de ser imitada pelos concorrentes), podendo ser mais ou menos flexível no que diz respeito à capacidade da organização de construir iniciativas inovadoras sobre as já existentes (Grant, 1996a; Huang e Newell, 2003) particularmente quando decide-se implantar a inovação aberta.

2 | PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

A inovação aberta (IA) está diretamente relacionada com a integração do conhecimento (IC), e esta interação está sustentada pelas habilidades e modelos

mentais dos participantes como, por exemplo, pela capacidade de absorção (CA) dos atores envolvidos. O termo CA foi definido por Cohen e Levinthal (1989) como a habilidade de aprender com fontes externas, por meio da identificação, assimilação e exploração desse conhecimento. Os autores ainda afirmam que a CA é um produto derivado dos esforços de P&D, o que os levou a uma segunda definição, dando mais ênfase aos aspectos cognitivos, e reconhecendo-a como uma habilidade de assimilar e aplicar comercialmente o conhecimento adquirido de fontes externas, estreitamente ligadas às questões culturais. Além disso, afirmam que os resultados não são apenas obtidos pelas atividades de P&D, mas vem de diferentes bases do conhecimento, bem como de experiências de aprendizagem, linguagem compartilhada, interfaces interfuncionais, capacidade de solucionar problemas, e modelos mentais existentes em uma organização.

Em suma, ainda que essas ideias relacionadas à inovação aberta não sejam novas, deve-se reconhecer que há forças em jogo que estão transformando o cenário industrial atual (Herstad *et al.*, 2008), (e que “o fenômeno da IA tem se tornado cada vez mais importante, tanto para a prática quanto para a teoria, sobretudo nos últimos anos” (Gassmann e Enkel, 2004, p1) Tem-se afirmado que “a organização de atividades inovadoras (tecnológicas, bem como não tecnológicas) que ultrapassam fronteiras, tende claramente a aumentar, mostrando mais equilíbrio entre as fontes internas e as externas na inovação” (Oecd, 2008). Além disso, conforme o contexto se torna cada vez mais competitivo, as empresas serão desafiadas a criar produtos diferenciados e novos mercados em busca de vantagens competitivas sustentáveis (Clark e Wheelwright, 1993), criando novos desafios no que diz respeito à colaboração interempresarial e internacional.

Portanto, esta pesquisa tem por objetivo compreender as questões voltadas à colaboração intercultural na inovação aberta, que devem ser avaliadas para um melhor acoplamento às estratégias empresariais, já que as diferentes modalidades de cultura profissional podem impactar as formas mais abertas ou mais fechadas de inovação. Com isso, nota-se uma maior complexidade na gestão da inovação aberta que, apesar de apresentar grandes oportunidades para a criação de valor, também implica desafios substanciais como os relacionados à interculturalidade.

3 | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O conceito de integração do conhecimento (IC) (Bengtsson *et al.*, 2008; Berggren *et al.*, 2009; Celadon, 2013) bem como o de CA estão incorporados ao debate sobre as capacidades dinâmicas (Zollo e Winter, 2002; Helfat, 2006; Teece, 2007) que foi originado a partir da teoria evolucionista das empresas (Nelson e Winter, 1982). Ela se concentra principalmente em mudanças no ambiente de negócios e na capacidade das empresas de responderem a essas mudanças, quando tentam superar possíveis

problemas que possam resultar na chamada “armadilha da competência” conforme mostra a literatura. Capacidades dinâmicas podem ser benéficas em economias turbulentas (Teece, 2007), típicas nos países em desenvolvimento como o Brasil. As conceituações existentes descrevem a capacidade de absorção como uma variável independente e a inovação como uma variável dependente. Além disso, estudos mostram que a capacidade de absorção (CA) está profundamente arraigada aos processos de inovação, e indubitavelmente aos aspectos culturais de uma organização.

(Todorova e Durisin, 2007) sugerem um modelo de CA que vai além do conceito original de Cohen & Levinthal, e mesmo dos desdobramentos teóricos que já haviam sido feitos por Zahra & George (2002) alertando para a importância dos mecanismos de integração social. Esse novo modelo está fincado em três argumentos principais: (i) a eficiência da CA; (ii) fatores contingenciais que podem influenciar positiva ou negativamente a CA; (iii) aspectos dinâmicos do fenômeno, captados por canais de retroalimentação (feedback). Esse modelo aponta para a importância das relações de poder como moderador na captação e exploração de conhecimentos, já que as diferenças de poder entre os diversos atores podem influenciar a CA e os processos relacionados. Essas diferenças podem se dar dentro da organização, ou entre consumidores e demais *stakeholders* (Todorova e Durisin, 2007).

