

---

## **Gestão do Conhecimento como Fator de Alavancagem de Inovação Aberta: O Caso Foco Virtual**

Eduardo Roque Mangini (UNINOVE) – [eduardo.mangini@uol.com.br](mailto:eduardo.mangini@uol.com.br) /  
Fernando Henrique Brasil Rossini (UNINOVE) – [fernando@universoconsultoria.com.br](mailto:fernando@universoconsultoria.com.br) /  
Marco Antonio Conejero (UFF) – [marco.conejero@gmail.com](mailto:marco.conejero@gmail.com) /  
André Torres Urdan (UNINOVE) – [andre.urdan@gmail.com](mailto:andre.urdan@gmail.com)

---

**RESUMO:** A inovação e o conhecimento estão presentes nos vários segmentos da economia, em especial no setor de tecnologia. A gestão de conhecimento como fator de alavancagem da inovação aberta nas empresas ainda é incipiente. O objetivo da pesquisa é entender como a gestão do conhecimento influencia no desenvolvimento de produtos e serviços na perspectiva da Inovação Aberta. Foi estabelecido como método de pesquisa o Estudo de Caso Único, cujo direcionamento investigativo permite coadunar entrevistas individuais com documentos da empresa e com a teoria para devida explicação de processos específicos. Os resultados demonstram íntima relação entre os dois constructos, sendo a Gestão do Conhecimento considerada como mola propulsora da Inovação Aberta. É possível concluir que a gestão de conhecimento tal como postulada pela Comunidade Empresarial Foco Virtual engloba o processo de cocriação, interação e participação entre consumidores, desenvolvedores e gestores de empresas e o envolvimento desses atores são fundamentais para o surgimento de novos produtos e serviços atendendo os axiomas da Inovação Aberta. A limitação da pesquisa reside na falta de instrumentos de mensuração da participação dos consumidores no processo de inovação e no fato de que os processos da empresa analisada estejam em fase de desenvolvimento.

**PALAVRAS-CHAVE:** inovação aberta; gestão do conhecimento; vantagem competitiva, estudo de caso.

## **Knowledge Management as Factor of Leverage of Open Innovation: The Case of Foco Virtual**

**ABSTRACT:** Innovation and knowledge are present in several segments of economy, especially in the technology sector. Knowledge management as a leverage factor for open innovation in companies is still incipient. The research objective is to understand how knowledge management influences the development of products and services in the perspective of open innovation. The single case study was established as a research method, whose investigative approach allows to coordinate individual interviews with company documents and with the theory to explain specific processes. The results demonstrate a specific relationship between the two subjects, being knowledge management considered the driving force of open innovation. It is possible to conclude that the knowledge management as postulated by the Foco Virtual Business Community encompasses the process of co-creation, interaction and participation among consumers, developers and managers of companies and the involvement of these actors are very important for the emergence of new products and services attending the axioms of open innovation. The limitation of the research lies in the lack of instruments to measure the participation of consumers in the innovation process and in the fact that the processes of the analyzed company are in the initial phase.

**KEYWORDS:** open innovation, knowledge management; competitive advantage, case study.

---

## **Gestão do Conhecimento como Fator de Alavancagem de Inovação Aberta: O Caso Foco Virtual**

### **1. Introdução**

Recentemente foi veiculada a notícia que a Apple®, empresa de tecnologia, inova ao lançar a nova versão do Iphone 8. Essa como tantas outras notícias têm em comum a palavra ‘Inovação’, definida por Drucker (2015) como uma ferramenta que auxilia os empreendedores a explorar mudanças e oportunidades, seja para um negócio ou serviço, ao passo que apresenta algo novo ao mercado. A inovação, quando coaduna práticas estratégicas, potencializam e ampliam a agressividade competitiva na busca de novos mercados já que oferecem produtos novos, seja por meio de inovações fechadas ou abertas (Pereira, Barbosa, Bouzada & Freitas, 2014).

Em um passado recente, apenas o capital intelectual das empresas e mais especificamente o departamento da pesquisa e desenvolvimento (P&D) estavam à frente do desenvolvimento da inovação, seguindo uma série de passos em um ambiente fechado, como relata Bughin, Chui e Johnson (2008). No entanto, algumas empresas têm aberto seu processo de desenvolvimento de produtos e recebido novas ideias vindas de fornecedores, inventores independentes, consumidores, laboratórios universitários, entre outros. O modelo de inovação focado apenas no ambiente interno não é suficiente para o ambiente inovador do século XXI e para sustentação no mercado competitivo (Chesbrough, 2003a). Isso quer dizer que um novo modelo de negócio é envolvido na comercialização de ideias e tecnologias promissoras, assumindo que as empresas podem usar diversas fontes de informação, interna ou externa, para o desenvolvimento de novos produtos ou serviços. A inovação aberta assume que a internalização de ideias pode ocorrer de diferentes maneiras e propiciar aumento da criação de valor ao agregar ideias de variadas fontes (Bican, Guderian, & Ringbeck, 2017).

A filosofia empresarial em termos de inovação muda para o pressuposto de que os componentes para a inovação não residem apenas nas fontes internas e que o conhecimento oriundo de fontes externas pode enriquecer o processo inovador ou agir de forma sinérgica (Benedetti & Torkomian, 2013) e Witzeman, Slowinski, Dirkx, Gollob, Tao, Ward, Miraglia (2006) descrevem que as interações entre as organizações ganham destaque e geram interesse em termos de inovação a partir da colaboração, parceria e alianças. Isso permite afirmar que os pressupostos da inovação aberta agem como catalisadores no processo de inovação e incrementa o capital intelectual das organizações (Randhawa, Josserand, Schweitzer, & Logue, 2017). O capital intelectual das organizações corresponde ao conjunto de conhecimento compartilhado pelos indivíduos e presentes nos documentos, protocolos, rituais e ritos da organização, a gestão do conhecimento está relacionada com o desenvolvimento de competências e capacidade inovadora, cujos resultados são novos produtos ou serviços (Davenport & Prusak, 1998), além de que o conhecimento é um recurso estratégico capaz de gerar de vantagem competitiva (Chen & Fong, 2015).

Embora exista ampla pesquisa sobre conhecimento e inovação, a literatura existente apresenta ainda lacunas relacionadas a esses estudos, em especial como a gestão de conhecimento pode alavancar o desenvolvimento da inovação aberta nas empresas. Com isso o problema de pesquisa é definido: “como a gestão do conhecimento se relaciona com as práticas da inovação aberta?”, cujo objetivo do artigo é entender de que maneira a gestão do conhecimento pode influenciar em soluções em termos de produtos ou serviços com o uso dos axiomas propostos pela Inovação Aberta.

