

INOVAÇÃO ABERTA COMO VANTAGEM COMPETITIVA: UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA DO CONTEXTO BRASILEIRO

OPEN INNOVATION AS A COMPETITIVE ADVANTAGE: A BIBLIOGRAPHIC REVIEW OF THE BRAZILIAN CONTEXT

INNOVACIÓN ABIERTA COMO VENTAJA COMPETITIVA: UNA REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA DEL CONTEXTO BRASILEÑO

Luzia Kelly Soares Brandão¹, Ananda Ribeiro Magalhães Castro², Rafael Fernandes de Mesquita³, Ana Keuly Luz Bezerra⁴, Cibelle Ribeiro Magalhães Silva⁵, Carlos de Jesus Batista Castro⁶

DOI: 10.54899/dcs.v22i83.3599

Recibido: 16/10/2025 | **Aceptado:** 17/10/2025 | **Publicación en línea:** 29/10/2025.

RESUMO

A inovação aberta, conforme Chesbrough, refere-se ao uso de conhecimentos internos e externos para acelerar a inovação e expandir mercados. O presente artigo teve como objetivo analisar como as práticas de inovação aberta geraram vantagem competitiva para organizações no contexto brasileiro. A pesquisa foi conduzida por meio de uma revisão bibliográfica, e a análise dos dados utilizou a técnica de análise de conteúdo, conforme proposta por Bardin (2016), a qual permitiu identificar categorias temáticas a partir de códigos recorrentes. A pesquisa foi realizada na base Periódicos Capes e após aplicação dos critérios de inclusão e exclusão foram utilizados 15 artigos para apresentação dos resultados. Os resultados demonstraram que a integração de conhecimentos favoreceu ganhos em agilidade, redução de custos, desenvolvimento de novos produtos e adaptação ao mercado. Empresas brasileiras dos setores do agronegócio, cosméticos e automotivo adotaram práticas como parcerias com universidades, transferência tecnológica e uso de plataformas digitais. Apesar dos avanços, barreiras culturais e estruturais ainda limitaram a adoção plena do modelo. Concluiu-se que a inovação aberta é uma estratégia viável para gerar vantagem competitiva, desde que as organizações estejam preparadas para enfrentar desafios e investir em ambientes colaborativos.

¹ Pós-Graduada Lato Sensu em Empreendedorismo e Inovação, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí (IFPI) - campus IFPI Avançado Dirceu Arcoverde, Teresina, Piauí, Brasil.

E-mail: luziakelly2008@hotmail.com

² Mestra em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação, Universidade Federal do Piauí (UFPI), Teresina, Piauí, Brasil. E-mail: ananda.rmagalhaes@gmail.com

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-6108-7600>

³ Doutor em Administração, Universidade Potiguar (UNP), Natal, Rio Grande do Norte, Brasil.

E-mail: rafael.fernandes@ifpi.edu.br Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-4953-4885>

⁴ Doutora em Desenvolvimento e Meio Ambiente, Universidade Federal do Piauí (UFPI), Teresina, Piauí, Brasil.

E-mail: analuz@ifpi.edu.br Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-6234-2474>

⁵ Mestra em Princípios da Cirurgia - Reparação de Tecidos e Órgãos, Faculdade Evangélica do Paraná (FEPAR), Curitiba, Paraná, Brasil. E-mail: cibellerm@gmail.com Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-5349-1072>

⁶ Pós-Graduado Lato Sensu em Direito Civil e Processual Civil, Faculdade Ademar Rosado (FAR), Teresina, Piauí, Brasil. E-mail: carlos.epitacio@hotmail.com

Palavras-chave: Inovação Aberta. Vantagem Competitiva. Transferência Tecnológica. Organizações Brasileiras.

ABSTRACT

According to Chesbrough, open innovation refers to the use of internal and external knowledge to accelerate innovation and expand markets. This article aimed to analyze how open innovation practices have generated competitive advantage for organizations in the Brazilian context. The research was conducted through a literature review, and data analysis employed the content analysis technique proposed by Bardin (2016), which enabled the identification of thematic categories based on recurring codes. The study was carried out using the Capes Journal Portal database, and after applying inclusion and exclusion criteria, 15 articles were selected for analysis. The results indicated that knowledge integration contributed to gains in agility, cost reduction, new product development, and market adaptation. Brazilian companies in the agribusiness, cosmetics, and automotive sectors adopted practices such as partnerships with universities, technology transfer, and the use of digital platforms. Despite the progress observed, cultural and structural barriers still limited the full adoption of the model. It was concluded that open innovation is a viable strategy for generating competitive advantage, provided that organizations are prepared to face challenges and invest in collaborative environments.

Keywords: Open Innovation. Competitive Advantage. Technology Transfer. Brazilian Organizations.

RESUMEN

La innovación abierta, según Chesbrough, se refiere al uso de conocimientos internos y externos para acelerar la innovación y expandir mercados. Este artículo analizó cómo las prácticas de innovación abierta generaron ventaja competitiva en organizaciones brasileñas mediante una revisión bibliográfica. Los resultados demostraron que la integración de conocimientos mejoró la agilidad, redujo costos y facilitó el desarrollo de nuevos productos y la adaptación al mercado. Sectores como el agro, cosméticos y automotriz adoptaron prácticas como la colaboración con universidades, la transferencia tecnológica y el uso de plataformas digitales. Sin embargo, las barreras culturales y estructurales todavía limitan su plena adopción. Se concluye que la innovación abierta es una estrategia viable para generar ventaja competitiva, siempre que las organizaciones estén preparadas para enfrentar desafíos e invertir en entornos colaborativos.

Palabras clave: Innovación Aberta. Ventaja Competitiva. Transferencia Tecnológica. Organizaciones Brasileñas.



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución- NoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

INTRODUÇÃO

A intensificação da globalização e o avanço acelerado das tecnologias digitais vêm

alterando profundamente a dinâmica competitiva entre organizações. Em um cenário cada vez mais instável e dinâmico, a capacidade de inovar de forma rápida e eficiente tornou-se um requisito essencial para a sobrevivência e o crescimento das empresas. Nesse contexto, a inovação aberta surge como um modelo de gestão da inovação que permite às empresas integrarem recursos e conhecimentos externos aos seus processos internos (Bonfim, 2017; Carvalho; Silva, 2018).

Introduzido por Henry Chesbrough em 2003, o conceito de inovação aberta defende que as organizações devem combinar ideias internas e externas para gerar valor. Autores brasileiros têm explorado e adaptado esse conceito à realidade nacional, destacando a colaboração entre empresas, universidades e startups como um elemento-chave para fomentar a inovação em mercados emergentes (Silva; Pires, 2020). A inovação aberta propõe que as empresas não restrinjam seus processos de inovação apenas aos recursos internos, mas integrem conhecimentos, tecnologias e competências externas para gerar novos produtos, processos ou modelos de negócio.

Atualmente, as empresas que usam a inovação aberta conseguem ir além dos seus próprios limites e alcançar novos espaços no mercado. Essa estratégia permite reduzir custos, acelerar o tempo de lançamento de produtos e melhorar a qualidade das inovações (Santos; Lima, 2019). Além disso, a capacidade de absorção e integração de conhecimentos externos se torna um diferencial competitivo crucial para as organizações (Freitas; Souza, 2016). No Brasil, embora a prática da inovação aberta ainda esteja em amadurecimento, exemplos ilustram o potencial da estratégia (Bonfim, 2017; Oliveira; Ferreira, 2021).

No agronegócio, a EMBRAPA consolidou parcerias estratégicas com universidades e startups para o desenvolvimento de tecnologias agrícolas sustentáveis, impulsionando a produtividade no campo. No setor de cosméticos, a Natura implementou uma política ativa de colaboração aberta com centros de pesquisa e comunidades tradicionais, resultando em inovações de produtos baseadas na biodiversidade brasileira (Bonfim, 2017; Oliveira; Ferreira, 2021).

No setor financeiro, bancos como o Itaú e o Bradesco têm investido em programas de inovação aberta com fintechs, acelerando a transformação digital de seus serviços e fortalecendo sua competitividade. Esses casos demonstram como a inovação aberta pode gerar benefícios concretos em termos de agilidade, qualidade da inovação e acesso a novos mercados (Forbes Brasil 2025).