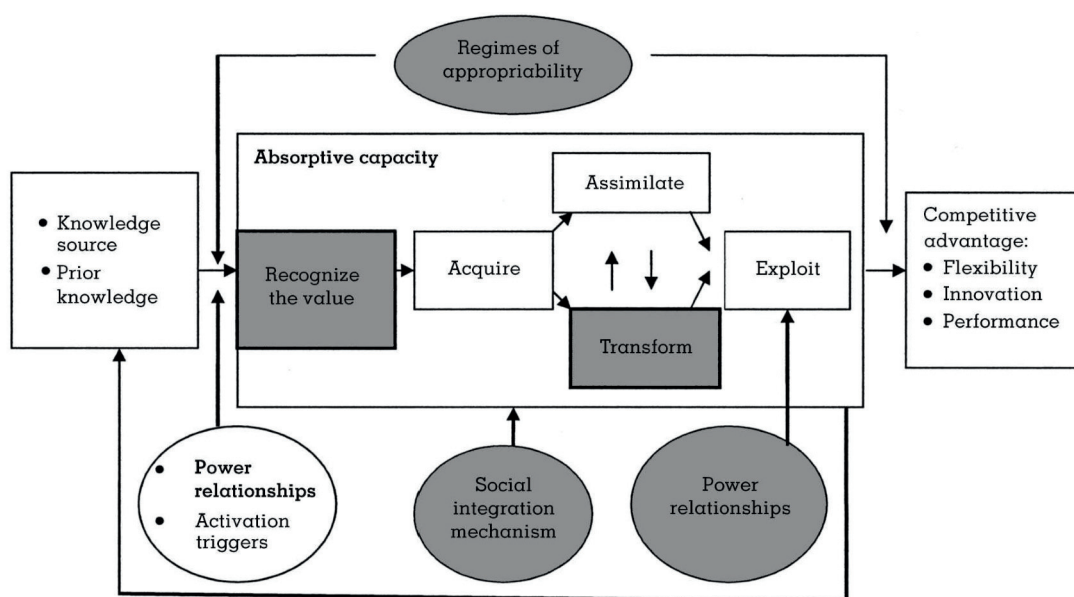


Figura 1 Um modelo refinado de capacidade de absorção

Fonte: (Todorova e Durisin, 2007, p.776 - original em inglês)

As diferentes abordagens de AC deste estudo podem ser sintetizadas em quatro dimensões: 1) Reconhecimento do valor; 2) Assimilação; 3) Comercialização ou Aplicação; 4) Exploração. Estas dimensões foram aplicadas a este estudo empírico, e contrastadas com as respostas das entrevistas semiestruturadas.

Ao aplicar a IA, as empresas devem ser capazes de reconhecer o conhecimento disponível externamente que pode ser assimilado e aplicado comercialmente. Esta capacidade de reconhecimento, e até mesmo o desejo de inovar, estão estritamente

relacionados à capacidade de absorção, e podem ser desenvolvidos para melhorar as condições da empresa, até que atinjam determinado nível de estabilidade (porém, não de estagnação). Essa estabilidade pode exigir certo dinamismo e mudanças nas práticas de gestão existentes, se a inovação for de fato desejada. Neste contexto, as ferramentas gerenciais relacionadas, como por exemplo, os estilos de liderança, estão entre as questões cruciais para se promover mudanças para a inovação. Além disso, a cultura e os mecanismos informais, como a confiança, podem criar oportunidades de inovação, e são normalmente instrumentos fundamentais para se melhorar a comunicação entre colaboradores, e o compartilhamento de conhecimento (Kogut e Zander, 1992), afetando assim a capacidade de absorção.

Uma inovação bem-sucedida requer também a gestão das tensões de controle de flexibilidade (Dougherty, 1992). Sabe-se que a flexibilidade permite a criatividade, a capacitação e as mudanças práticas, que são alguns fundamentos da inovação. Em contraste, os mecanismos de controle são vitais para se estabelecer o foco e atingirem-se os objetivos desejados da empresa, levando em conta os orçamentos dessas organizações. Estas dimensões da inovação podem ser vistas como dois pratos de uma balança, difíceis de serem equilibrados, e que produzem resultados diferentes de acordo com as suas posições.

Chesbrough (2003a) diz que a IA é um novo paradigma onde se assume que as empresas podem e devem fazer uso de ideias externas e internas, utilizando essas vias para atingir o mercado, de forma que as empresas possam avançar tecnologicamente. IA combina ideias internas e externas em arquiteturas e sistemas cujos requisitos são definidos por um modelo de negócio, isto é, a maneira como o valor é criado e capturado pelas empresas, que pode ser feito de “três formas diferentes: incorporando a tecnologia em seu negócio atual, através de licenciamento de tecnologia para outras empresas, ou através do lançamento de novos empreendimentos que exploram a tecnologia em novas áreas de negócio” (Chesbrough, 2003a, p.64).

Alguns anos mais tarde, (Chesbrough, 2006a) apresentou-se outra definição, declarando que a IA busca intencionalmente incentivar as entradas e saídas de conhecimento para acelerar a inovação, e para expandir ações em outros mercados. Isto significa que as empresas devem fazer mais intensamente as ideias e tecnologias externas em seu próprio negócio, deixando que as suas próprias ideias não utilizadas sejam aproveitadas por outras empresas, o que exige uma abertura no seu modelo de negócio, permitindo que essas ideias e tecnologias fluam, tanto de fora para dentro, como de dentro para fora, demandando uma postura cultural que esteja de acordo com esta proposta. Pode-se notar que a principal diferença entre as definições de Chesbrough está ligada às palavras “acelerar” e “expandir”. A primeira definição afirma, de uma forma mais ampla, a utilidade do intercâmbio de ideias para o benefício da tecnologia, enquanto a segunda aponta as causas e intencionalidade dessa troca, isto é, a aceleração da inovação e a expansão dos mercados respectivamente.

Outros autores (West e Gallagher, 2006) afirmam que a IA é tanto um conjunto de

práticas para lucrar com a inovação, com um modelo cognitivo para criar, interpretar e investigar essas práticas. Afirma-se que a IA encoraja a exploração de uma vasta gama de fontes internas e externas, em busca de oportunidades para a inovação, consciente de que a exploração se integra com capacidades e recursos firmes, explorando amplamente essas oportunidades por meio de canais múltiplos (West e Gallagher, 2006). Outra contribuição de (Leadbeater, 2007) divide IA em duas partes: IA IN é o modelo básico onde as ideias de diferentes fontes fluem para empresas (crowdsourcing), e IA OUT é o lugar onde um grupo de pessoas, ou uma empresa, criam uma interface ou uma plataforma com algumas ferramentas que podem ser utilizadas para que se adicionem as suas ideias e contribuições.