O presente artigo é direcionado a estudantes e pesquisadores da área de inovação e de gestão do conhecimento, bem como a empresários do setor de tecnologia, start-ups e empreendedores em geral, e está estruturado em cinco partes distintas. A parte seguinte apresenta o referencial teórico que dá suporte à pesquisa. Na terceira parte é descrito o método de pesquisa e dados da empresa, seguido pela quarta parte com a apresentação e análise dos dados coletados. Por fim, na quinta parte é apresentada análise sobre a gestão do conhecimento na capacidade de inovação aberta, implicações gerenciais e perspectivas futuras.

## 2 Fundamentação Teórica

A presente seção tem por objetivo examinar a literatura pertinente ao desenvolvimento da pesquisa. Na primeira discussão teórica aborda-se os aspectos conceituais e principais características referentes a Inovação, especificamente sobre Inovação Fechada (IF) e Inovação Aberta (IA). Na parte subsequente discute-se os conceitos sobre Gestão do Conhecimento (GC) finalizando com a associação entre os constructos GC e IA com a finalidade de servir de base para a pesquisa empírica.

### 2.1 Inovação, modelos Fechado e Aberto

O processo de inovação é retratado tanto pela inter-relação como pela interdependência de fatores, cuja área de atuação da inovação abrange produtos (bens e serviços), mercados, processos e organização (Lundvall, 2005; Marques, 2014). Em uma perspectiva tradicional, a inovação nas empresas segue um modelo de negócio focado no uso de fontes internas de conhecimento para geração de novos produtos e serviços conhecido como modelo de inovação fechada. Esse modelo é fundamentado no pensamento de que todas as pessoas com capacidade inovadora ou inteligência superior devem trabalhar na organização alvo (Chesbrough, 2003b).

Uma decorrência desse pensamento seria que o lucro advindo de P&D aconteceria se, e somente se, houvesse uma entrega total do conhecimento e capacidade dos funcionários na busca pela descoberta e o desenvolvimento da inovação. Outro ponto a considerar na visão de Inovação Fechada (IF) é que o desenvolvimento de algo novo somente seria válido se a empresa foco fosse a primeira a desenvolver e a disponibilizar no mercado, como se a estratégia do tipo *first mover* fosse a única ideal (Marques, 2014). Com isso a empresa seria a pioneira na comercialização de uma inovação e poderia suplantando as empresas concorrentes. A inovação do tipo fechada considera que a fonte da informação inicial ou única surge no ambiente interno, e toda comercialização, divulgação e penetração no mercado é de responsabilidade única e exclusiva da empresa inovadora, com o intuito de salvaguardar a lucratividade da inovação e a participação de mercado (Rodrigues, Heringer, & França, 2011).

A Inovação Aberta (IA) pode ser considerada como um novo modelo de gestão da inovação cujo foco reside na combinação dos fatores internos e externos para produção de algo novo e que cria valor para a empresa. Pode ser entendida como uma verdadeira antítese do modelo de integração tradicional no qual as atividades de P&D estavam a frente do desenvolvimento de produtos de uma empresa. No entanto, ao implantar a inovação aberta, as empresas não abandonam o modelo tradicional, pelo contrário ampliam suas práticas tradicionais ao absorver tecnologias externas ao longo do processo de desenvolvimento de produto, e liberam as tecnologias internas na busca por novos mercados (Chesbrough, 2003a; West, Salter, Vanhaverbeke, & Chesbrough, 2014). A inovação aberta é um processo de inovação distribuída baseado em fluxos de conhecimento além das fronteiras organizacionais, utilizando mecanismos pecuniários e não pecuniários em linha com modelo de negócios da

organização (West & Bogers, 2014). Com isso é possível afirmar que a inovação aberta está intimamente relacionada com o fluxo contínuo de conhecimento que acelera a inovação interna e que também desenvolve e expande os mercados.

O estudo da inovação aberta desponta como um paradigma que preconiza que as organizações podem e devem usar ideias originadas na parte externa, da mesma forma como usam as ideias internas (King & Lakhani, 2013). O modelo proposto para a inovação aberta relaciona a atividade de P&D a um sistema aberto, como é explicitado pela Teoria de Sistemas. O processo de inovação aberta combina ideias internas e externas em uma arquitetura organizacional. Esse processo predispõe que modelos de negócios utilizam as várias dimensões das ideias para criar valor ao mesmo tempo em que definem mecanismos de cooperação na criação de valor. Na inovação aberta as empresas podem internalizar as tecnologias desenvolvidas por parceiros, ou até mesmo licenciá-las, de forma que todos obtenham algum tipo de vantagem ao final do processo (Trentini, Furtado, Dergint, Reis, & Carvalho, 2012). Este modelo de inovação também assume que ideias internas podem aumentar o mercado por meio de canais externos (Chesbrough, 2007), além dos negócios atuais da empresa, para gerar valor adicional. É postulado que a inovação aberta está sujeita as ideias advindas de fora da organização, e é passível de afirmar que a associação com fontes abertas pode resultar no desenvolvimento de produto, já que estas são fontes de informação necessárias para a criação de valor (West et al., 2014).

A implantação da inovação aberta está relacionada à mentalidade da empresa e a uma cultura que valoriza as competências externas à empresa, evitando a síndrome do “não inventado aqui” (Gassman; Enkel & Chesbrough, 2010). Para facilitar a abertura do processo de inovação, a empresa precisa utilizar um conjunto de técnicas e ferramentas com o intuito de identificar, analisar e administrar, de forma estratégica e sistêmica, o ativo intelectual da empresa (Cavalcanti, Gomes & Pereira, 2001). Considerando que a gestão do conhecimento é fundamental para suportar o desenvolvimento de novos produtos e serviços (Davenport & Prussak, 1998), este é considerado como importante recurso organizacional na análise estratégica das empresas (Bukowitz & Williams, 2002; Costa, Cecília, Vasconcelos, & Cândido, 2009). O Quadro 1 explicita as diferenças substanciais entre os dois modelos de inovação.