No entanto, a implementação da inovação aberta no contexto brasileiro enfrenta desafios específicos que não podem ser ignorados. Barreiras culturais, como a resistência à cooperação e

o receio da perda de propriedade intelectual, além de barreiras estruturais, como a baixa intensidade em atividades de pesquisa e desenvolvimento (P&D) e deficiências na infraestrutura de inovação, dificultam a adoção ampla dessa abordagem (Silva; Pires, 2020).

Apesar das adversidades, o ambiente brasileiro tem apresentado avanços importantes. Iniciativas de aproximação entre universidades, empresas e startups, fomentadas por políticas públicas e programas de aceleração de inovação, vêm estimulando a formação de ecossistemas de inovação mais colaborativos. O fortalecimento de ambientes como parques tecnológicos, incubadoras e hubs de inovação sinaliza mudanças positivas para a prática da inovação aberta no país (Mello; Amaral, 2019).

Outro fator relevante que impulsiona a inovação aberta é a transformação digital. O advento de tecnologias como big data, inteligência artificial, blockchain e Internet das Coisas, facilita a interação entre múltiplos agentes de inovação, reduz custos e amplia o alcance das redes colaborativas (Oliveira; Ferreira, 2021). A digitalização, portanto, impulsiona a inovação aberta e ajuda as empresas brasileiras a aproveitar novas oportunidades de forma mais rápida e eficaz.

Startups brasileiras têm desempenhado um papel central nesse cenário. Devido à sua natureza ágil e inovadora, as startups se tornaram parceiras estratégicas para grandes empresas que buscam explorar novos mercados e tecnologias emergentes por meio da inovação aberta (Santos; Lima, 2019).

Dessa forma, compreende-se que a inovação aberta pode ser não apenas uma ferramenta de incremento inovativo, mas também uma fonte estratégica de vantagem competitiva sustentável. Ao integrar recursos externos, empresas podem acelerar seus ciclos de inovação, reduzir custos, diversificar riscos e conquistar novos mercados, fatores essenciais para competir em ambientes globais cada vez mais exigentes (Freitas; Souza, 2016).

Nesse sentido, o presente artigo busca responder à seguinte questão de pesquisa: Como as práticas de inovação aberta geram vantagem competitiva para as organizações no contexto brasileiro? Para tanto, o objetivo geral é analisar como as práticas de inovação aberta geram vantagem competitiva para as organizações no contexto brasileiro. Como objetivos específicos, pretende-se identificar os principais conceitos e abordagens sobre inovação aberta relacionados a vantagem competitiva no contexto brasileiro; verificar como a inovação aberta vem sendo aplicada no contexto organizacional brasileiro e quais os principais desafios e benefícios encontrados com o seu uso; e apontar como a vantagem competitiva é percebida pelas organizações com o uso da inovação aberta, no contexto brasileiro.

A justificativa deste estudo reside na necessidade de aprofundar a compreensão sobre as condições que favorecem a adoção da inovação aberta no Brasil, contribuindo para o fortalecimento dos ecossistemas de inovação e para a competitividade das organizações nacionais. Ao consolidar e analisar criticamente a literatura existente, o artigo pretende fornecer subsídios relevantes para gestores, empreendedores, acadêmicos e formuladores de políticas públicas que atuam no campo da inovação e do desenvolvimento econômico.

REFERENCIAL TEÓRICO

Inovação Aberta e Vantagem Competitiva: Conceitos e Definições

A inovação aberta pode ser definida como a utilização de conhecimentos tanto internos quanto externos à organização com o objetivo de impulsionar o desenvolvimento de inovações e expandir as oportunidades de atuação no mercado (Trigos; Lavarda, 2024). Também chamada como “Open Innovation”, a OI tem se tornado uma abordagem importante para promover a competitividade das organizações tanto no Brasil como no mundo. Como introduzido por Chesbrough em 2003, a inovação aberta destaca-se pela capacidade de fazer uma integração entre fontes externas e internas de conhecimento para acelerar os processos de inovação, o modelo valoriza a colaboração com universidades, startups, clientes, fornecedores, centros de pesquisa e até mesmo concorrentes, gerando um ecossistema mais dinâmico e inovador. No Brasil, estudos como os de Bonfim (2017) e Carvalho e Silva (2018) mostram que o modelo de inovação trabalhado na pesquisa pode gerar vantagens estratégicas, especialmente em setores industriais com alta tecnologia.

Gassmann et al. (2010), destacam que o modelo de Inovação Aberta (IA), pode ser dividido em dois fluxos: inbound e outbound. O fluxo inbound está relacionado à aquisição de tecnologias e conhecimentos vindos do ambiente externo, como em parcerias com universidades ou centros de pesquisa. Já o fluxo outbound ocorre quando a empresa compartilha ou comercializa suas tecnologias, geradas no ambiente interno, com outras organizações.

Bonfim (2017) e Carvalho e Silva (2018) adaptam o conceito ao contexto nacional, destacando a inovação aberta como uma resposta estratégica às limitações estruturais em pesquisa e desenvolvimento. A capacidade de absorção, definida por Fonseca e Ribeiro (2019) como a habilidade de reconhecer, internalizar e aplicar conhecimentos externos, é outro fator crítico para

o sucesso da inovação aberta. Sem essa capacidade, o acesso a ideias externas não se converte necessariamente em inovação.

Ao tratar da vantagem competitiva, Vasconcelos e Cyrino (2020) a definem como a capacidade de uma empresa alcançar e manter um desempenho superior ao dos seus concorrentes, oferecendo maior valor aos clientes de forma sustentável, seja por meio de produtos diferenciados, menor custo ou inovação contínua. A vantagem competitiva, em um cenário de mudanças tecnológicas aceleradas e mercados cada vez mais dinâmicos, deixou de depender apenas de recursos internos. Ela passou a ser cada vez mais associada à capacidade da organização de aprender, adaptar-se e inovar de forma contínua. Empresas que conseguem identificar oportunidades no ambiente externo e transformar essas oportunidades em ações estratégicas demonstram maior capacidade de obter vantagem competitiva (Vasconcelos; Cyrino, 2020).

Nesse contexto, o diferencial competitivo não está apenas no que a empresa possui, mas no que ela consegue fazer com o que possui e com o que acessa externamente. Dessa forma, a inovação aberta surge como uma importante alavanca para a geração de vantagem competitiva, uma vez que amplia o leque de soluções, reduz custos de planejamento e desenvolvimento e acelera o tempo de entrada no mercado (Chesbrough, 2003). Ao promover parcerias estratégicas e explorar conhecimento distribuído, as empresas se tornam mais adaptáveis diante de um mercado em constante transformação. Assim, adotar a inovação aberta não é apenas uma alternativa, mas uma ferramenta estratégica importante para sustentar posições de liderança, responder com agilidade às mudanças, gerando vantagem competitiva.

Inovação Aberta: Benefícios e Desafios para o Seu Uso

A adoção da inovação aberta pelas organizações brasileiras oferece uma série de benefícios estratégicos que contribuem diretamente para o fortalecimento da competitividade. Um dos principais benefícios é o acesso ampliado a conhecimentos, tecnologias e competências externas, o que permite acelerar o desenvolvimento de novos produtos e serviços. Oliveira e Ferreira (2021) demonstram que tecnologias como big data, inteligência artificial, blockchain e Internet das Coisas potencializam a inovação aberta, ao facilitar a coleta e o processamento de grandes volumes de dados, trazendo benefícios ao ampliar a capacidade de análise e cocriação de soluções.

Além disso, a inovação aberta favorece a redução de custos de pesquisa e desenvolvimento, uma vez que os investimentos podem ser compartilhados entre diferentes atores, como universidades, startups e centros de pesquisa. De acordo com Santos e Lima (2019), as startups, devido à sua natureza flexível e inovadora, são parceiras estratégicas fundamentais para grandes organizações, acelerando processos de inovação disruptiva. A colaboração com startups tem sido um vetor de inserção de empresas tradicionais em mercados digitais emergentes, particularmente em setores como fintechs, agritechs e healthtechs no Brasil.

Outro benefício relevante está na diminuição do tempo de entrada no mercado, proporcionando maior agilidade e capacidade de resposta frente às demandas dos consumidores e às mudanças no ambiente competitivo (Chesbrough, 2003).