Alguns autores dividiram ainda a IA em três processos: o de dentro para fora, de fora para dentro e o processo de acoplamento (Gassmann e Enkel, 2004; Gassmann, 2006) afirmando que a IA vai além da compra e venda de Propriedade Intelectual (PI) como algumas pessoas podem assumir. Na mesma linha de ideias, (Harryson, 2000) sugeriu que o processo de inovação “já não pode ser limitado ao *know-how* local ou interno, mas precisa se concentrar mais em *know-who* (*saber quem*)”. Esse autor afirma que uma maior quantidade de trabalhadores mais especializados constatou uma necessidade de se buscar a “pessoa certa”, visando maximizar a eficácia dos processos de inovação. Além disso, aspectos específicos da inovação, como a incerteza, risco e baixa previsibilidade de resultados, exigem novas formas de gestão da inovação (Dosi, 1988; Dodgson e Gann, 2008; Dosi *et al.*, 2008), particularmente no ambiente econômico contemporâneo marcado por rápidas mudanças.

Chesbrough e colegas (Chesbrough e Crowther, 2006; Chesbrough, 2006a; Chesbrough, 2006c; Chesbrough e Appleyard, 2007) argumentam que o paradigma fechado desmoronou nas indústrias de alta tecnologia, tais como as de fotocopiadoras, computadores, *drives* de disco, semicondutores, equipamentos de semicondutores, equipamentos de comunicação, produtos farmacêuticos e biotecnologia (Chesbrough e Crowther, 2006). O principal argumento por trás dessa ideia consiste no fato de que alguns fatores dessa erosão, tais como a crescente mobilidade de trabalhadores altamente qualificados e experientes (por exemplo, o aumento na quantidade de faculdades e de pessoas com pós-graduação), bem como o crescimento do capital de risco, induziram à criação de empresas altamente competitivas. Além disso, este aumento de mobilidade não se deu apenas entre os profissionais com qualificação específica, mas também entre as classes menos qualificadas de mão-de-obra imigrante de países em conflito, como os oriundos da Síria por exemplo.

4 | METODOLOGIA

Em estudos anteriores compararam-se os conceitos de inovação aberta e integração do conhecimento (Celadon, 2013), mostrando complementaridades entre

ambos, e revelando também algumas peculiaridades da relação entre a inovação aberta e a capacidade de absorção. Este artigo tem por base esses estudos, porém enfatiza a análise entre inovação aberta e os aspectos culturais, resultante de uma comparação cruzada entre nove empresas da indústria cosmética brasileira.

Desse modo, para efeito deste estudo, podem-se considerar como plausíveis as seguintes proposições:

1 - A cultura é uma dimensão essencial para a inovação e para a competitividade, pois é responsável pelo modo de interação entre pessoas, além da captação (identificação, assimilação) e otimização (exploração) de conhecimentos oriundos de diversas fontes, externas e internas. Dado que a indústria cosmética mostra um grande nível de troca e integração de conhecimento nas práticas inovadoras, a cultura mostra-se extremamente importante para que se compreenda em mais profundidade os tipos de colaboração para a inovação.

2 - Espera-se que a inovação seja influenciada pelas diferentes culturas porque a efetiva utilização de conhecimentos adquiridos de fontes externas (e internas), provavelmente recebem um impacto dessas culturas (linguagem, interfaces, modelos mentais, aprendizagem) e níveis de inovação, o que implica novos desafios para a gestão empresarial.

Estas proposições sugerem a seguinte pergunta de pesquisa: *Quais são as diferenças culturais, e como elas influenciam as diversas práticas de inovação aberta?*

O presente estudo foi realizado na indústria cosmética brasileira. O foco desta pesquisa está na cultura das empresas estudadas, relacionando este conceito com as práticas de IA realizadas por essas empresas, e explorando-se a interação entre os atores deste processo. Desta forma, empregou-se um estudo qualitativo, dada a grande importância do contexto. Estudos de casos múltiplos possibilitaram a replicação das respostas, e permitiram a descrição das circunstâncias onde as mesmas ocorreram (Yin, 1994). Uma das empresas foi utilizada como caso-piloto, permitindo um refinamento dos instrumentos de coleta de dados, tais como as questões das entrevistas semiestruturadas, cronograma, dentre outras técnicas. Além disso, o caso-piloto foi realizado no ambiente socioeconômico onde se realizou a pesquisa completa, buscando-se com isso uma harmonização das respostas, minimizando as possíveis variações de meio-ambiente.

A escolha do setor de cosméticos facilitou a validação da pesquisa nos estágios finais, uma vez que o *design* deste estudo utiliza uma abordagem de replicação, ou seja, cada caso individual é parte de um estudo completo, onde as evidências convergentes são consideradas de acordo com os fatos e conclusões de cada caso; cada conclusão, portanto, é considerada como uma informação que carece de replicação dos outros casos individuais (Yin, 2009) Além disso, a escolha da indústria de cosméticos baseia-se no fato de que as pesquisas nesta indústria são apenas incipientes. As pessoas foram observadas *in loco*, e dados secundários foram avaliados, além das entrevistas

semiestruturadas (dados primários).

Um questionário preliminar foi utilizado com base na escala Likert, tendo sido aplicado para cada empresa estudada, antes das entrevistas semiestruturadas. Este foi criado para que uma análise prévia fosse feita com relação aos diferentes graus de abertura das empresas, quais sejam: “mais aberta”, “híbrida” e “mais fechada”, de acordo com a quantidade e intensidade de uso das diferentes dimensões da inovação aberta, conforme a literatura relevante.