### **Quadro 1: Comparação entre inovação fechada e aberta**

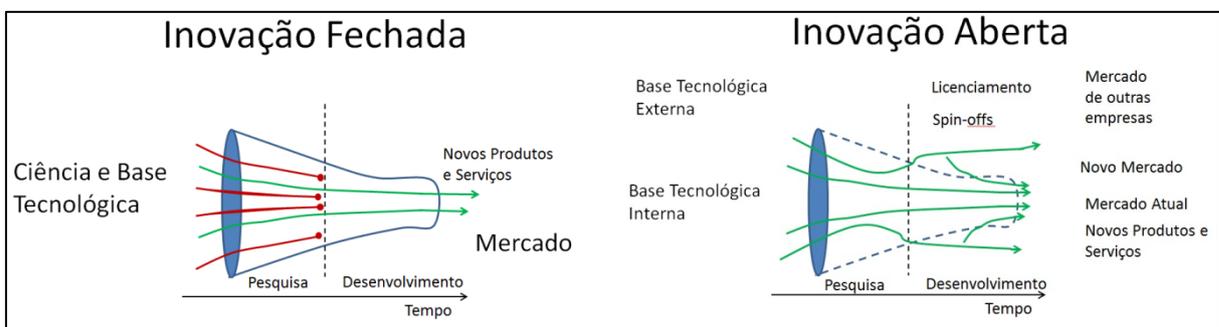
<b>Inovação Fechada</b>	<b>Inovação Aberta</b>
1. As pessoas inteligentes trabalham em nossa organização.	1. Nem todas as pessoas inteligentes trabalham em nossa organização
2. Para obter lucro com P&D, é fundamental descobrir, desenvolver e envolver todos os nossos esforços.	2. P&D externos podem criar valor para nossa organização.
3. Somente se nós descobirmos, nós conseguirmos gerenciar o mercado primário.	3. P&D interno deve ser capaz de captar valor.
4. Se nossa organização for a primeira a comercializar uma inovação, iremos superar nossos concorrentes.	4. Nós temos que estar envolvidos na pesquisa básica para conseguir o benefício, mas a descoberta não tem que necessariamente ser nossa.
5. Se criarmos mais e melhores ideias em nosso setor, nós venceremos.	5. Se nós fizermos o melhor uso de ideias externas e internas e unificar o conhecimento criado, nós venceremos.

6. Se tivermos total controle sobre o processo de inovação, nossos concorrentes não serão capazes de lucrar com nossas ideias inovadoras.

6. Nós deveríamos aperfeiçoar os resultados da nossa organização combinando a venda ou licenciamento de nossa inovação com a compra de processos de inovação externa sempre que esses processos forem eficientes e econômicos.

Fonte: baseado em: Chesbrough (2003); Marques (2014); Rodrigues et al. (2011)

No modelo IF, a fonte de ideia é unicamente interna, com comercialização e introdução da inovação no mercado apenas pela empresa desenvolvedora; enquanto que, no modelo IA, as ideias são geradas em vários locais e que não é obrigatória a participação da empresa em todas as fases do processo inovador. A figura 1 sintetiza essa comparação:



**Figura 1: Comparação entre Inovação Fechada e Aberta**

Fonte: baseado em: (Chesbrough, 2003b; Marques, 2014; Rodrigues, França, & Heringer, 2001).

É possível observar diferenças claras entre os inputs do processo de inovação nos dois modelos (IF e IA) bem como nos outputs, o que leva a implicações de natureza financeira. Quando comparado os dois modelos (IF e IA) em relação à receita e despesa, observa-se uma redução do custo do desenvolvimento interno e aumento da receita advinda da possibilidade de licenciamento, spin-off ou vendas de patentes. O uso de IA tem apelo financeiro pois comparativamente ao modelo IF, tem menor custo de desenvolvimento e maior geração de receitas, embora King e Lakhani (2013) relatam a aversão de muitos gerentes em relação à IA por medo de se aventurar em um processo relativamente novo e por não serem feitos os estudos necessários para se calcular os riscos e observar as oportunidades deste modelo.

## 2.2 Gestão do Conhecimento

Os recursos permitem a formulação de estratégias que por sua vez buscam aumentar a eficiência e eficácia de uma organização (Barney, 1991) e podem ser classificados em três categorias: capital físico, intelectual e organizacional. O capital intelectual é a somatória das competências, atributos e conhecimentos gerais dos colaboradores em uma determinada organização, portanto é um recurso intangível e pode ser considerado como a somatória do conhecimento de todos da empresa, que gera vantagem competitiva (Chen & Fong, 2015). A obtenção de vantagem competitiva pode ser entendida como o objetivo final de qualquer instituição, bem como fonte de explicação tanto da diversidade de organizações existentes quanto do sucesso ou fracasso empresarial em um ambiente de competição (Vasconcelos & Brito, 2004). O conhecimento e o capital intelectual se portam como fontes de vantagem competitiva e fundamentais para o processo de inovação e Fleury e Oliveira Jr. (2001)

descrevem que a gestão do conhecimento consiste em identificar, desenvolver, disseminar e atualizar o conhecimento, relevante e estratégico para a empresa.

Gerenciar o conhecimento organizacional torna-se o fundamento da sobrevivência, manutenção e desenvolvimento organizacional (Kanaane & Ortigoso, 2001) e as pesquisas de Davenport e Prusak (1998) demonstraram que a gestão do conhecimento deve ser parte integrante do trabalho de todos os colaboradores de uma empresa, já que a gestão desses ativos intangíveis está baseada nas competências desses membros da organização. Ortolli (2003) sustenta que um dos objetivos de programa de gestão do conhecimento é a conversão do conhecimento individual em conhecimento corporativo e Kruglianskas e Terra (2003), relacionam sinergicamente a GC com outras iniciativas organizacionais que proporcionam novas fontes de vantagem competitiva e dão suporte para posicionamento competitivo.

A importância das ferramentas de GC reside no fato que estas pretendem auxiliar no processo de captura e estruturação do conhecimento de grupos de indivíduos, disponibilizando esse conhecimento em uma base compartilhada (base de conhecimento) por toda a organização. O Quadro 2 sumariza algumas definições sobre gestão do conhecimento.

## Quadro 2: Definições de Gestão do Conhecimento

Autor	Definição
Davenport e Prusak (1998)	GC é um processo que deve ser entendido como permanente das organizações e as atividades baseadas em conhecimento tornam-se funções primordiais para a sobrevivência empresarial.
Spender (2001)	O estudo do conhecimento compreendido como objeto visa abstrair o conhecimento das pessoas que o criam e desenvolvem, e o conhecimento como processo envolve os processos individuais e sociais de criatividade, inovação, motivação e comunicação.
Leitão (2006)	... Um processo de gestão de conhecimento deve ser considerado a partir de uma perspectiva multinível, onde fatores em níveis diversos devem ser trabalhados, isto é, deve-se ampliar o foco no indivíduo para níveis mais tático e estratégico na organização.
Costa, Vasconcelos e Cândido (2009)	O conhecimento é considerado novo conceito organizacional sendo o principal ativo a ser gerenciado nas empresas.
Fachin et al. (2009)	A GC é um recurso estratégico valioso para as pessoas e empresas e o processo de gerar, armazenar, gerenciar e disseminar conhecimento é o desafio enfrentado pelas empresas.
Kuriakose et al. (2010)	A GC como um campo interdisciplinar que abrange áreas como TI e comunicação, sistemas de informação, gestão de mudanças, entre outros, no intuito de melhorar processos e o desempenho organizacional.
Cuesta (2011)	A GC representa a ferramenta de uma empresa para organizar e orientar eficientemente os sistemas de aprendizagem organizacional.
Saini (2013)	A GC é o renascimento do pensamento, a criação, o compartilhamento e a aplicação do capital de conhecimento, utilizado no intuito de reter o conhecimento dos funcionários.