No contexto brasileiro, destacam-se ainda benefícios institucionais e estruturais. O apoio crescente de políticas públicas voltadas à inovação colaborativa, como editais de fomento, programas de incubação e parcerias público-privadas, tem contribuído para criar ambientes mais favoráveis à inovação aberta (Reis; Azevedo, 2021). Mello e Amaral (2019) enfatizam a relevância das políticas públicas no fortalecimento da inovação aberta, ressaltando iniciativas como fundos de inovação, incentivos fiscais e redes de parques tecnológicos. Contudo, a efetividade dessas políticas ainda é limitada pela fragmentação das ações governamentais e pela ausência de uma estratégia nacional integrada para inovação colaborativa.

Apesar desses avanços, a adoção da inovação aberta ainda enfrenta desafios consideráveis. Um dos principais obstáculos é a barreira cultural, como a resistência à colaboração externa e a preferência por estruturas hierárquicas fechadas. Outro desafio recorrente está relacionado ao medo da perda da propriedade intelectual. Silva e Pires (2020) enfatizam os entraves culturais à adoção da inovação aberta no Brasil, como a resistência à colaboração, o medo da perda de propriedade intelectual e a desconfiança nas relações interorganizacionais. Essas características, enraizadas em um histórico empresarial protecionista, limitam o potencial colaborativo que a inovação aberta poderia proporcionar. Além disso, muitas empresas brasileiras ainda não dispõem de modelos de gestão adequados para lidar com os riscos e as incertezas inerentes à inovação colaborativa, o que limita o aproveitamento pleno dos seus benefícios (Mello; Amaral, 2019).

O desafio da gestão da propriedade intelectual é amplamente discutido por Freitas e Souza (2016), que argumentam que a ausência de estruturas claras de proteção e compartilhamento de ativos intangíveis dificulta a criação de ambientes de inovação colaborativa. Essa lacuna na

gestão da inovação ainda é pouco abordada em pesquisas empíricas no Brasil, especialmente em empresas de pequeno e médio porte.

Diante desse cenário, percebe-se que os benefícios da inovação aberta são significativos e podem transformar profundamente a forma como as empresas brasileiras inovam, competem e se posicionam no mercado. No entanto, é fundamental que esses benefícios sejam acompanhados de estratégias claras para enfrentar os desafios identificados, especialmente no que diz respeito à cultura organizacional, à gestão do conhecimento e à proteção de ativos intangíveis. Assim, no próximo tópico, serão discutidos caminhos a percorrer com o objetivo de alcance da vantagem competitiva por meio da implementação da inovação aberta.

Vantagem Competitiva por Meio da Inovação Aberta: É Possível Alcançá-la?

A inovação aberta vem sendo progressivamente reconhecida como uma estratégia capaz de gerar vantagem competitiva em ambientes empresariais cada vez mais complexos, interconectados e dinâmicos. No contexto brasileiro, Reis e Azevedo (2021) introduzem a dimensão da internacionalização da inovação aberta, mostrando que empresas brasileiras podem se beneficiar da integração em redes globais para acessar novos mercados e tecnologias. Esse processo de internacionalização, se bem conduzido, constitui um benefício estratégico da inovação aberta, pois amplia as fronteiras da capacidade inovadora nacional. No entanto, os mesmos autores observam que ainda há uma lacuna considerável quanto à formulação de estratégias práticas de inserção internacional via inovação colaborativa, especialmente no contexto de pequenas e médias empresas.

A cultura organizacional também se revela como um elemento-chave. Silva e Silva (2020) destacam que empresas que estimulam a cultura de abertura, aprendizado contínuo e que possuem ambientes mais flexíveis e colaborativos conseguem internalizar práticas inovadoras com mais eficácia. Isso ocorre porque a inovação aberta depende não apenas de processos formais, mas também de uma mentalidade coletiva favorável à troca de ideias com parceiros externos. Apesar disso, a literatura nacional ainda é limitada no que se refere à apresentação de modelos estruturados que orientem mudanças culturais voltadas especificamente à inovação aberta, o que configura um desafio relevante (Silva; Silva, 2020).

Além dos aspectos culturais, há barreiras estruturais que dificultam o uso consistente da inovação aberta como instrumento de geração de vantagem competitiva. Mello e Amaral (2019)

identificam fatores como falta de infraestrutura tecnológica, ausência de mecanismos de proteção à propriedade intelectual e dificuldades na articulação entre empresas, universidades e centros de pesquisa como entraves recorrentes no contexto brasileiro. Esses desafios limitam a criação de redes colaborativas sustentáveis e comprometem a capacidade das empresas de transformar o conhecimento acessado externamente em resultados concretos de mercado. Ainda assim, a construção de ambientes internos colaborativos, que integrem processos de gestão do conhecimento com práticas externas de inovação, segue sendo uma recomendação recorrente na literatura especializada (Silva; Silva, 2020; Chesbrough, 2003).

Por outro lado, o potencial transformador da inovação aberta se torna evidente quando ela é aplicada estrategicamente. Ao compartilhar riscos e custos de desenvolvimento, acelerar a entrada no mercado e estimular a cocriação com clientes e parceiros, a inovação aberta atua como uma alavanca de diferenciação e de vantagem competitiva sustentável (Chesbrough, 2003). No Brasil, experiências pontuais já demonstram que, quando bem implementada, a inovação aberta pode resultar em soluções mais adaptadas às necessidades locais, ao mesmo tempo em que abre portas para a inserção internacional.

Apesar dos avanços, ainda são escassos os estudos que oferecem diretrizes práticas adaptadas à realidade brasileira, considerando as especificidades culturais, estruturais e tecnológicas do país (Mello; Amaral, 2019; Reis; Azevedo, 2021). O presente artigo busca justamente preencher essa lacuna, demonstrando os mais importantes conceitos ligados a essa temática, para gerar práticas a fim de auxiliar as organizações a enfrentar os desafios mapeados e a maximizar os benefícios da inovação aberta como instrumento de fortalecimento competitivo no mercado nacional e internacional.

METODOLOGIA

De acordo com Gil (2019), a escolha da metodologia deve estar alinhada aos objetivos da pesquisa, garantindo que as etapas sejam planejadas de maneira lógica e coerente. Assim, o objetivo principal desta pesquisa é analisar como as práticas de inovação aberta geram vantagem competitiva para as organizações no contexto brasileiro. E os objetivos específicos, são: identificar os principais conceitos e abordagens sobre inovação aberta relacionados a vantagem competitiva no contexto brasileiro; verificar como a inovação aberta vem sendo aplicada no contexto organizacional brasileiro e quais os principais desafios e benefícios encontrados com o

seu uso; e apontar como a vantagem competitiva é percebida pelas organizações com o uso da inovação aberta, no contexto brasileiro.

Desta maneira, alinhada a estes objetivos, esta pesquisa foi definida como qualitativa, exploratória e descritiva. A abordagem qualitativa permite uma análise mais profunda das percepções e práticas relacionadas à inovação aberta no contexto brasileiro, enquanto o caráter exploratório visa ampliar o conhecimento sobre o tema.

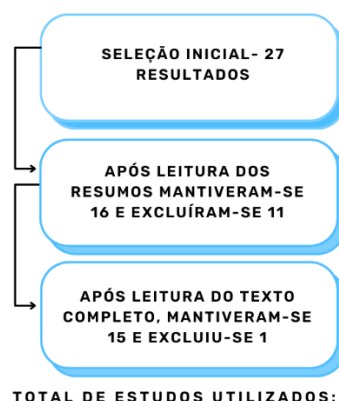
Este estudo baseia-se em uma revisão bibliográfica sistemática para construção do referencial teórico e da problemática. A pesquisa foi realizada por meio da Plataforma Periódicos Capes, garantindo acesso a fontes acadêmicas confiáveis.

A revisão bibliográfica sistemática segue as diretrizes de Mendes-da-Silva (2019), envolvendo as etapas de definição do problema, formulação dos critérios de inclusão e exclusão, seleção dos artigos e análise dos resultados. Assim, os critérios de inclusão desta pesquisa foram: artigos publicados na plataforma Periódicos Capes com os termos “Inovação aberta and Competitividade” e “Inovação aberta and Vantagem competitiva”, com acesso aberto, publicados entre 2011 e 2025, e com foco no contexto brasileiro. Os critérios de exclusão foram: documentos que não fossem artigos científicos, que não apresentassem aderência ao tema ou aos objetivos da pesquisa, que não indicassem resultados relevantes e artigos repetidos.