O questionário (fase 1), baseado em ambos os conceitos de inovação aberta e integração do conhecimento, foi respondido por uma pessoa de cada empresa, normalmente o diretor de tecnologia / inovação, ou o CEO no caso de empresas grandes, e pelos diretores, gerentes ou proprietários em PMEs. A base desta abordagem está no fato de que o estudo propõe uma comparação cultural entre empresas de diferentes níveis de abertura. Ainda que este estudo não tenha a pretensão de generalizar os seus resultados, uma amostragem variada foi escolhida de forma a enriquecer os resultados do estudo. A segunda e mais importante fase de coleta de dados (fase 2), ou seja, a aplicação das entrevistas semiestruturadas, propiciou uma análise que comparou os dados da fase 1 com os da fase 2, em busca de possíveis discrepâncias ou concordâncias entre ambas.

5 | ANÁLISE DOS RESULTADOS

A comparação de dados do questionário preliminar com os dados das entrevistas levou às seguintes conclusões: As empresas NA e RA são “mais abertas”, enquanto BU, RA, LC e CA são “híbridas”, e AL, HN e BN são “mais fechadas”.

	Mais abertas			Híbridas			Mais fechadas		
Empresa	NA	BT	BU	RA	LC	CA	AL	HN	BN
Tamanho	Grande	Grande	Média	Grande	Pequena	Pequena	Média	Pequena	Média
Local	São Paulo	Curitiba	Curitiba	Curitiba	Curitiba	Curitiba	Curitiba	Manaus	Curitiba

Tabela 1 Empresas divididas pelo grau de abertura (fase 1)

Fonte: dados primários

Os valores numéricos apresentados na Tabela 2 são resultantes de um critério de pontuação aplicado a cada empresa estudada e das entrevistas semiestruturadas (Celadon, 2013). O valor máximo, ou seja, a empresa que praticasse todas as modalidades de inovação aberta chegaria a 44 pontos (o maior valor alcançado no estudo foi 38, empresa NA, como se vê a seguir).

Práticas Relacionadas à IA	38	33	20	31	12	15	7	6	9
----------------------------	----	----	----	----	----	----	---	---	---

<i>Empresas estudadas</i>	NA	BT	BU	RA	LC	CA	AL	HN	BN
Grau de abertura	Mais Abertas		Híbridas				Mais fechadas		

Tabela 2 Total de Práticas Relacionadas à Inovação Aberta (fase 2)

Fonte: pesquisa de campo

Constatou-se que somente as empresas grandes utilizam estratégias voltadas à capacidade de absorção, demonstrando culturas mais permeáveis aos processos de inovação aberta, enquanto as PMEs ainda se apoiam em estratégias menos formais. A base comum de conhecimentos é normalmente formada por profissionais que possuem o mesmo tipo de graduação ou especialização, particularmente nas áreas de farmácia, biologia ou química, o que facilita a capacidade de absorção no setor. As trocas de informação são realizadas também informalmente em encontros nos fins de semana pois, de acordo com os entrevistados, há uma tendência grande em se manterem os laços de amizade formados nas universidades entre professores e alunos, mesmo quando advém o afastamento ao final do curso e início da carreira profissional dos alunos.

A colaboração interdisciplinar também apareceu mais comumente nas empresas de grande porte estudadas, principalmente quando se trata de colaboração internacional. As PMEs concentram conhecimento em poucas pessoas, e normalmente os donos tem um grande poder decisório em quase todas as questões. Assim, a solução de problemas fica muitas vezes vinculada às decisões de cunho pessoal de alguns desses proprietários.

Os níveis educacionais brasileiros estão abaixo das demandas recentes impostas pelo desenvolvimento econômico, ocasionando uma escassez de mão-de-obra especializada, principalmente em nível técnico. Como resultado, as empresas precisam investir pesadamente em treinamento e capacitação de forma a transpor as limitações de mão-de-obra, um problema estreitamente ligado à capacidade de absorção dessas empresas.

No Brasil não há muitos fornecedores de produtos químicos que são utilizados em cosméticos e, os que existem, são normalmente empresas multinacionais (ex. Givaudan). Isto estabelece uma característica bastante peculiar ao setor, uma vez que as empresas concorrentes são obrigadas a recorrer ao mesmo fornecedor. Com isso, a colaboração vertical faz parte do *modus operandi* das empresas deste setor, e a confiança torna-se um fator preponderante. Desta forma, a integração de conhecimento externo requer competências especiais das empresas no que diz respeito à capacidade de absorção. A colaboração vertical também ocorre, mas está mais presente nas ações das grandes empresas que contam com o suporte de seus próprios advogados e corpo jurídico para as questões relacionadas à propriedade intelectual por exemplo.

A empresa NA criou um departamento especialmente dedicado às demandas acadêmicas, voltado às interações com as universidades e institutos de pesquisa. As empresas de grande porte, como a BT e RA, por exemplo, tendem a dar bastante importância ao mercado internacional e às suas tendências, enquanto as PMEs estão mais preocupadas com programas de qualidade e outras ferramentas de gestão mais tradicionais.

As empresas combinam conhecimento de maneiras específicas. A maior fonte de conhecimento externo da BU está em um grupo de terapeutas espalhados por todo o Brasil. No caso da LC, originária de uma empresa de grande porte, temos um típico caso de *spin-off*, já que a mesma tornou-se fornecedora principal da empresa de onde surgiu, tendo estabelecido um processo “simbiótico” entre os funcionários das duas empresas. Nos últimos anos, a LC tem feito esforços para romper as amarras que ainda existem, e já conseguiu mais autonomia no mercado.