Fonte: elaborado pelos autores e baseado em Leitão (2006); Costa, Vasconcelos e Cândido (2009); Natale (2014).

Para Davenport e Prusak (1998), o objetivo da utilização das ferramentas de Gestão do Conhecimento é moldar parte do conhecimento que existe nos indivíduos e nos documentos corporativos, disponibilizando-o para toda a organização, além de fluir por meio de redes de relacionamentos, transformando a tecnologia em um meio e o conhecimento em um capital. É fundamental a criação de um ambiente favorável para o compartilhamento do conhecimento (Rosseti & Morales, 2007), relacionado a aspectos organizacionais e referente aos requisitos e

valores humanos, cuja utilização pode vir a internalizar e a codificar o conhecimento tácito para que possa ser explorado e valorizado de forma conveniente pelas empresas.

Nesse ponto, Davenport (2006) aponta a importância dos colaboradores envolvidos na gestão do conhecimento, descrevendo suas ações no desenvolvimento de produtos, serviços, criação de programas de marketing e de estratégias. O foco colaborativo de equipes, é descrita por Rossetti, Pacheco, Salles, Garcia e Santos (2008) em termos de facilitação de processos, cooperação entre pessoas, eficiência de trabalho em equipe e favorecimento de inovação principalmente nos moldes de inovação aberta.

Ao revisitar a literatura acerca dos constructos GC e IA, compartilham características similares em seu bojo conceitual e revelam que existe sinergia entre os conceitos como apresentado no Quadro 3.

### Quadro 3: Relação entre os Constructos Gestão do Conhecimento e Inovação Aberta

Elementos	Constructos	
	Gestão do Conhecimento (GC)	Inovação Aberta (IA)
<b>Relação com a Estratégia Empresarial</b>	A gestão do conhecimento é tida como uma abordagem estratégica que propõe a relação do conhecimento do indivíduo com os conhecimentos organizacionais (Costa, Kruchen & Abreu, 2000); Gestão do conhecimento é considerada como um conjunto de técnicas e ferramentas com o intuito de identificar, analisar e administrar, de forma estratégica e sistêmica, o ativo intelectual da empresa (Cavalcanti, Gomes & Pereira, 2001).	As empresas podem utilizar-se de ideias externas e combiná-las com as internas para criar inovações, ou disponibilizá-las em seu entorno para lucrar com suas capacidades (Chesbrough, 2003). A estratégia empresarial deve levar em consideração a estratégias dos seus parceiros bem como os relacionamentos que a empresa mantém em uma cadeia de suprimentos (Slowinski, Hummel, Gupta & Gilmont, 2009).
<b>Meios de Organização</b>	O fator conhecimento produtivo é a principal meta do processo de gerenciamento de conhecimento que utiliza os quatro elementos de organização: sistemas, estratégia, estrutura e cultura (Beijerse, 2000)	O processo de inovação deve ter como elementos primordiais prospecção, acesso e incorporação (Santos, Doz & Williansom, 2004). O Processo de inovação aberta tem por premissas quatro elementos relacionados com a prática administrativa: papel, mecanismos, processos e gestão (Chesbrough, 2007).
<b>Geração e Captura de Valor</b>	A gestão do conhecimento aumenta o valor organizacional, ajuda a alcançar os seus objetivos e é fundamental a análise com base em avaliação dos processos tático e estratégico de geração de valor (Bukowitz & Williams, 2002).	O processo de busca e apreensão de novas tecnologias contribui para que as empresas encontrem especificidades tecnológicas em fontes externas em vez de tentarem fazê-lo internamente (Perkmann & Walsh, 2007).

Fonte: Elaborado pelos autores.

As reflexões presentes nessa seção denotam um esforço inicial para a aproximação conceitual entre os constructos IA e GC. De maneira geral, os elementos que compõem a primeira parte deste estudo são necessários para o entendimento da IA e sua diferença da IF,

tendo por pressuposto que a gestão do conhecimento favorece de forma decisiva a IA, fato este demonstrado por Kim, Kim e Foss (2016) que afirmam que a gestão do conhecimento é a mola propulsora da Inovação Aberta. Como ressaltado por Lopes, Scavarda, Hofmeister, Thomé e Vaccaro (2017) a sobrevivência organizacional está relacionada com a criação de ideias e com os ciclos de inovação, onde a gestão do conhecimento é fator preponderante na inovação aberta, o que traz vantagem competitiva em termos de flexibilidade, desempenho e processos produtivos. A gestão do conhecimento, mais usado em grandes organizações do que em médias ou pequenas empresas, tem um papel fundamental na tramitação de informação, no desenvolvimento de competências e aproveitamento de recursos fundamentais para as operações relacionadas à inovação aberta (Väyrynen, Helander, & Vasell, 2017).

### 3 Método de Pesquisa

O método de pesquisa empregado é de natureza qualitativa. Os métodos qualitativos, são numerosos e podem ser conduzidos e aplicados de diversas maneiras, e os mais utilizados são a pesquisa documental, o estudo de caso e a etnografia (Godoy, 1995). A pesquisa, classificada em relação aos fins e aos meios de investigação (Vergara, 2005), enquadra-se descritiva porque pretende demonstrar a realidade investigada sob a luz de gestão do conhecimento e inovação aberta. Quanto aos meios de investigação, a pesquisa enquadra-se em bibliográfica, documental e estudo de caso.

A escolha do estudo de caso como método investigativo reside no fato da possibilidade da combinação de entrevistas individuais com a obtenção e informações advindas de documentos internos, que permitem obter diferentes perspectivas de uma organização, além de explicação de processos específicos (Cooper & Schindler, 2016). O Estudo de um único caso permite que sejam demonstradas relações que não seriam possíveis em outros métodos, e é possível fazer inferências por analogia de situações (Campomar, 1991), porém os casos únicos devem ser raros, representativos e reveladores (Yin, 2015). Além disso, o estudo de caso como estratégia de pesquisa é abrangente, incorporando abordagens específicas à coleta e análise de dados.

Com o intuito de corroborar os achados de um estudo de caso, é aconselhável a realização de triangulação de dados, podendo ser de fontes de dados, avaliadores, teoria ou método (Yin, 2015), cuja finalidade é assegurar a validade e a confiabilidade da pesquisa (Cooper & Schindler, 2016).

A presente pesquisa tem como método o Estudo de Caso Único cujo objeto é a Comunidade Empresarial Foco Virtual, doravante chamada apenas de Foco Virtual (FV), empresa de base tecnológica situada no interior paulista (Sorocaba). O caso FV foi escolhido também por tratar-se de uma empresa que apresenta características similares às de outras empresas de base tecnológica, o que pode classificá-la como representativa e cujos resultados podem ser replicados para outras organizações do mesmo segmento. A empresa se destaca em seu ramo de negócios por ser uma pequena empresa em termos de quantidade de funcionários, mas que tem por estrutura fundamental um método objetivo para o desenvolvimento e incubação de novas empresas e inovações a partir de gestão do conhecimento, capacitação de funcionários e processo de cocriação de valor tal qual estabelecido por Vargo e Lusch (2004). Outro ponto importante é que os resultados deste caso podem gerar descobertas que são passíveis de serem utilizados em casos similares.