A coleta de dados secundários foi realizada com base nesses critérios e analisada por meio da técnica de análise de conteúdo, conforme Bardin (2016). Essa técnica permite identificar padrões e categorias temáticas, facilitando a interpretação dos dados. Segundo Bardin (2016), a análise de conteúdo compreende três etapas: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados. Na pré-análise, os artigos foram organizados e lidos de forma geral. Em seguida, na exploração do material, os dados foram codificados e agrupados em categorias temáticas com base nos assuntos recorrentes. Por fim, na fase de tratamento dos resultados, os dados foram analisados à luz dos autores que embasaram nosso referencial teórico, possibilitando uma discussão crítica e alinhada aos objetivos da pesquisa.

A pesquisa inicial na base Periódicos Capes resultou em 27 artigos. Após leitura dos resumos, 16 documentos foram considerados aderentes ao tema e 9 excluídos por não contemplarem os critérios de inclusão e 2 por repetição. Destes 16, 1 foi excluído após a leitura total do texto por não concordância com os objetivos, totalizando uma amostra final de 15 artigos, conforme ilustrado na Figura 1.

Figura 1- Documentos analisados
PERIÓDICO CAPES



Fonte: elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2025)

A abordagem qualitativa também permitiu considerar aspectos culturais e organizacionais. Segundo Fischer (2017), fatores culturais influenciam significativamente a adoção da inovação aberta, especialmente no Brasil, onde a cultura organizacional impacta diretamente os processos colaborativos.

A ética na pesquisa foi assegurada pelo uso exclusivo de dados públicos e pelo respeito às normas de citação e direitos autorais. Todas as fontes foram devidamente referenciadas, garantindo transparência e credibilidade ao estudo.

De acordo com Bardin (2016), antes de realizar a análise, é fundamental proceder ao tratamento prévio das informações coletadas, o que inclui a codificação dos dados para possibilitar a posterior categorização. Nesse contexto, para o melhor tratamento dos dados encontrados foi realizada a codificação, resultando em 50 códigos extraídos a partir da leitura dos documentos. Esses códigos foram agrupados em três categorias principais: "Conceitos e Abordagens sobre Inovação Aberta e Vantagem Competitiva", "Práticas de Inovação Aberta no Contexto Brasileiro: Benefícios e Desafios" e "Percepção das Organizações sobre a Vantagem Competitiva gerada pela Inovação Aberta". Essa estrutura contribuiu para a qualidade da análise e para a formulação de recomendações úteis às organizações interessadas em adotar a inovação aberta como estratégia competitiva.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção abordaremos os resultados dos 15 artigos encontrados sobre a temática que se encaixaram nos critérios de inclusão e exclusão anteriormente definidos, e a análise e discussão

destes resultados com base na fundamentação teórica realizada, bem como, seguindo o caminho metodológico citado nos tópicos anteriores, com o intuito de responder a problemática e atender aos objetivos desta pesquisa.

O quadro 1 apresenta os códigos encontrados:

Quadro 1- Codificação

| | | | | |
|-----------------------------------|---|---|--------------------------------------|----------------------------|
| 1- ação conjunta de várias fontes | 2- colaboração | 3- portais | 4- inovação aberta | 5- compartilhar inovações |
| 6- cultura organizacional | 7-competitividade | 8- práticas | 9- investimento | 10- ideias valiosas |
| 11- vantagem competitiva | 12- desafios | 13- barreira cultural | 14- riscos | 15- projetos colaborativos |
| 16- resultados | 17- agentes externos | 18-conhecimen- to | 19- implantação do modelo | 20- parcerias |
| 21- open innovation | 22- oportunidade de novos desenvolvi- mentos | 23- estratégia de inovação | 24- empresas | 25- novos produtos |
| 26- mercado | 27- conjunto de processos | 28- atividades de inovação | 29- objetivo | 30- acelerar o processo |
| 31- propriedade intelectual | 32- organizações | 33- benefícios | 34-fornecedores | 35- inovação tecnológica |
| 36- custos | 37-universidades | 38- ética entre parceiros e a organização | 39- gerar valor | 40- gestores |
| 41- cooperação | 42- ambiente externo | 43- startups | 44- lucro | 45- laços de confiança |
| 46- modelo de negócios | 47- transferência tecnológica | 48- redes de colaboração | 49- desenvolvi- mento tecnológico | 50- o maior desafio |

Fonte: elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2025)

Em sequência iremos apresentar individualmente cada uma das categorias mencionadas com os respectivos códigos agrupados para melhor analisá-las e discuti-las.

CONCEITOS E ABORDAGENS SOBRE INOVAÇÃO ABERTA E VANTAGEM COMPETITIVA

No quadro a seguir temos os códigos identificados como correspondentes a esta categoria.

Quadro 2- Conceitos e Abordagens sobre Inovação Aberta e Vantagem Competitiva

| | | | | |
|-----------------------------------|---------------------------|-------------------------|--|----------------------------|
| 1- ação conjunta de várias fontes | 4- inovação aberta | 10- ideias valiosas | 11- vantagem competitiva | 17- agentes externos |
| 18- conhecimento | 19- implantação do modelo | 21- open innovation | 22- oportunidade de novos desenvolvimentos | 23- estratégia de inovação |
| 27- conjunto de processos | 29- objetivo | 30- acelerar o processo | 32- organizações | 39- gerar valor |

| | | | | |
|----------------------|------------------------|--|--|--|
| 42- ambiente externo | 46- modelo de negócios | | | |
|----------------------|------------------------|--|--|--|

Fonte: elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2025)

A inovação aberta foi amplamente discutida nos artigos analisados como uma abordagem contemporânea que transforma a forma como as organizações desenvolvem e aplicam inovação. Relativo a inovação aberta (**código 4**), Stal, Nohara e Chagas Jr. (2014) apontam que “Chesbrough (2003) chamou de inovação aberta (open innovation) a ação conjunta de várias fontes no processo de inovação”. Entende-se por ação conjunta de várias fontes (**código 1 e 21**) a colaboração entre diferentes atores. Ademais, “na inovação aberta, existe uma interação sistemática com agentes externos”, estes agentes externos (**código 17**), podem ser identificados como universidades, institutos de pesquisa, outras empresas, e redes de inovação. Agentes estes que estão no ambiente externo (**código 42**) à organização que se perfazem importante pois, “buscam-se resultados no ambiente externo, que outras empresas estejam dispostas a negociar”, para Chesbrough e Bogers, (2021) a inovação aberta é definida como um processo no qual o conhecimento é, de forma intencional, compartilhado com agentes externos à organização, ultrapassando seus limites internos. Assim, é possível verificar que a inovação aberta não ocorre de maneira isolada, mas sim de forma colaborativa.

Todo esse fluxo entre as organizações que ocorre de forma colaborativa, gera ideias valiosas (**código 10**) como menciona Nesello et al. (2019) que “o modelo de inovação aberta sugere que as empresas possam e devam utilizar os fluxos de conhecimento externo e interno, a fim de criar ideias valiosas”. Quanto a associação da inovação aberta ao conhecimento (**códigos 4 e 18**), Palmeira et al. (2014), observa que “empresas com nova visão sobre a inovação aberta procuram avidamente por conhecimento e ideias fora da organização ao mesmo tempo em que os alimenta internamente”. Pitassi, C. (2012) aponta que a inovação é resultado de um processo interativo, no qual a organização se conecta com diferentes agentes externos. Dessa forma, entende-se que a inovação, sob a perspectiva do modelo de inovação aberta, não é um processo que ocorre de forma isolada, mas sim construído a partir da troca contínua de conhecimentos entre a organização e o ambiente que a cerca.

Valorizar tanto o conhecimento interno quanto o externo mostra que a capacidade de inovar das empresas depende de como elas se conectam com outras organizações, aproveitam ideias de fora e as incorporam ao seu próprio modo de trabalhar. Isso nos remete a estratégia organizacional, ou seja, de como a organização irá escolher a estratégia de inovação (**código 23 e 32**) para o seu modelo de negócio (**código 46**). Pontos este mencionados por Palmeira et al.

(2014), que assim descreve “para a implantação do modelo de open innovation é preciso que a organização defina a estratégia de inovação” (**códigos 19 e 32**) e dispõe que “a organização deve ser capaz de filtrar as tendências a serem incorporadas ao seu modelo de negócios, trazendo para dentro da empresa aquilo que melhor atenda às suas necessidades”, e isso é evidenciado, conforme as análises realizadas no trabalho de Pitassi (2012), que dispõe que, há necessidade de as empresas preservarem sua habilidade interna de compreender e incorporar os conhecimentos desejados.