A empresa CA concentra-se em produtos cujos insumos nacionais são orgânicos e rastreáveis, resultando em cosméticos bastante especiais no mercado brasileiro. Trata-se de uma estratégia para atingir nichos de mercado, também utilizadas (de outra forma) pelas empresas AL e HN. A empresa BN concentra-se na fabricação de tinturas capilares e tem competido de igual para igual com as grandes empresas do ramo tais como L'Oréal, apostando em campanhas de marketing e publicidade que valorizam as diferentes etnias brasileiras.

A Tabela 3 mostra o relacionamento entre inovação aberta e cultura, valendo-se de diversas publicações da literatura específica, e dos resultados obtidos nas entrevistas e coleta de dados.

TÓPICO	<i>Inovação Aberta versus Cultura</i>
1	A Inovação Aberta propõe a exploração do conhecimento existente, bem como a do conhecimento disponível globalmente, ações nitidamente associadas à “habilidade de se aprender com fontes externas, por meio da identificação, assimilação e exploração desse conhecimento”, ou seja, à capacidade de absorção.
<i>Resultados empíricos</i>	As duas empresas líderes de mercado mostraram uma tendência maior em buscar conhecimento externo, mas também utilizam o conhecimento de P&D interno, enquanto as demais se concentraram no conhecimento interno. As práticas mais abertas demandaram mais esforços para a identificação, assimilação e exploração dos conhecimentos indicando um maior nível de capacidade de absorção.
2	Combinar conhecimentos é uma prerrogativa da inovação aberta, mas também está implícita na cultura empresarial.
<i>Resultados empíricos</i>	As PMEs combinaram conhecimentos internamente, aproveitando sugestões de clientes e fornecedores, enquanto as empresas de grande porte combinaram conhecimentos externos e internos, ações essas mais próximas do conceito de inovação aberta, explicitando mudanças de cultura organizacional neste sentido.

3	Quando as decisões são orientadas pelo mercado, a gestão tem que se adequar propiciando mudanças para que isso ocorra, o que pode trazer grandes desafios para os gestores. Mudança implica capacidade dinâmica.
<i>Resultados empíricos</i>	A maioria das empresas toma decisões com base no mercado internacional e nacional de cosméticos. Com as rápidas mudanças de cenário, as empresas precisam se adequar duplamente, isto é, para as ações mais abertas, e para um maior nível de absorção de ideias, particularmente nas empresas de grande porte, pois monitoram o mercado mais de perto (business intelligence, etc).
4	A inovação aberta sugere que o conhecimento tácito oferece suporte às atividades inovadoras, e certamente é parte integrante da cultura, ainda que difícil de mensurar, mas inquestionavelmente presente no trabalho prático.
<i>Resultados empíricos</i>	O conhecimento tácito é visto de fato como auxiliador nos processos de integração do conhecimento em geral. Apesar de muito complexo e difícil de mensurar, há evidências concretas da relação entre o conhecimento tácito e a cultura (por exemplo, modelos mentais e solução de problemas típicos de cada cultura estudada)
5	Laços pessoais são determinados por sistemas técnicos, tais como relacionamento com fornecedores, consumidores e stakeholders. São determinantes na capacidade de absorção, pois tem por base a afinidade de conhecimento, ou seja, a mesma base de conhecimento específico.
<i>Resultados empíricos</i>	A maioria das empresas deste estudo criaram laços de afinidade, e até certo ponto de dependência com fornecedores e outros profissionais do ramo, uma cultura que favorece os processos abertos de inovação.
6	Os relacionamentos, tanto em nível individual quanto em rede, podem apresentar diferenças de intensidade relacionadas à cada cultura. Estes relacionamentos são a base do compartilhamento e integração do conhecimento.
<i>Resultados empíricos</i>	As PMEs mostraram uma tendência de integrar conhecimento por meio de redes individuais, enquanto as empresas de grande porte voltam-se mais às redes formadas por empresas.
7	As capacidades dinâmicas são necessárias para que as empresas lidem com estruturas ad hoc. Portanto, a relação entre IA e AC vai variar de acordo com a intensidade das ações de uma e/ou de outra, aplicadas pelas empresas.
<i>Resultados empíricos</i>	As empresas estudadas mostraram-se bastantes conservadoras neste sentido, pois utilizam estruturas ad-hoc muito raramente em casos de urgência apenas. O termo “capacidades dinâmicas” não é muito conhecido pelos entrevistados de maneira geral.
8	As empresas tendem a passar da informalidade para a formalidade ao longo dos anos. Isto causa a formação de sistemas para captação de ideias (conhecimento social) por meio de interfaces com usuários, consumidores e a comunidade.