Os dados primários foram coletados em meados de 2015 por meio de entrevista com questionário semiestruturado com o sócio majoritário e CEO da empresa, Sr. Paulo Carpegiani, e essas informações foram combinadas com dados documentais sobre os procedimentos, valores, ideologia e tutoriais da empresa. Foram realizadas 3 entrevistas com o CEO da empresa, cuja duração média foi de 30 minutos. Também houve entrevistas com dois clientes com duração média de 20 minutos (pessoa física) da empresa bem como com o diretor de uma empresa (pessoa jurídica) (duração de 30 minutos de entrevista) que utiliza os serviços da Foco Virtual. Cabe destacar que amostragem dos participantes das entrevistas atendeu o critério de acessibilidade e cujas informações permitiram a triangulação de dados. Em relação às pesquisas bibliográfica e documental foram utilizados livros e artigos publicados em eventos e revistas científicas, bem como documentos internos da empresa.

### 3.1 Foco Virtual

A Comunidade Empresarial Foco Virtual é uma empresa fundada em 2007 com capital social de quatrocentos e cinquenta mil reais. Trata-se de uma organização privada que visa à gestão e disseminação do conhecimento pessoal de forma colaborativa e organizada, voltada para o desenvolvimento de pesquisa e inovação. A empresa tem o propósito de, por meio da tecnologia, integrar indivíduos e organizações distantes para que seja possível o compartilhamento de conhecimento com o objetivo de gerar inovações seja em termos de produtos ou serviços.

A empresa visa a ajuda mútua, evolução e procura de forma constante por inovações, pessoas flexíveis, com o intuito de sempre mudar e adaptar às diferentes situações e momentos do mundo. Para que isso ocorra a empresa criou plataformas que possibilitam a integração de pessoas, que são recompensadas por seus conhecimentos, contribuição e colaboração, com o intuito de criar uma comunidade na qual possa ocorrer a tramitação de experiências e conhecimentos por meio de uma rede social e empresarial, cujos métodos usados valorizam a colaboração e a criatividade. Os Serviços da Comunidade Empresarial Foco Virtual estão diretamente relacionados com Gestão do Conhecimento e utilizam várias ferramentas de tecnologia de informação para a prestação dos serviços, além de promover pesquisa para as empresas apoiadoras contando com a participação de usuários chamados de membros colaboradores.

A missão da FV é: *“incentivar e difundir o conhecimento de forma democrática”*. A Foco Virtual é uma empresa voltada para o futuro e expressa isto através da sua visão: *“Posicionar a Foco Virtual como ator essencial na função a que se propõe e garantir sua característica de principal referência nesse papel, legitimada por sua qualidade de pioneira, pelo real entendimento de sua importância e pela qualidade percebida de sua atuação”*.

Os valores preconizados pela empresa são: Honestidade; Ética; Solidariedade; Colaboração; Humildade; Conhecimento; Pontualidade; Competência; Criatividade; Agilidade/Destreza; Motivação; Flexibilidade.

O documento intitulado “A Ideologia da Comunidade Empresarial Foco Virtual”, disponibilizado pela empresa estabelece a colaboração de conhecimento em massa sendo que o usuário do sistema poderá escolher a qualquer área em que possa colaborar, ou seja, qualquer área em que tenha capacidade de contribuir com conhecimento. A empresa fornece uma plataforma física e virtual comum a todos os membros para que realizem transações de conhecimento, além de agenciar e intermediar acordos e a procura por soluções, construindo um ambiente de tramitação de informação. A tecnologia entra como uma nova estrutura para

viabilizar a prestação da contribuição, para que inúmeros colaboradores possam criar em conjunto produtos e serviços ao mesmo tempo em que propiciam a abertura de novos mercados para as empresas que participam da comunidade virtual.

A logomarca da empresa, um bumerangue como demonstrado na figura 2, é a expressão da cultura organizacional verbalizada pelo Sr. Paulo Carpegiani, que o conhecimento deve ser usado para levar possibilidades de solução e retorna com benefícios tanto monetários como em outras formas de remuneração ou premiação.



Figura 2: Logomarca da empresa  
Fonte: [www.focovirtual.com](http://www.focovirtual.com), acessado em 29 de Julho de 2015

A participação na comunidade pode ser feita de duas maneiras, individual e empresarial. A individual é gratuita, o interessado recebe a nomenclatura de membro usuário e tem acesso a plataforma individual mostrada na figura 3.



Figura 3: Plataforma interna da comunidade  
Fonte: [www.focovirtual.com](http://www.focovirtual.com), acessado em 29 de Julho de 2015

Na plataforma individual, o membro tem acesso a um clipping de notícias, participação em grupos, pode usar o sistema como nuvem de arquivos, fazer cursos on line, receber notícias de eventos e participar dos desafios, que agregam as proposições das empresas que buscam soluções para problemas específicos.

Na plataforma empresarial, a organização também chamada de membro apoiador, precisa fazer uma assinatura mensal, para desfrutar de espaço virtual para arquivos, participação dos membros da empresa, suporte online e alguns benefícios, entre eles a quantidade de “desafios” que se permite divulgar, que variam conforme o valor do investimento mostrado no quadro 4.

#### Quadro 4: Plataforma empresarial

Recursos	Novos Negócios	Vendas CRM	Corporate Bronze	Corporate Prata	Corporate Ouro	Enterprise
Plataformas	1	3	3	9	15	Ilimitado
Total de usuários	10	75	100	500	1500	Ilimitado
Total de arquivos	5 GB	20 GB	500 GB	1000 GB	1500 GB	Consulte
Suporte online	Padrão	Padrão	Prioritário	Prioritário	Prioritário	Exclusivo
Investimento mensal	R\$ 179,00	R\$ 289,00	R\$ 499,00	R\$ 949,00	R\$ 2.300,00	Consulte

Fonte: [www.focovirtual.com](http://www.focovirtual.com), acessado em 29 de Julho de 2015

O aplicativo “Desafios” é a ferramenta chave da investigação sobre inovação aberta, e onde ocorre a integração entre o capital humano externo - como proposto por Chesbrough (2003) - e o departamento de P&D da empresa participante. Conforme análise de documentos como a Ideologia, Tutorais, Propostas de Apoio, além do relato do Sr. Paulo Carpegiani, existe um incentivo para essa troca de experiências e informações de acordo com excerto da entrevista:

*“A Comunidade Empresarial Foco/Virtual pretende incentivar a inovação a partir de membros brilhantes, altamente motivados e que têm acesso a imensos recursos intelectuais. Com isso, pretendemos realizar nosso propósito sempre de forma diferente do convencional, baseado em busca intelectual, criatividade e arte, tendo sempre orgulho de nossas realizações”. (Paulo Carpegiani)*