Quanto a vantagem competitiva, Benevides et. al. (2016) apontam “que determinadas organizações têm buscado vantagem competitiva por meio da prática da inovação aberta” (**códigos 4, 32 e 11**). Palmeira et al. (2014) mostra que “esse comportamento articulado com o ambiente externo ajuda a organização na obtenção de vantagens competitivas” e que “a empresa tem a chance de identificar a oportunidade de novos desenvolvimentos e diferenciais que podem ser transformados em vantagens competitivas” (**códigos 11 e 22**). Além disso, Figueiredo e Bello (2012) afirmam que “que agentes externos à empresa podem contribuir para a aceleração dos procedimentos de aprendizagem” (**código 17**). Segundo Ottonicar e Valentim (2021), o relacionamento com agentes externos e parceiros colabora para o aprendizado organizacional e a aquisição de vantagem competitiva. Isto posto, infere-se que as organizações ao manterem suas habilidades de incorporar os conhecimentos externos que trarão inovação, têm a oportunidade de transformar as oportunidades em vantagem competitiva.

O acelerar do processo (**código 30**) inovativo, a ideia de gerar valor e absorção de conhecimentos externos válidos, sendo vistos como uma percepção de vantagem competitiva, foram observados na visão de, Desidério e Oliveira (2014) que assim apresentaram, “o objetivo de implementar a inovação aberta nas empresas está em acelerar o processo inovativo e empreendedor pela aquisição e absorção de propriedade intelectual de outras empresas, universidades e sociedade” (**código 29**). No entanto, Desidério e Popadiuk (2015) apontam “a importância de a organização possuir um conhecimento prévio que permita esse processo de absorção” e Bendetti et al. (2017) afirmam que “as organizações necessitam desenvolver capacidade de adquirir e absorver conhecimento” (**código 18**).

Além disso, ainda quanto ao aspecto de a inovação aberta (**código 4**) gerar valor (**código 39**), faz-se importante mencionar que conforme descrevem Malvezzi e Munhoz (2015), “uma organização que adota o modelo de IA aumenta a oportunidade de gerar valor”, e ainda que “a inovação aberta pode ser definida como uma empresa criando valor”.

Assim criar valor é criar vantagem competitiva, que segundo alguns autores é o resultado de um conjunto de processo (**código 27**), Silva (2016) menciona que “a vantagem competitiva no modelo de inovação aberta é resultado do conjunto de processos e ações específicas”, menção esta que confirma o que foi apresentado por Silva e Dacorso (2013) que a inovação aberta, mais do que uma possibilidade, torna-se uma fonte de vantagem competitiva.

PRÁTICAS DE INOVAÇÃO ABERTA NO CONTEXTO BRASILEIRO: BENEFÍCIOS E DESAFIOS

No quadro a seguir será apresentado os códigos identificados como correspondentes a segunda categoria criada conforme os objetivos de pesquisa.

Quadro 3- Práticas de Inovação Aberta no Contexto Brasileiro: Benefícios e Desafios

| | | | | |
|--------------------------|--|---|---------------------------------|----------------------------|
| 3- portais | 4- inovação aberta | 5- compartilhar inovações | 6- cultura organizacional | 8- práticas |
| 11- vantagem competitiva | 12- desafios | 13- barreira cultural | 14- riscos | 15- projetos colaborativos |
| 16- resultados | 18- conhecimento | 20- parcerias | 21- open innovation | 24- empresas |
| 25- novos produtos | 26- mercado | 28- atividades de inovação | 31- propriedade intelectual | 33- benefícios |
| 35- inovação tecnológica | 36- custos | 38- ética entre parceiros e a organização | 40- gestores | 41- cooperação |
| 45- laços de confiança | 47- transfere determinadas tecnologias | 48- redes de colaboração | 49- desenvolvimento tecnológico | 50- o maior desafio |

Fonte: elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2025)

Cândido (2018) aponta que “a Inovação Aberta é um conjunto de práticas para se beneficiar com a inovação” e que o sucesso da implementação dessas práticas está relacionado à maneira como são inseridas na estrutura do modelo de negócio da organização.

Sobre o ponto inicial, para a realização de práticas (**código 8 e 6**) do modelo de inovação aberta, segundo Stal, Nohara e Chagas (2014), temos que “exige mudanças na cultura organizacional, pois as empresas precisam reconhecer que não possuem respostas para todos os problemas. Muitas empresas iniciam este processo quebrando as paredes e grupos internos”, e além disso, nos **códigos 50, 15 e 13** é apontado pelo autor que “o maior desafio é a barreira cultural aos projetos colaborativos”. Para Ribeiro e Teixeira (2024), é essencial que as empresas cultivem uma cultura organizacional que estimule a experimentação e o pensamento criativo e que no contexto da inovação aberta, é importante que os líderes promovam um clima de confiança

e transparência, incentivando a cooperação com agentes externos como uma oportunidade estratégica. Assim, para vencer a barreira cultural e conseguir implementar as práticas do modelo da O.I, as organizações precisam primeiramente criar um ambiente propício a inovação não tradicional.

As práticas de inovação aberta no contexto brasileiro revelam uma diversidade de estratégias adotadas por organizações de diferentes portes e setores. Diversas publicações demonstram que a inovação aberta não se limita a grandes corporações ou a setores específicos. A seguir, apresenta-se uma tabela com as práticas de inovação aberta identificadas por meio da análise de conteúdo desta pesquisa:

Quadro 4- Práticas de inovação aberta identificadas na pesquisa.

| Práticas de inovação aberta | |
|-----------------------------|-----------------------------------|
| 1- | Transferência tecnológica |
| 2- | Investimentos financeiros |
| 3- | Projetos colaborativos |
| 4- | Portais de <i>Open Innovation</i> |

Fonte: elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2025)

As práticas de transferência tecnológica e investimentos financeiros são evidenciadas por Stal, Nohara e Chagas (2014) que apresentaram o caso da empresa EMBRAER onde foi apontado o **código 47** como se segue que “os fornecedores participam financeiramente do programa, responsabilizando-se pela fabricação de partes do avião. Em troca, a Embraer lhes transfere determinadas tecnologias”. Segundo Trigos e Lavarda (2024) cultivar uma rede de relacionamentos é indispensável para fomentar a colaboração e a transferência tecnológica. Nessa colaboração, como apontado no **código 14 e 36** “os riscos do projeto foram verdadeiramente compartilhados, e os participantes arcaram com 66% dos custos totais de desenvolvimento”, além disso, foi destacado que a empresa conseguiu aperfeiçoar a tecnologia de aeronaves já consagradas, produzindo aviões mais baratos, eficientes e competitivos.

Na apresentação do caso da empresa Natura, Palmeira et al. (2014) pontuam sobre a inovação aberta (**código 4**) da seguinte forma “estratégia adotada na Natura na era da inovação aberta foi a criação do Programa Natura Campus em 2007 na tentativa de aproximar a indústria à comunidade científica”, e assim foi possível verificarmos a prática de projetos colaborativos. E em complementação fez um destaque para o desenvolvimento tecnológico (**código 49**) relacionando-o com o programa criado pela empresa, apresentando-o da seguinte forma: “o foco estratégico deste programa abrange a cooperação em pesquisa tecnológica, cooperação em

desenvolvimentos tecnológicos e licenciamento de tecnologia e patentes, com recursos disponibilizados pela própria Natura” (**código 41**). Assim, essa troca de conhecimento e tecnologias, confirma na prática a ideia, conforme apresentado por Trigos e Lavarda (2024), de que as práticas colaborativas, incluindo diversos agentes externos e internos são cada vez mais necessárias.

Aqui se faz importante mencionar como os resultados (**código 16**) do uso da inovação aberta foram apontados no caso da Natura, para a empresa, “alguns dos resultados da adoção da inovação aberta começaram a surgir em 2006 com o lançamento de novos produtos desenvolvidos em parcerias com empresas nacionais e instituições científicas e tecnológicas” (**código 20**). A colaboração com instituições científicas e tecnológicas possibilitou o desenvolvimento de novos produtos com tecnologias que a empresa não possuía. Como Ribeiro e Teixeira (2024) destacam, “empresas buscam parcerias com organizações de alta qualidade que ofereçam soluções maduras e testadas, visando aprimorar suas operações”.