<i>Resultados empíricos</i>	Três empresas que ainda utilizam processos informais estão desenvolvendo sistemas formais. Se por um lado profissionalizam as empresas, por outro há uma redução na transferência de conhecimento tácito em alguns casos (por exemplo, nas conversas e encontros entre especialistas em biotecnologia).
9	A cultura também pode variar de acordo com a estratégia escolhida pela empresa relacionada com integração vertical versus horizontal, ocasionando
	diferenças significativas no compartilhamento de conhecimento.
<i>Resultados empíricos</i>	As empresas de grande porte preferem utilizar a integração vertical, enquanto as PMEs recorrem à integração horizontal. A integração vertical demanda ações mais elaboradas no que diz respeito à capacidade de absorção, por exemplo, já que a integração horizontal normalmente ocorre dentro de uma mesma cultura organizacional e sobre a mesma base de conhecimento.
10	A cultura é considerada como uma fundação do sistema de contribuições onde pessoas podem compartilhar as suas ideias.
<i>Resultados empíricos</i>	A cultura da inovação é incentivada de diversas formas em cada empresa estudada. As de grande porte criam plataformas para interface com o público externo e programas, enquanto nas PMEs prevalecem as contribuições feitas pelo proprietário, com base em suas experiências pessoais.
11	Os tipos de relacionamento (formal e informal) podem determinar maneiras diferentes de reagir a contingências internas e externas. Esta habilidade também contribui para a sustentação da vantagem competitiva das empresas.
<i>Resultados empíricos</i>	<i>As empresas tendem a reagir com veemência a contingências externas tais como mudanças no cenário econômico, novos tributos e aparecimento de novas tecnologias. A expertise relacionada às contingências torna a empresa mais ágil e garante certa vantagem competitiva.</i>
12	Os fornecedores, pesquisadores e outros participantes contribuem com o processo de inovação, bem como usuários que oferecem ideias com base em suas dificuldades e sugestões.
<i>Resultados empíricos</i>	Nas empresas estudadas, poucas ideias são originadas dos usuários, mas utilizam sugestões dos fornecedores e de empresas concorrentes, principalmente as grandes empresas do exterior (EUA, Europa e Ásia).
13	O relacionamento entre especialistas requer um considerável nível de confiabilidade para garantir os direitos de propriedade intelectual e industrial.
<i>Resultados empíricos</i>	O relacionamento entre especialistas da indústria cosmética requer um grande nível de confiança. Muitas vezes, o mesmo especialista é consultor de empresas concorrentes mas, de acordo com as entrevistas realizadas, são pessoas altamente confiáveis.
14	Inovar vai além da aquisição de departamentos ou máquinas. Requer a criação de novas equipes que contribuam efetivamente nos processos de aprendizagem.

<i>Resultados empíricos</i>	Três empresas estão investindo na formação de equipes de alto desempenho visando uma maior agilidade na absorção do conhecimento externo e interno.
15	Quanto maior e mais complexo for o mix de estratégias internas e externas de P&D, mais difícil fica para o concorrente copiar.
<i>Resultados empíricos</i>	As empresas são bastantes conservadoras com relação aos seus métodos de pesquisa, mas estão tentando ampliar o escopo de seus produtos e serviços, e até do modelo de negócio em alguns casos.
16	As empresas devem ser suficientemente hábeis e flexíveis para construir ideias inovadoras por meio de scanning tecnológico e adaptação cultural.
<i>Resultados empíricos</i>	As empresas de grande porte possuem sistemas gerenciais para a realização do scanning tecnológico. Ações específicas contribuem para o sistema de aprendizagem, resultando em maior flexibilidade. As PMEs tem mais limitações neste sentido.

Tabela 3 – A relação entre inovação aberta e cultura

Fonte: Adaptada de (Celadon, 2013).

6 | CONCLUSÕES

Este estudo comparou e analisou as diferentes condições de abertura para a inovação em nove empresas do setor de cosméticos brasileiro, relacionando-as com a cultura de cada empresa estudada. O método do estudo baseou-se em *estudo de caso* no setor de cosméticos brasileiro e os dados foram coletados predominantemente por meio de observações *in loco*, questionários e entrevistas semiestruturadas.

Como resultado, pode-se dizer que as duas empresas líderes de mercado mostraram uma tendência maior em buscar conhecimento externo, mas também utilizam o conhecimento de P&D interno, enquanto as demais se concentraram predominantemente no conhecimento interno. A colaboração interdisciplinar e também a internacional são exemplos de mecanismos que aumentam a eficiência da AC (Zahra e George, 2002). A assimilação é naturalmente mais fácil nas empresas que investem mais em qualificação de pessoas, ou que selecionem pessoas mais qualificadas, normalmente as grandes empresas. As práticas mais abertas demandaram mais esforços para a identificação, assimilação, aplicação e exploração dos conhecimentos indicando uma maior complexidade na gestão, além de um maior nível de demanda para a capacidade de absorção, porém resultaram positivamente em termos de inovação por meio do acoplamento entre conhecimento interno e externo (Gassmann e Enkel, 2004).

As PMEs combinaram conhecimentos internamente, aproveitando sugestões de clientes e fornecedores, enquanto as empresas de grande porte combinaram conhecimentos externos e internos, ações essas mais próximas do conceito de inovação aberta. A fase de reconhecimento de valor ficou muitas vezes vinculada

a uma postura seguidora, isto é, observando e seguindo as empresas líderes e as tendências de mercado. A assimilação é mais difícil e menos horizontal em comparação às empresas de grande porte, com exceção dos casos em que a empresa pequena trabalha com conhecimentos específicos para nicho de mercado. As PMEs mostraram uma tendência de integrar conhecimento por meio de redes individuais, enquanto as empresas de grande porte voltam-se mais às redes formadas por empresas, notando-se que a exploração de fontes internas e externas, em busca de oportunidades para inovar, se dá de acordo com a realidade de cada empresa (tamanho, posição no mercado, integração com múltiplos canais) (West e Gallagher, 2006).

A maioria das empresas toma decisões com base no mercado internacional e nacional de cosméticos, de acordo com o estilo de governança de cada empresa e, conseqüentemente, com as suas relações de poder, influenciando as respectivas práticas de CA (Todorova e Durisin, 2007). Com as rápidas mudanças de cenário, as empresas precisam se adequar duplamente, isto é, para as ações mais abertas, e para um maior nível de absorção de ideias, particularmente nas empresas de grande porte, pois monitoram o mercado mais de perto (*business intelligence*, etc), que são fatores contingenciais importantes (Zahra e George, 2002). Três empresas que ainda utilizam processos informais estão desenvolvendo sistemas formais para o controle de informações. Se por um lado profissionalizam as empresas, por outro há uma redução na transferência de conhecimento tácito em alguns casos (por exemplo, reduzindo as conversas e encontros pessoais entre especialistas em biotecnologia). Nota-se, apesar disso, que o aumento da utilização das mídias sociais aparece para suprir esta lacuna nos modelos mais formais.