Em outro ponto, é possível vislumbrar o momento em que assume que nem sempre é necessário manter todas as pessoas capacitadas na mesma empresa como é preconizado por organizações que se baseiam em inovações fechadas:

*“As corporações querem “lealdade” do funcionário, ou seja, que as pessoas fiquem 8 horas por dia, 5 dias por semana, 11 meses por ano, dentro de suas instalações produzindo algo que não requer muita inteligência e a Comunidade Empresarial Foco/Virtual visa a ajuda mútua, evolução, procura constantes por coisas novas, pessoas flexíveis...”*

*Através de um ambiente que ajuda os membros a mudar e apreciar as mudanças, a Comunidade incentiva o aumento da velocidade da mudança para que a evolução aconteça cada vez mais rápida”. (Paulo Carpegiani)*

A plataforma tem sido usada por cerca de 1.300 membros usuários que tem auxiliado no desenvolvimento de produtos e serviços de grandes empresas, cujos nomes não puderam ser revelados nem as inovações analisadas devido a termos de confidencialidade empresarial necessários em projetos inovadores.

#### 4 Discussão

A Gestão do Conhecimento vem ganhando espaço e conquistando adeptos em várias empresas, independentemente do tamanho, setor ou posicionamento estratégico. O conhecimento como ativo intangível é passível de gerar vantagem competitiva, pois atende os pressupostos da visão baseada em recursos (*Resource Based View* - RBV), como disseminado

por Barney (1991), já que tem valor, é raro, inimitável e insubstituível. A empresa Foco Virtual postula o desenvolvimento pessoal e profissional pela criação de grupos de discussões e cursos de educação a distância em sua plataforma online. Isso permite inferir que a gestão do capital intelectual das empresas que participam da Comunidade é feita de maneira conjugada com a criação de valor entre os funcionários e os facilitadores de cursos e demais participantes seguindo a Premissa 6 da Lógica Dominante em Serviços que estabelece que o consumidor é um cocriador de valor e implica que a criação de valor é do tipo interacional (Vargo & Lusch, 2004). Outro ponto a salientar, amparado nos achados de Canongia, Santos, Santos e Zackiewicz (2004), Davenport (2006) e Rossetti et al. (2008), é que a partir da gestão do conhecimento devidamente estruturada, torna-se possível a criação de ambiente propício para geração de inovação radical e incremental, em especial na perspectiva de Inovação Aberta.

Claramente percebe a importância do conhecimento como ativo intangível e como também da gestão desse componente organizacional na pesquisa e desenvolvimento de produtos que atendam às necessidades e desejos de clientes. Entretanto, o conhecimento compartilhado via comunidade como a empresa Foco Virtual fortalece a perspectiva de inovação aberta conforme descrita por Chesbrough (2003), considerando a assertiva que nesse modelo as pessoas consideradas capacitadas não precisam necessariamente fazer parte da organização, mas sim colaborar na busca de soluções. O uso de plataforma virtual do tipo colaborativa proposta pela Foco Virtual, aproxima empresas que buscam novas ideias com possíveis inventores e clientes, favorece o processo criativo e gera benefício para ambas as partes. O membro usuário do sistema M. F. J. (mantido o sigilo do nome do respondente por determinações expressas pelo mesmo) salientou que já participou dos chamados “concursos culturais” onde pôde dar sugestões e ideias sobre o desenvolvimento de aplicativo:

*Já participei de alguns concursos sem a necessidade de qualquer ganho, pelo puro prazer em poder participar e trocar ideias com outros participantes. Acho importante fazer parte de um sistema em que somos respeitados pelo nosso conhecimento e pela capacidade de ajudar empresas para o desenvolvimento de produtos para o bem da população (M.F.J., membro usuário do sistema).*

Os “concursos culturais” assemelham-se a técnica de *brainstorm*, onde o participante compartilha seu conhecimento técnico na busca de uma solução, que pode ser um novo produto ou serviço. Logicamente existe o papel do mediador designado por empresas participantes justamente para que as soluções propostas sejam factíveis do ponto de vista financeiro, mercadológico e produtivo. Em caso do surgimento de ideias que não atendem ao critério de viabilidade, elas são armazenadas para desenvolvimento futuro onde as condições sejam propícias para seu desenvolvimento. Isso permite inferir que além da cocriação de valor, existe o gerenciamento do conhecimento gerado e que pode servir de subsídio para o futuro desenvolvimento de soluções.

No caso das empresas que participam como membros apoiadores de pesquisas na plataforma, existe um aumento considerável de sugestões e melhorias, e ampliação da rede de relacionamento com pesquisadores independentes (membros usuários). Os últimos têm possibilidade de receber ganhos materiais, na forma de bônus em uma moeda chamada Virtus. Nas palavras do membro usuário A.F.C (mantido o sigilo do nome da respondente por determinações expressas pela mesma), existem alguns pontos de melhoria claros:

*Uma loja virtual com brindes seria algo fantástico, onde poderíamos resgatar nossos pontos ou virtus. Outra sugestão seria a integração com outras empresas que*

*possibilitem desconto em produtos e serviços, como é o caso do sistema Multiplus ou Dotz utilizado por empresas como Banco do Brasil, Lojas Americanas, Azul Linhas Aéreas entre outras. Outra forma de pagamento possível é por meio de premiações dadas pelas empresas que buscam inovações, para que os usuários do sistema participem com ideias e sugestões (A.F.C., membro usuário do sistema).*

Por outro lado, as empresas têm também usado os serviços oferecidos pela Foco Virtual como a capacitação de seus colaboradores por meio de cursos como de Liderança, Gestão do Tempo, Comportamento organizacional, entre outros, desenvolvidos por professores especializados. Segundo o diretor L.C.G (o nome foi mantido em sigilo para não revelar a empresa), de uma multinacional localizada em Sorocaba, e que atua como membro apoiador da plataforma:

*O uso da plataforma reduz custo relacionado com o desenvolvimento pessoal de nossos funcionários que podem fazer cursos on line, bem como solicitar quais cursos são mais adequados para seu desenvolvimento. A troca de informações entre os membros da empresa foi facilitada e as interações com outros usuários da plataforma tem de fato ajudado na melhoria de produtos. Além disso, temos acesso a diferentes pessoas com diferentes conhecimentos que nos ajudam no desenvolvimento de produtos (L.C.G., diretor da empresa membro apoiador do sistema)*

Em relação ao desenvolvimento de produtos, o diretor L.C.G. aponta como dificuldade o tempo e a boa vontade dos colaboradores (membros usuários) da plataforma que ainda não conseguem visualizar a Foco Virtual como um novo modo de remuneração, mas acredita que com pequenos ajustes a empresa terá grande sucesso financeiro e comercial.