Como exemplo de organização no ramo automotivo, Desidério e Oliveira (2014) verificaram práticas da empresa Fiat Automóveis, que possui o programa Universidade Fornecedores Fiat (UFF), onde foi destacado conforme os **códigos 35 e 48** que “a participação dos fornecedores nos programas de capacitação da Fiat Automóveis sinaliza o interesse na formação de redes de colaboração... e promoção de inovação tecnológica”. Percebe-se assim, a prática de projetos colaborativos como alavanca inovadora para a elevação da competitividade, prática esta inerente a inovação aberta, em consonância, Cândido (2018) afirma que “sendo a Inovação Aberta o novo paradigma da gestão da inovação, faz-se necessário o entendimento de como tem ocorrido o modelo baseado em práticas de colaboração”, desta maneira o exemplo apresentado colabora para o entendimento desta prática de inovação aberta.

Outra prática identificada é a utilização de Portais de *Open Innovation*, que possibilitam que o conhecimento (**código 18**) transcenda as limitações geográficas, como apontado por Palmeira et al. (2014), que “o conhecimento científico não tem limites geográficos e que parcerias são fundamentais para construir um ambiente de inovação”, para que assim haja o compartilhamento de ideias, informações e conhecimento. Ainda atinente aos Portais de Inovação Aberta, podemos mencionar a sua relação com novos produtos (**código 25**) como citado por Oliveira et al. (2016), “os portais possibilitam mais e melhores resultados em termos de desenvolvimento de novos produtos e serviços, uma vez que ampliam o relacionamento com a comunidade externa de inovação” (**código 3**). Para Ribeiro e Teixeira (2024) as empresas podem

colaborar com outras empresas e startups e essa prática pode “promover um programa interno de ideias que incentiva os colaboradores a apresentarem propostas inovadoras”.

Apesar dos benefícios e melhorias identificados pela realização das práticas de Inovação aberta, todas as empresas, também apotam desafios (**Código 12**), e dentre os desafios percebidos em cada organização, todas elas compartilham de uma dificuldade em comum: a proteção de conhecimento. Percepção esta também mencionada por Palmeira et al. (2014) que dispõe: “é preciso ressaltar também que há desafios na implementação da open innovation, e talvez o maior deles seja o medo de compartilhar inovações” (**códigos 5 e 21**), além disso, Desidério e Oliveira (2014) ainda colocam que este desafio é um obstáculo para as empresas (**código 24**) “há obstáculos das empresas em proteger suas inovações”. No entanto, Palmeira et al. (2014) nos traz que “este risco é gerenciável e depende em grande parte da estrutura do negócio e das políticas que serão adotadas no sentido de assegurar a relação ética entre parceiros e a organização”, ética entre parceiros e a organização (**código 38**) esta, que se perfaz muito importante para o relacionamento entre eles e o equilíbrio no mercado (**código 26**), além disso, outro fator importante neste contexto é a vantagem competitiva (**código 11**), que segundo os autores, “quando a organização tem recursos que são valiosos, raros, inimitáveis e não-substituíveis pode conquistar vantagem competitiva sustentável ao implementar estratégias que não possam ser facilmente duplicadas por organizações concorrentes”.

Com as estratégias coerentes aplicadas, as organizações passam a ter a propriedade intelectual (**código 31**) como ativo, como Palmeira et al. (2014) evidencia que “a propriedade intelectual deixa de ser encarada como uma proteção para se tornar, então, um ativo com a geração de valor” e que como atividade de inovação (**código 28**), passa a ser vista de outra maneira, como podemos observar no seguinte trecho de Oliveira et al. (2016) que “esta estratégia requer dos gestores nova postura quanto ao desenvolvimento e tratamento das atividades de inovação” (**código 40**). Assim, a necessidade de uma liderança forte para a proteção da propriedade intelectual e gerenciamento do conhecimento é percebida na pesquisa de Ribeiro e Teixeira (2024).

Se realizada uma comparação entre benefícios (**código 33**) e desafios (**código 12**) ou riscos (**código 14**), Benedetti et al. (2017) nos mostra que “os benefícios são mais positivos, compensando o risco, que diminui à medida que os laços de confiança aumentam” Destacando que os laços de confiança (**código 45**) exercem um importante papel nesta balança. Por fim, gestores afirmaram que, mesmo diante das dificuldades enfrentadas, os ganhos proporcionados

pela inovação aberta, como a ampliação do repertório de ideias e a maior agilidade no desenvolvimento de produtos e serviços, compensam os desafios a serem superados (RIBEIRO; TEXEIRA, 2024).

PERCEPÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES SOBRE A VANTAGEM COMPETITIVA GERADA PELA INOVAÇÃO ABERTA.

No quadro a seguir assim como fizemos nas categorias anteriores apresentaremos os códigos identificados e correspondentes a esta categoria.

Quadro 5- Percepção das Organizações sobre a Vantagem Competitiva Gerada pela Inovação Aberta

| | | | | |
|------------------|--------------------|------------------------|-----------------|------------------|
| 2- colaboração | 4- inovação aberta | 7-competitividade | 9- investimento | 14- riscos |
| 18- conhecimento | 20- parcerias | 32- organizações | 34-fornecedores | 37-universidades |
| 43- startups | 44- lucro | 46- modelo de negócios | | |

Fonte: elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2025)

As organizações conseguem perceber a possibilidade e a confirmação do alcance da vantagem competitiva gerada pela inovação aberta. Muitas empresas reconhecem que essa abordagem tem ampliado sua capacidade de responder rapidamente às demandas do mercado e de incorporar soluções mais eficientes por meio da colaboração com agentes externos. A colaboração com universidades, centros de pesquisa e startups é valorizada como uma forma de acesso a talentos, ideias e tecnologias que, de outra forma, estariam fora do alcance. Conforme Stal, Nohara e Chagas (2014) ,“um modelo de negócios baseado na inovação aberta permitiu um baixo investimento financeiro próprio e grande desenvolvimento científico, mediante o estabelecimento de parcerias com hospitais, universidades públicas, startups e centros de pesquisa”. Aqui fazemos um destaque, pois nesta menção percebemos claramente a integração entre os termos, modelo de negócios (**código 46**), inovação aberta (**código 4**), as universidades (**código 37**), startups (**código 43**) e parcerias (**código 20**) perfazendo-se em ótimos resultados. Para Trigos e Lavarda (2024) universidades e centros de pesquisa são fontes importantes de conhecimento e compõe o pilar do chamado Sistema Nacional de Inovação. Mangini et al. (2018) afirmam que “o conhecimento como ativo intangível é passível de gerar vantagem competitiva”.

Empresas como a Fiat, mencionada em estudos analisados, relatam melhoria significativa na interatividade com fornecedores e na agilidade dos processos produtivos após a adoção de

práticas de inovação aberta. Assim, o termo fornecedores (**código 34**) se faz importante para nossa discussão e para este caso, e quanto a ele, o caso, traz que “a relação com os fornecedores é um interesse da Fiat Automóveis para gerar diferencial em seus produtos, no qual relatam fatores como qualidade e inovação” e que “a colaboração com fornecedores com uma base de conhecimentos similar é benéfica e que uma maior integração com fornecedores diminui o grau de novidade do produto” (**códigos 18 e 2**). Essa percepção é compartilhada por outras empresas que também veem na cooperação um elemento essencial para a construção de um diferencial competitivo duradouro. Para Ribeiro e Teixeira (2024) estratégias de aproximação com fornecedores criam um ambiente colaborativo que impulsiona o desenvolvimento de projetos inovadores e o crescimento organizacional.

Quanto ao lucro (**código 44**), Malvezzi e Munhoz (2015) abordam que “as práticas de inovação aberta demonstraram ter efeitos positivos e proporcionar lucros para a empresa”. De acordo com os autores, as organizações percebem que com o modelo de inovação aberta, há uma modificação nos riscos (**códigos 14 e 32**), pois as empresas “têm maior liberdade para investir e, conseqüentemente, uma redução nos riscos investidos na inovação”, além disso Sanchez Morasco et al. (2023) apontam que “a inovação aberta é uma forma de as empresas minimizarem os riscos de investimentos em novas oportunidades, além de reduzirem o tempo de desenvolvimento de produto” (**códigos 4, 9 e 14**). Os estudos analisados mostram que a percepção empresarial sobre a inovação aberta no Brasil é bastante favorável, especialmente quando os processos são bem gerenciados e alinhados aos objetivos estratégicos da organização. No trabalho de Ribeiro e Teixeira (2024), que analisaram empresas na prática do modelo da inovação aberta, foi constatado que “os gestores consideram a inovação aberta essencial para competitividade e sustentabilidade”.