As empresas de grande porte preferem utilizar a integração vertical, enquanto as PMEs recorrem à integração horizontal. A integração vertical demanda ações mais elaboradas no que diz respeito à capacidade de absorção, como a gestão de tensões, por exemplo, que é bastante presente nessas empresas (Dougherty, 1992). No caso da integração horizontal, normalmente ocorre dentro de uma mesma cultura organizacional e sobre a mesma base de conhecimento, tornado as tensões mais brandas. Essas organizações tendem a reagir com veemência a contingências externas tais como mudanças no cenário econômico, novos tributos e aparecimento de novas tecnologias. A expertise relacionada às contingências torna a empresa mais ágil e garante certa vantagem competitiva.

A cultura da inovação é incentivada de diversas formas em cada empresa estudada. As de grande porte criam plataformas para interface com o público externo e programas de incorporação de tecnologia, licenciamento e grande ênfase em lançamentos de produtos (Chesbrough, 2003a), enquanto nas PMEs prevalecem as contribuições feitas pelo proprietário, com base em suas experiências pessoais, poucas ideias são originadas dos usuários, mas utilizam sugestões dos fornecedores e de empresas concorrentes, principalmente das grandes empresas do exterior (EUA, Europa e Ásia). O relacionamento entre especialistas da indústria cosmética requer

um grande nível de confiança. Muitas vezes, o mesmo especialista é consultor de empresas concorrentes, mas de acordo com as entrevistas realizadas, são pessoas altamente confiáveis. Neste caso, fica clara a importância do “know who” como sugere a literatura (Dosi, 1988; Dodgson e Gann, 2008).

As empresas são bastantes conservadoras com relação aos seus métodos de pesquisa, mas estão tentando ampliar o escopo de seus produtos e serviços, e até do modelo de negócio em alguns casos. As de grande porte possuem sistemas gerenciais para a realização do *scanning* tecnológico. Ações específicas contribuem para o sistema de aprendizagem, resultando em maior flexibilidade. As PMEs têm mais limitações neste sentido. Assim, a eficiência da CA está diretamente relacionada a essas ações, já que cada qual tem o seu dinamismo e responde aos fatores contingenciais de cada realidade (Zahra e George, 2002).

Este estudo contribuiu para a expansão dos dois conceitos escolhidos como base teórica deste estudo, a inovação aberta e a cultura, explorando algumas nuances da relação entre os mesmos. Pode-se resumir com base nestes resultados, que ambos os conceitos podem ainda ser ampliados e correlacionados em estudos futuros. Culturas mostram-se difíceis de serem mudadas, pois estão enraizadas em hábitos coletivos, o que torna a tarefa de mudança cultural um grande desafio para os gestores, principalmente no que diz respeito a estilos de liderança que devem acoplar as tarefas aos talentos de cada colaborador.

A análise e interpretação dos resultados confirmou a existência de uma relação significativa entre os conceitos estudados. Assim, uma maior intensidade de práticas relacionadas à inovação aberta sugere um maior empenho em se mudar as culturas das empresas. As empresas mais abertas demonstraram níveis mais elevados de mudança para a inovação (adequação), onde os conhecimentos adquiridos externamente são normalmente assimilados e relacionados aos já existentes nas empresas.

Esta pesquisa centrou-se sobre um conjunto de empresas de cosméticos, sendo a grande maior parte no sul do Brasil. Isso tem que ser levado em consideração, a fim de evitar generalizações que podem não refletir a verdade e cultura de outros locais e empresas. Os cosméticos têm particularidades que são totalmente diferentes de outros setores de alta tecnologia. Por esta razão, os resultados deste estudo não devem ser replicados em outras indústrias similares de maneira indiscriminada. A maioria das pesquisas feitas anteriormente foi concentrada em empresas de alta tecnologia de outros setores, principalmente relacionados à tecnologia da informação ou à biotecnologia. Assim, o diferencial criado por esta pesquisa pode oferecer novas possibilidades nesta área por suas características únicas, ou seja, o estudo de uma indústria de média tecnologia em um país em desenvolvimento. Estudos futuros poderão melhorar a compreensão das inter-relações desses conceitos no setor, bem como as consequências disso para a inovação aberta. A relação entre esses conceitos foi confirmada como interdependentes.

REFERÊNCIAS

ACHA, V. **Open by design: the role of design in open innovation**. DEPARTMENT FOR INNOVATION, U. A. S. London 2006.

BENGTSSON, L.; NISS, C.; VON HAARTMAN, R. **Being Both Master and Apprentice: Promoting Knowledge Integration in a Distributed Industrialisation Process?** R&D Management Advanced Workshop. Linköping, Sweden 2008.

BERGGREN, C. et al. **Exploring knowledge integration and innovation**. 2009.

CELADON, K. L. **Knowledge Share Management: The Case of a Brazilian High-tech Company**. EURAM 2007. MANAGEMENT, E. A. O. Paris: 21 p. 2007.

_____. **Knowledge Integration in Open Innovation: A Comparative Study in the Brazilian Cosmetics Sector**. 2013. Research (PhD). CENTRIM - Centre for Research in Innovation Management, University of Brighton, Brighton.

CHESBROUGH, H. The era of open innovation. **MITSloan Management Review**, v. 44, n. 3, p. 35-41, 2003b.

_____. **Open Innovation Business Models; How to thrive in the new innovation landscape**. Harvard: Boston: Harvard Business School Press, 2006a.

CHESBROUGH, H.; CROWTHER, A. K. Beyond high tech: early adopters of open innovation in other industries. **R&D Management**, v. 36, n. 3, p. 229-236, 2006.