A empresa Foco Virtual, embora no mercado desde 2007, apresenta pontos críticos e fragilidades em termos de estruturação de comunidade virtual de pessoas criativas e inovadoras. A busca por colaboradores (membros usuários e apoiadores) da plataforma é bastante restrita à prática do comentário “boca a boca” e não chega a ter uma proposta profissional compatível com os documentos internos e com a filosofia estratégica da empresa. Mesmo com a criação e utilização de plataformas customizadas que possibilitam o relacionamento tanto no nível individual quanto organizacional, falta o desenvolvimento de aspectos mercadológicos e uso de ferramentas de comunicação com o mercado.

Ainda que de forma bastante simplista, a empresa analisada é um exemplo de iniciativa facilitadora do modelo de inovação aberta por meio de colaboração interativa e virtual entre pessoas e organizações. Ao retornar ao problema de pesquisa, é crível afirmar que a gestão do conhecimento, quando devidamente estruturada e estruturada em plataforma virtual, pode se relacionar com a prática da inovação aberta por permitir que o conhecimento externo possa ser utilizado pelas organizações internamente no desenvolvimento de produtos e serviços.

## 5 Conclusão

As ideias inovadoras podem surgir em diversos ambientes e serem desenvolvidas por uma variedade de interessados, desde inventores individuais até *startups* do Vale do Silício, passando por pesquisadores de instituições acadêmicas, *spin-offs* e empresas de grande porte. As condições para inovação não necessariamente vão estar presentes apenas no ambiente interno às organizações, tornando-se fundamental a aliança com pessoas externas, detentoras de capital intelectual, e que podem dar apoio institucional para promover ou inibir a inovação aberta.

O desenvolvimento de redes de conhecimento é uma realidade que ganha força com a tecnologia da informação, o que favorece o relacionamento entre pessoas e organizações, aumentando a possibilidade de colaboração no desenvolvimento de produtos e serviços. Ou seja, favorece o processo de inovação aberta. A empresa Foco Virtual é um exemplo de organização facilitadora dessa ponte entre organizações, demandantes de novas ideias, e pessoas, detentoras de capital intelectual.

Ao retornar a questão norteadora da pesquisa “como a gestão do conhecimento se relaciona com as práticas da inovação aberta?”, foi possível constatar que a gestão de conhecimento postulada pela Comunidade Empresarial Foco Virtual engloba o processo de cocriação, interação e participação entre consumidores, desenvolvedores e gestores de empresas e o envolvimento desses atores são fundamentais para o surgimento de novos produtos e serviços atendendo os axiomas da Inovação Aberta. Com isso é possível afirmar que a gestão do conhecimento influencia de forma positiva na busca de soluções para o atendimento de desejos e necessidades dos consumidores.

A concatenação entre Gestão do Conhecimento e Inovação Aberta se mostra como um grande desafio, cuja limitação da atual pesquisa reside na falta de instrumentos de mensuração da participação dos consumidores no processo de desenvolvimento, o que enseja estudo futuro na construção de escala de mensuração para que se possa quantificar de forma inequívoca a cocriação e participação no processo de Inovação Aberta. Outra limitação reside no fato de uma única empresa analisada e pelos processos ainda estejam em fase de desenvolvimento o que sugere a continuidade do estudo da empresa analisada também se faz necessária para averiguar sua evolução, a dinâmica do modelo de negócio, crescimento da participação das empresas associadas à plataforma e dos consumidores participantes bem como o impacto gerado em termo de inovações produzidas. Outra possível pesquisa futura reside nas implicações da Lógica Dominante em Serviços nas práticas adotadas pela Inovação Aberta.

De uma forma geral é possível afirmar que a Gestão do Conhecimento e a Inovação Aberta são os passos iniciais em relação a valorização do ser humano como fonte inesgotável de criatividade e da participação ativa no processo de desenvolvimento de bens e serviços.

## REFERÊNCIAS

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Beijerse, R. P. (2000). Knowledge management in small and medium-sized companies: knowledge management for entrepreneurs. *Journal of Knowledge Management*, 4(2), 162–179.
- Benedetti, M. H., & Torkomian, V. (2013). A contribuição das fontes externas de conhecimento no processo de inovação das empresas. In *XXXVII Encontro da ANPAD* (pp. 1–16).
- Bican, P. M., Guderian, C. C., & Ringbeck, A. (2017). Managing knowledge in open innovation processes: an intellectual property perspective. *Journal of Knowledge Management*, 21(6), 1384–1405.
- Bughin, J., Chui, M., & Johnson, B. (2008). The next step in open innovation. *The McKinsey Quarterly*, June, 4(1), 22–29.
- Bukowitz, W. R., & Williams, R. I. (2002). *Manual de Gestão do Conhecimento: ferramentas*

---

*e técnicas que criam valor para a empresa.* São Paulo: Bookman.

Campomar, M. C. (1991). Do uso de “estudo de caso” em pesquisas para dissertações e teses em administração. *Revista de Administração*, 26(3), 95–97.

Canongia, C., Santos, D. M., Santos, M. M., & Zackiewicz, M. (2004). Foresight, inteligência competitiva e gestão do conhecimento: instrumentos para a gestão da inovação. *Gestão & Produção*, 11(2), 231–238.

Cavalcanti, M., Gomes, E., & Pereira, A. (2001). *Gestão de empresas na sociedade do conhecimento.* São Paulo: Campus.

Chen, L., & Fong, P. S. W. (2015). Evaluation of knowledge management performance: An organic approach. *Information & Management*, 52(4), 431–453.

Chesbrough, H. W. (2003a). Open Platform Innovation: Creating Value from Internal and External Innovation. *Intel Technology Journal*, 7(3), 7.

Chesbrough, H. W. (2003b). The Era of Open Innovation. *MIT Sloan Management Review*, 127(3), 34–41.

Chesbrough, H. W. (2007a). Have Open Business Models. *MIT Sloan Management Review*, 48(2), 22–28.

Chesbrough, H. W. (2007b). Why Companies Should Have Open Business Models. *MIT Sloan Management Review*, 48(2), 22.

Comunidade Empresarial Foco Virtual Disponível em: <[focovirtual.com](http://focovirtual.com)> acessado em 30 de julho de 2015.

Cooper, D R.; Schindler, P. S. (2016). *Métodos de Pesquisa em Administração* (12 th). Porto Alegre: AMGH Editora Ltda.

Costa, I., Cecília, A., Vasconcelos, F. de, & Cândido, G. A. (2009). Diagnóstico de Gestão do Conhecimento Como Mecanismo Para Criação De Valor : Um Estudo Exploratório no Sebrae-Pb. *Revista Gestão Industrial DIAGNÓSTICO*, 5(2), 80–98.

Costa, M. D., Krucken, L., & Abreu, A. F. de (2000). Gestão da Informação ou Gestão do Conhecimento? *Revista ACB: Biblioteconomia Em Santa Catarina*, 5(5), 26–41.