Gonçalves e Rocha (2015) percebem que “o modelo de inovação aberta permite a ampliação das oportunidades de inovação” (**código 4**) e dessa maneira aumenta os índices de competitividade além de diminuir os riscos promovidos por altos investimentos. Assim como confirmam Sluszz et al. (2013) que “modelo da inovação aberta amplia as oportunidades para a empresa maximizar seus ganhos” (**código 4**) pois reduz os custos e riscos investidos na inovação. O processo de inovação é percebido como fundamental para as organizações, principalmente no que tange a competitividade, Teixeira et al. (2023) apontam que “a inovação é o catalisador do desenvolvimento econômico, tecnológico e da competitividade mercadológica nacional e internacional” (**código 7**).

CONCLUSÃO

As análises realizadas neste trabalho permitiram alcançar os objetivos propostos e responder à questão central da pesquisa: Como as práticas de inovação aberta geram vantagem competitiva para as organizações no contexto brasileiro? Como veremos a seguir. A partir da revisão bibliográfica, por meio da metodologia utilizada, constatou-se que a inovação aberta é uma estratégia capaz de ampliar as capacidades inovadoras das empresas, promovendo a criação de valor por meio da colaboração com agentes externos. A integração de conhecimentos internos e externos tem possibilitado ganhos relevantes em agilidade, redução de custos, desenvolvimento de novos produtos e adaptação a mercados dinâmicos, características essenciais para o fortalecimento da vantagem competitiva.

No que se refere ao primeiro objetivo específico, o trabalho identificou os principais conceitos e abordagens que relacionam a inovação aberta à vantagem competitiva. Verificou-se que essa relação ocorre principalmente por meio da absorção e aplicação de conhecimento externo, da geração de inovações incrementais e disruptivas e da construção de ecossistemas colaborativos. Em relação ao segundo objetivo, a análise das práticas adotadas por empresas brasileiras revelou um cenário de avanços e benefícios, com casos bem-sucedidos em setores como o agronegócio, a indústria cosmética, e automotiva. Essas práticas incluem parcerias com universidades e fornecedores, transferência tecnológica, investimentos conjuntos e uso de plataformas digitais de inovação.

Contudo, também foram identificados desafios significativos, como aponta o segundo objetivo específico. Barreiras culturais, como a resistência à colaboração e o receio de perder propriedade intelectual, continuam sendo obstáculos importantes para a adoção ampla do modelo no país. Além disso, questões estruturais, como a falta de políticas públicas integradas e a carência de mecanismos de proteção à inovação colaborativa, limitam o aproveitamento total dos benefícios que a inovação aberta pode oferecer.

Por fim, o terceiro objetivo específico mostrou que as organizações percebem de forma crescente o impacto positivo da inovação aberta sobre sua competitividade. A geração de lucros, o acesso a novas tecnologias, a agilidade na entrega de soluções e o fortalecimento de relações com fornecedores e parceiros são evidências concretas desse impacto.

Conclui-se, portanto, que a inovação aberta é uma ferramenta viável e estratégica para o alcance de vantagem competitiva no contexto brasileiro, desde que as empresas estejam

preparadas para enfrentar os desafios existentes e comprometidas com a construção de ambientes colaborativos. Espera-se que esta pesquisa contribua para orientar gestores, pesquisadores e formuladores de políticas públicas no fortalecimento de um ecossistema de inovação mais conectado e eficaz.

REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 4. ed. São Paulo: Edições 70, 2016. Disponível em: <https://www.scribd.com/document/772734293/BARDIN-Laurence-Ana-lise-de-conteu-do-4-ed-2016>. Acesso em: 08 jun. 2025

BENDETTI, Mauricio Henrique; GHOBRI, Alexandre Nabil; ALBARELLO, Elias Barquete. Possíveis interações entre conhecimentos externos e internos nos processos de inovações de micro e pequenas empresas. **Revista Capital Científico – Eletrônica (RCCe)**, v. 15, n. 3, p. 89–114, jul./set. 2017. Disponível em: <https://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/article/view/4583>. Acesso em: 10 jun. 2025.

BENEVIDES, Gustavo; OLIVEIRA, Erick Coutinho; MENDES, Rodrigo Otávio Bertoni. A utilização do modelo de inovação aberta como ferramenta competitiva em APLs. **Revista Alcance**, Itajaí, v. 23, n. 1, p. 4–18, jan./mar. 2016. Disponível em: <https://periodicos.univali.br/index.php/ra/article/view/8186>. Acesso em: 10 jun. 2025.

BOGERS, M., Burcharth, A., & CHESBROUGH, H. (2021). Open Innovation in Brazil: Exploring Opportunities and Challenges. **International Journal of Professional Business Review**, 6(1), 1-15. doi: <http://dx.doi.org/10.26668/businessreview/2021.v6i1.213>

BONFIM, R. O papel da inovação aberta no contexto brasileiro. **Revista Brasileira de Gestão Empresarial**, v. 15, n. 3, p. 45–62, 2017.

CÂNDIDO, Ana Clara. **Redes de colaboração das empresas de software: estudo das práticas de inovação aberta**. Perspectivas em Gestão & Conhecimento, João Pessoa, v. 8, n. 2, p. 145–161, ago. 2018. DOI: 10.21714/2236-417X2018v8n2. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/pgc/article/view/35086>. Acesso em: 8 jul. 2025

CARVALHO, A.; SILVA, M. **Estratégias colaborativas para a inovação**. Gestão e Tecnologia, v. 12, n. 4, p. 18-35, 2018.

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

DESIDÉRIO, Paulo Henrique Martins; OLIVEIRA, João Bento. Empreendedorismo e open innovation: uma análise de projetos de base tecnológica. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, São Paulo, v. 3, n. 3, p. 161–193, 2014. DOI: 10.14211/regepe33006

DESIDÉRIO, Paulo Henrique Martins; POPADIUK, Silvio. Redes de inovação aberta e compartilhamento do conhecimento: aplicações em pequenas empresas. **Revista de Administração e Inovação** – RAI, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 110–129, abr./jun. 2015. DOI: 10.11606/rai.v12i2.100335

FIGUEIREDO, João Batista; BELLO, Guilherme Ary Plonski. O papel da inovação aberta na internacionalização de empresas em rede: o caso Brasil Foods. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 9, n. 4, p. 22–44, out./dez. 2012. Disponível em: <https://revistas.usp.br/rai/article/view/79344>. Acesso em: 10 jun. 2025.

FISCHER, T. **Cultura organizacional e inovação: explorando conexões**. Porto Alegre: Bookman, 2017.

FONSECA, R.; RIBEIRO, P. A capacidade de absorção no contexto da inovação aberta. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 23, n. 2, p. 134–149, 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/8k8bY8n8VY8n8k8bY8n8VY8n8/>. Acesso em: 23 abr. 2025.

FORBES BRASIL. **Como a relação com startups mudou a estratégia digital do Bradesco**. 2022. Disponível em: <https://forbes.com.br/forbes-tech/2022/02/como-a-relacao-com-startups-mudou-a-estrategia-digital-do-bradesco/>. Acesso em: 24 abr. 2025.

FREITAS, L.; SOUZA, R. Propriedade intelectual na inovação aberta: desafios e soluções. **Revista Brasileira de Direito e Tecnologia**, v. 10, n. 1, p. 89–104, 2016.

GASSMANN, O.; ENKEL, E.; CHESBROUGH, H. The future of open innovation. **R&D Management**, v. 40, n. 3, p. 213–221, 2010

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GONÇALVES, Renata R.; ROCHA, Angélica F. P. **Inovação aberta como possibilidade de diversificação de agentes de cooperação junto aos processos de inovação na indústria do vestuário**. *ModaPalavra e-periódico*, Florianópolis, v. 8, n. 16, p. 145–163, 2015. Disponível em: <https://revistas.udesc.br/index.php/modapalavra/article/view/1982615x08162015145>. Acesso em: 10 jun. 2025.

LIMA, J. et al. Redes de inovação no Brasil: um estudo exploratório. **Revista Inovação e Sociedade**, v. 14, n. 3, p. 67–83, 2018.