CHESBROUGH, H. A. V., WIM AND WEST, JOEL. **Open Innovation - Researching a New Paradigm**. oxford: oxford university press, 2006c. 373 ISBN 978-0-19-929072-7.

CHESBROUGH, H. W. **Open Innovation. The New Imperative for Creating and Profiting from Technology**. Boston: Harvard Business School Press, 2003a. 227 ISBN 1-4221-0283-1.

CHESBROUGH, H. W.; APPLEYARD, M. M. Open Innovation and Strategy. **California Management Review**, v. 50, n. 1, 2007.

CLARK, K. B.; WHEELWRIGHT, S. C. **Managing new product and process development: text and cases**. New York: The Free Press, 1993.

COHEN, W.; LEVINTHAL, D. A. Innovation and Learning Economic Journal. **99**, p. 569-596, 1989.

COHEN, W.; LEVINTHAL, D. A. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, p. 128-152, 1990.

DODGSON, M.; GANN, D. S., A. **The management of technological innovation: Strategy and Practice**. 2nd. New York Oxford University Press, 2008.

DOSI, G. The nature of the innovation process. In: DOSI, G. F., C.; NELSON, R.; SILVERBERG, e G.; SOETE, L. O. (Ed.). **Technical change and economic theory**. London: London Pinter, 1988.

DOSI, G.; FAILLO, M.; MARENGO, L. Organizational capabilities, patterns of knowledge accumulation and governance structures in business firms: An introduction. **Organization Studies**, v. 29, n. 8-9, p. 1165-1185, Aug 2008. ISSN 0170-8406. Disponível em: <<Go to ISI>://000259390800006 >.

DOUGHERTY, D. Interpretive barriers to successful product innovaotion in large firms. **Organization Science**, v. 3, n. 2, p. 179-202, 1992. ISSN 10477039.

EASTERBY-SMITH, M.; PRIETO, I. M. Dynamic Capabilities and Knowledge Management: an Integrative Role for Learning? **British Journal of Management**, v. 19, p. 235-249, 2008.

GASSMANN, O. Opening up the innovation process: towards an agenda. **R&D Management**, v. 36, n. 3, p. 223-228, 2006.

GASSMANN, O.; ENKEL, E. **Towards a Theory of Open Innovation: Three Core Process Archetypes**. R&D Management Conference (RADMA). Lisbon, Portugal 2004.

GRANT, R. M. Prospering in dynamically-competitive environments - organizational capability as knowledge integration. **Organization Science**, v. 7, n. 4, p. 375-387, 1996a.

HARRYSON, S. J. **Managing Know-Who Based Companies**. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited, 2000. ISBN 1 84064 314 5.

HELFAT, C. E. C. Open Innovation: The new imperative for creating and profiting from technology. **Academy of Management Perspectives**, v. 20, n. 2, p. 86, 2006.

HERSTAD, S. J. et al. **Open innovation and globalisation: theory, evidence and implications**. NIFU STEP Studies in Innovation, Research and Education, CFA Danish Centre for Studies in Research and Research Policy, MCI Management Centre Innsbruck, Ghent University, Faculty of Economics and Business Administration. Norway, Denmark, Austria, Belgium. 2008

HOWELLS, J. Tacit Knowledge, Innovation and Technology Transfer. **Technology Analysis & Strategic Management**, v. 8, n. 2, p. 91, 1996. ISSN 09537325. Disponível em: < <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=6265462&site=ehost-live> >.

HUANG, J. C.; NEWELL, S. Knowledge integration processes and dynamics within the context of cross-functional projects. **International Journal of Project Management**, v. 21, n. 3, p. 167-176, 2003. ISSN 0263-7863. Disponível em: < <http://www.sciencedirect.com/science/article/B6V9V-480B1K9-5/2/c39755f6a6d9ecf199c88fd5e9117d40> >.

KOGUT, B.; ZANDER, I. Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of technology. **Organization Science**, n. 3, p. 383-397, 1992.

LEADBEATER, C. Open platform to develop and share innovative new business ideas. 2007. Disponível em: < www.openbusiness.cc/2007/03/14/two-faces-of-open-innovation/ >.

NELSON, R. R.; WINTER, S. G. **An evolutionary theory of economic change**. Cambridge MA and London EN: The Belknap Press of Harvard University Press, 1982. ISBN 0-674-27228-5.

NONAKA, I. A. T., H. **The Knowledge Creating Company**. New York: Oxford University Press, 1995.

OECD. **Open Innovation in Global Networks**. 2008. ISBN 978-92-64-04767-9.

POLANYI, M. **Personal knowledge**. London: Routledge and Kegan Paul, 1958.

TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 13, p. 1319-1350, 2007.

TODOROVA, G.; DURISIN, B. Absorptive Capacity: Valuing a reconceptualization. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 3, p. 774-786, 2007.

WEST, J.; GALLAGHER, S. Challenges of open innovation: the paradox of firm investment in open-source software. **R&D Management**, v. 36, n. 3, p. 319-331, 2006.

YIN, R. **Case Study Research: Design and Methods**. Beverly Hill: Sage, 1994.

_____. Case Study Research: design and methods. In: (Ed.). 4th. California: Sage, 2009. ISBN 978-1-4129-6099-1.

ZAHRA, S. A.; GEORGE, G. Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension. **Academy of Management Review**, v. 27, n. 2, p. 185-203, 2002. ISSN 03637425. Disponível em: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=6587995&site=ehost-live>>.

ZOLLO, M.; WINTER, S. G. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. **Organization Science**, v. 13, n. 3, p. 339-351, 2002.

Agência Brasileira do ISBN
ISBN 978-85-7247-176-3