Cuesta, J. C. Z. (2011). Los elementos de gestión del conocimiento en la transferencia de tecnologías de la universidad a la empresa. *Contribuciones a Las Ciencias Sociales*, 12(1), 1–11.

Davenport, T. H. (2006). *Pense fora do quadrado: descubra e invista em seus talentos para maximizar resultados da sua empresa.* Rio de Janeiro: Elsevier.

Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Conhecimento Empresarial: como as organizações*

---

*gerenciam o seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus.

Drucker, P. (2015). *Innovation and Entrepreneurship*. New York: Routledge.

Fachin, G. R. B., Stumm, J., Comarella, R. L., Fialho, F. A. P., & Santos, N. (2009). Gestão do conhecimento e a visão cognitiva dos repositórios institucionais. *Perpectivas Da Ciência Da Informação*, 14(2), 220–236.

Fleury, M. T. L., & Oliveira, M. M. (2001). *Gestão Estratégica do Conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Editora Atlas S.A.

Gassmann, O., Enkel, E., & Chesbrough, H. (2010). The future of open innovation. *R and D Management*, 40(3), 213–221.

Godoy, A. S. (1995). Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, 35(3), 20–29.

Kanaane, R., & Ortigoso, S. A. F. (2011). *Manual de Treinamento e Desenvolvimento do Potencial Humano*. São Paulo: Editora Atlas S.A.

Kim, B., Kim, E., & Foss, N. J. (2016). Balancing absorptive capacity and inbound open innovation for sustained innovative performance: An attention-based view. *European Management Journal*, 34(1), 80–90.

King, A., & Lakhani, K. R. (2013). Using Open Innovation to Identify the Best Ideas. *Sloan Management Review*.

Kruglianskas, I., & Terra, J. C. C. (2003). *Gestão do conhecimento em pequenas e médias empresas*. São Paulo: Negócios Editora.

Kuriakose, K. K., Raj, B., Satya Murty, S. A. V, & Swaminathan, P. (2010). Knowledge Management Maturity Models – A Morphological Analysis. *Journal of Knowledge Management Practice*, 11(3), 1–9.

Leitão, J. S. S. (2006). *Estratégias para facilitar o compartilhamento de conhecimentos em uma organização de pesquisa e desenvolvimento*. Universidade Federal de Santa Catarina.

Lopes, C. M., Scavarda, A., Hofmeister, L. F., Thomé, A. M. T., & Vaccaro, G. L. R. (2017). An analysis of the interplay between organizational sustainability, knowledge management, and open innovation. *Journal of Cleaner Production*, 142(1), 476–488.

Lundvall, B.-Å. (2005). National Innovation Systems - Analytical Concept and Development Tool. In *Dynamics Of Industry and Innovation: Organizations, Networks and Systems* (pp. 1–43).

Marques, J. P. C. (2014). Closed versus Open Innovation: Evolution or Combination? *International Journal of Business and Management*, 9(3), 196–203.

- Natale, C. H. C. (2014). *A evolução das práticas de Gestão do Conhecimento nas organizações: um estudo de caso em uma empresa de construção civil pesada*. Universidade Fumec.
- Ortoll, E. (2003). Gestión del conocimiento y competencia informacional en el puesto de trabajo. *Universidad Oberta de Catalunya*, 1–12. Retrieved from <http://www.uoc.edu/dt/20343/index.html>
- Pereira, J., Barbosa, J. G. P., Bouzada, M. A. C., & Freitas, A. S. (2014). Relação entre Inovação e Estratégia: um estudo de caso em uma empresa de TIC. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 7(2), 68–98.
- Perkmann, M., & Walsh, K. (2007). University-Industry Relationships and Open Innovation: Towards a Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(4), 259–280.
- Randhawa, K., Jossierand, E., Schweitzer, J., & Logue, D. (2017). Knowledge collaboration between organizations and online communities: the role of open innovation intermediaries. *Journal of Knowledge Management*, 21(6), 1293–1318.
- Rodrigues, L. C., França, A. L., & Heringer, B. H. F. (2001). Inovação Aberta e Inovação Distribuída em Empresa de Alta Tecnologia. In *XXVI Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica* (pp. 1–17).
- Rodrigues, L. C., Heringer, B. H. F., & França, A. L. (2011). Padrões de Inovação em Multinacional de Base Tecnológica. *Revista Inteligência Competitiva*, 1(2), 198–204.
- Rossetti, A. G., & Morales, A. B. T. (2007). O papel da tecnologia da informação na gestão do conhecimento. *Ciência Da Informação*, 36(1), 124–135.
- Rossetti, A. G., Pacheco, A. P. R., Salles, B., Garcia, M., & Santos, N. (2008). A organização baseada no conhecimento: novas estruturas, estratégias e redes de relacionamento. *Ciência Da Informação*, 37(1), 61–72.
- Saini, R. (2013). Model Development for Key Enablers in the Implementation of Knowledge Management. *The IUP Journal of Knowledge Management*, 11(2), 46–62.
- Santos, J., Doz, I., & Willianson, P. (2004). Is your innovation process global. *MIT Sloan Management Review*, 45(4), 31–37.
- Slowinski, G., Hummel, E., Gupta, A., & Gilmont, E. R. (2009). Effective Practices for Sourcing Innovation. *Research Technology Management*, 52(1), 27–34.
- Spender, J. C. (2001). Gerenciando sistemas de conhecimento. In *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. (pp. 27–49). São Paulo: Editora Atlas S.A.
- Trentini, A. M. M., Furtado, I. M. T., Dergint, D. E. A., Reis, D. R. dos, & Carvalho, H. G. de. (2012). Inovação Aberta e Inovação Distribuída, Modelos Diferentes de Inovação? *Estratégia & Negócios*, 5(1), 88–109.

- 
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17.
- Vasconcelos, F. C., & Brito, L. A. L. (2004). Vantagem Competitiva: o construto e a métrica. *Revista de Administração de Empresas*, 44(2), 51–63.
- Väyrynen, H., Helander, N., & Vasell, T. (2017). Knowledge Management for Open Innovation: Comparing Research Results between SMEs and Large Companies. *International Journal of Innovation Management*, 21(5), 1–22.
- Vergara, S. C. (2005). *Métodos de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Editora Atlas S.A.
- West, J., & Bogers, M. (2014). Leveraging external sources of innovation: A review of research on open innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 31(4), 814–831.
- West, J., Salter, A., Vanhaverbeke, W., & Chesbrough, H. (2014). Open innovation: The next decade. *Research Policy*, 43(5), 805–811.
- Witzeman, S., Slowinski, G., Dirkx, R., Gollob, L., Tao, J., Ward, S., & Miraglia, S. (2006). Harnessing External Technology for Innovation. *Research Technology Management*, 49(3), 19–27.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos* (5th ed.). Porto Alegre: Bookman.