MALVEZZI, Priscila Cristina; MUNHOZ, Rodrigo Mendes. Inovação aberta: uma vantagem competitiva para pequenas e médias empresas. **Revista Ciências Administrativas**, Fortaleza, v. 21, n. 2, p. 1–20, 2015. Disponível em: <https://ojs.unifor.br/rca/article/view/7507>. Acesso em: 10 jun. 2025.

MANGINI, Eduardo Roque; ROSSINI, Fernando Henrique Brasil; CONEJERO, Marco Antônio; URDAN, André Torres. Gestão do conhecimento como fator de alavancagem de inovação aberta: o caso Foco Virtual. **Revista de Administração, Sociedade e Inovação**, Niterói, v. 4, n. 1, p. 79–97, 2018. Disponível em: <https://www.rasi.vr.uff.br/index.php/rasi/article/view/154/54>. Acesso em: 9 jul. 2025. DOI:

<https://doi.org/10.20401/rasi.4.1.154>.

MELLO, P.; AMARAL, C. Políticas públicas e inovação aberta no Brasil: avanços e desafios. **Revista de Economia e Gestão**, v. 20, n. 1, p. 56–70, 2019.

MENDES-DA-SILVA, W. **How to conduct a systematic literature review in management research**. Cham: Springer, 2019.

NESELLO, Priscila; GANZER, Paula Patricia; FACHINELLI, Ana Cristina; SAMPAIO, Cláudio Hoffmann; OLEA, Pelayo Munhoz. **Inovação aberta e desenvolvimento de novos produtos: uma análise de cocitações**. *Desenvolvimento em Questão*, Ijuí, v. 17, n. 47, p. 195-216, abr./jun. 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.21527/2237-6453.2019.47.195-216>. Acesso em: 10 jun. 2025.

OLIVEIRA, Lindomar Subtil de; SCHERER, Jonatas Ost; NASCIMENTO FILHO, Manoel do; ECHEVESTRE, Márcia Elisa Soares. **Identificação de requisitos para um portal de inovação aberta**. *Sistemas & Gestão*, Rio de Janeiro, v. 11, n. 1, p. 72-81, mar. 2016. DOI: 10.20985/1980-5160.2016.v11n1.827. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/172643>. Acesso em: 12 jul. 2025.

OLIVEIRA, F.; FERREIRA, M. Tecnologias emergentes e redes colaborativas no Brasil. **Revista Brasileira de Ciência e Tecnologia**, v. 9, n. 2, p. 45–62, 2021.

OTTONICAR, Selma Leticia Capinzaiki; VALENTIM, Marta Lígia Pomim. A Indústria 4.0 e a inovação aberta em aceleradoras de startups. **AtoZ: Novas Práticas em Informação e Conhecimento**, Curitiba, v. 10, n. 3, p. 1–17, set. 2021. DOI: 10.5380/atoz.v10i3.81882

PALMEIRA, Elaine Pinheiro; LIMA, Rogério Torres de; OLIVEIRA, Elaine Ribeiro; SERRALVO, Francisco Antonio. A eficácia na utilização do paradigma de inovação aberta pelas empresas como um diferencial de competitividade e criação de valor. **Revista Brasileira de Administração Científica**, Aquidabã, v. 5, n. 1, p. 236–247, jan./jun. 2014. DOI: 10.6008/SPC2179-684X.2014.001.0014. Disponível em: <https://sustenere.inf.br/index.php/rbadm/article/view/SPC2179-684X.2014.001.0014>. Acesso em: 09 jun. 2025.

PITASSI, Cláudio. A virtualidade nas estratégias de inovação aberta: proposta de articulação conceitual. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 46, n. 2, p. 285-311, abr. 2012. DOI: 10.1590/S0034-76122012000200013.

REIS, M.; AZEVEDO, A. Inovação aberta e internacionalização: desafios e oportunidades para empresas brasileiras. **Revista Brasileira de Inovação**, v. 20, n. 1, p. 101–118, 2021. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rbi/article/view/8660844>. Acesso em: 23 abr. 2025.

RIBEIRO, L. W., & TEIXEIRA, J. M. (2024). **A percepção dos gestores sobre a inovação aberta: práticas, desafios e necessidades nas grandes empresas**. *OBSERVATÓRIO DE LA ECONOMÍA LATINOAMERICANA*, 22(8), e6278 . <https://doi.org/10.55905/oelv22n8-117>

SANCHEZ MORASCO, Cláudia Maria Napolitano; GARCIA SANCHEZ, Guilherme Hernandes; TAHARA AMARAL, Creusa Sayuri; HENRIQUES DE MIRANDA COSTA, Vera Mariza. O Mestrado Profissional em Engenharia de Produção como fonte externa de conhecimento para as empresas: uma prática para a Inovação Aberta. **Revista Brasileira Multidisciplinar**, v. 26, n. 2, p. 3–16, maio–ago. 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.25061/2527-2675/ReBraM/2023.v26i2.1366>. Acesso em: 3 jul. 2025.

SANTOS, E.; LIMA, R. Startups e inovação aberta no Brasil: estratégias de colaboração. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 8, n. 2, p. 77–95, 2019.

SILVA, G.; PIRES, V. Inovação aberta e barreiras culturais no Brasil. **Revista Brasileira de Inovação**, v. 19, n. 1, p. 33–49, 2020. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rbi/article/view/8657579>. Acesso em: 24 jun. 2025

SILVA, G.; SILVA, M. Cultura organizacional e práticas de inovação aberta: um estudo em empresas brasileiras. **Revista Gestão e Sociedade**, v. 14, n. 38, p. 2750–2772, 2020.

SILVA, Glessia; DACORSO, Antônio Luiz Rocha. Inovação aberta como uma vantagem competitiva para a micro e pequena empresa. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 10, n. 3, p. 251–268, jul./set. 2013. Disponível em: <https://revistas.usp.br/rai/article/view/79337>. Acesso em: 8 jul. 2025.

SILVA, J.; PIRES, A. Adaptação da inovação aberta ao mercado brasileiro. **Revista Gestão de Negócios**, v. 15, n. 2, p. 23-39, 2020.

SILVA, M.; SILVA, J. Cultura organizacional e a implementação da inovação aberta. **Revista de Gestão Empresarial**, v. 14, n. 1, p. 11-27, 2020.

SILVA, Silvio Bitencourt da. A capacidade dinâmica de “orquestração de redes de inovação” no modelo de inovação aberta. **Revista Alcance**, Itajaí, v. 23, n. 1, p. 19-33, jan./mar. 2016. Disponível em: <https://periodicos.univali.br/index.php/ra/article/view/8198>. Acesso em: 10 jun. 2025.

SLUZZZ, Thaisy; VASCONCELOS NETO, Antônio Genésio; BASSI, Nadia Solange Schmidt; PADILHA, Ana Cláudia Machado. **O Modelo de Inovação Aberta no Apoio ao Desenvolvimento Regional: o caso do PROETA**. Desenvolvimento em Questão, Ijuí, v. 11, n. 24, p. 141–168, 4 nov. 2013. DOI: 10.21527/2237-6453.2013.24.141-168

STAL, Eva; NOHARA, Jorge J. da S.; CHAGAS, Marcos Fava Neves. Os conceitos da inovação aberta e o desempenho de empresas brasileiras inovadoras. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 11, n. 2, p. 23–46, abr./jun. 2014. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rai/article/view/100146>. Acesso em: 09 jun. 2025.

TEIXEIRA, Marcos Aurélio; MACHADO, Cláudia Regina; LIMA, Vanessa Maria Rodrigues. Produção tecnológica de patentes e startups no ecossistema brasileiro em 2023. **Revista de Administração, Empreendedorismo e Inovação – RAEI**, Paraná, v. 5, n. 1, p. 1–16, 2023. Disponível em: <https://periodicos.unespar.edu.br/raei/article/view/9258>. Acesso em: 10 jun.

2025.

TRIGOS, Maria Luciana; LAVARDA, Rosalia Aldraci Barbosa. Inovação aberta e estratégia aberta sob a perspectiva da estratégia como prática: um ensaio teórico. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, Curitiba, v. 23, n. 3, p. 434–461, set./dez. 2024. DOI:

10.21529/RECADM.2024017. Disponível em:

<https://www.ibepes.org.br/index.php/recadm/article/view/3837>. Acesso em: 8 jul. 2025

VASCONCELOS, F. C. de; CYRINO, A. B. Vantagem competitiva: reflexões teóricas e empíricas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 24, n. 2, p. 159–178, 2020.

<https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2020190258>