

## **A Inovação Aberta pela Perspectiva das Mídias Sociais: FIAT *MIO* – Um Veículo Colaborativo**

**Paulo Henrique Martins Desidério, Me.**  
Universidade Federal de Mato Grosso – UFMT  
phenrik@gmail.com

**João Bento de Oliveira Filho, Ph.D.**  
Universidade Federal de Uberlândia – UFU  
jbento@ufu.br

Área temática: Gestão da inovação e empreendedorismo

### **Resumo**

Esta pesquisa objetivou analisar os impactos dos portais corporativos em redes sociais estabelecidas na internet, com foco na interação e incorporação de ideias provenientes de comunidades virtuais pelo conceito de inovação aberta. A busca por recursos externos à estrutura empresarial mostra-se consistente nas estratégias e práticas de pesquisa e desenvolvimento. Pelo contexto de que um modelo fechado de inovação não promova uma vantagem competitiva sustentável, surge a necessidade pela absorção de conhecimento por fontes além das fronteiras organizacionais. Dessa forma, buscou-se a perspectiva de relação empresa-sociedade. Destaca-se que a difusão da internet como processo interativo proporciona uma relação amplificada no tecido comunicativo. As iniciativas de fóruns de discussão e bate-papo permitem uma perspectiva de ciber-interatividade nos agentes participantes de uma rede. Com isso, esse trabalho seguiu uma orientação qualitativa e descritiva, pela observação de um projeto colaborativo de carro-conceito de uma empresa automobilística estabelecida em Betim-MG, construído a partir das ideias inseridas nos portais interativos da empresa e participação dos internautas em todas as etapas da montagem do veículo. Nos resultados, foi possível identificar a aderência dos internautas em redes colaborativas no contexto de inovação aberta. Outro ponto observado foi o potencial que a empresa pode conseguir com a absorção de novas ideias e conceitos para seus produtos.

**Palavras-chave:** processo inovativo; redes sociais; redes colaborativas

## 1 Introdução

A formação de redes virtuais para incorporar inovações é uma tendência almejada pelas empresas. A colaboração entre elos de uma cadeia de produção pode estimular o comportamento empreendedor na geração de ideias e estímulo a novas configurações empresariais.

O setor automobilístico foi propulsor de diversos adventos em processos inovativos para novas tecnologias e ferramentas de gestão no mercado. Com isso, as iniciativas desse setor na interatividade com a comunidade em mídias sociais denotam um novo comportamento para absorção de inovação por meio das redes computacionais (TOMAÉL; ALCARÁ; DI CHIARA, 2005).

O interesse das pessoas pelos novos dispositivos de mobilidade e conectividade, a exemplo das redes sociais, *blogs* e fóruns de discussão se amplificam de forma exponencial e no ritmo que ocorre a inclusão tecnológica pelo mundo. Essa realidade também faz parte das instituições (CHRISTENSEN, 2006).

Como exemplo, o programa on-line *Connect & Develop* da Procter & Gamble (P&G) propicia a participação de pessoas profissionais ou autônomos do mundo inteiro para contribuir no desenvolvimento de novos produtos, tecnologias ou serviços. Foi identificado que a empresa não percebe esse comportamento como mais um composto de marketing, mas uma alternativa relevante na diversificação do seu *portfolio* e rentabilidade (DODGSON; GANN; SALTER, 2006).

No trabalho de Hardwick, Cruikshank e Anderson (2012) sobre as redes para inovação colaborativa que contrastam nos modelos face-a-face e virtuais, os autores apontam que as pequenas empresas podem usufruir dos contatos diretos com seus clientes nas opiniões de seus produtos. Com isso, os modos virtuais apresentam um potencial para elevar a capacidade de uma organização.

Diante deste contexto, esta pesquisa objetiva apresentar um caso exitoso de inovação em uma empresa automobilística estabelecida no Brasil e que promove ações de inovação aberta com a comunidade, por meio dos portais de projetos corporativos e redes sociais para exposição de ideias e busca de conceitos para concepção de veículos inovadores.

O aporte metodológico foi exploratório no levantamento teórico de inovação aberta e suas relações com as redes sociais. Foi realizada também a observação descritiva do portal corporativo e equipe do projeto *Mio* (GEERTZ, 2002).

Um aspecto norteador da pesquisa esteve na compreensão das motivações e condicionamentos dos internautas participantes no Projeto Fiat *Mio*, como sentiram ser elemento ativo na corporificação do carro-conceito e se consideraram parte do projeto. É citado por McMillan (2002) que as pessoas participam em fóruns de discussão e ferramentas de bate-papo numa perspectiva de ciber-interatividade. Outra delimitação da pesquisa foi a interação com a equipe do projeto Fiat *Mio* no estágio da avaliação dos resultados, das experiências e impactos na organização e sociedade.

Os resultados mostraram o potencial que as parcerias e o compartilhamento de conhecimentos proporcionam à competitividade e ao sucesso das instituições envolvidas, especificamente com a adoção de um eficaz processo de gestão da inovação aberta. As mídias sociais se apresentam como importante mecanismo nas relações interorganizacionais, inclusive com espaço no organograma empresarial para

acompanhamento da imagem, opiniões, reclamações e percepções da “comunidade virtual” para com a organização.

## 2 Inovação aberta e a captação de ideias por um processo interativo e colaborativo

O conceito de invenção provém de estímulos e criatividade de pessoas interessadas em criar algo que facilite ou resolva determinado problema, o que não necessariamente pode vir a se transformar em algum produto ou serviço a ser comercializado, estágio necessário para caracterizar uma inovação (FAGERBERG, 2005; LASTRES; CASSIOLATO; ARROIO, 2005).

A gestão do processo de inovação nas empresas envolve um ciclo que se origina no âmbito de ideias, conceitos e valores e encerra com a possibilidade de um modelo de negócio ou empreendimento estabelecido. A opção estratégica da empresa de se estruturar no modelo de *closed innovation* (inovação fechada) ou *open innovation* (inovação aberta) depende do seu posicionamento perante o tratamento de ideias e de como trata as novas configurações de parcerias (CHESBROUGH, 2003, 2006; CHRISTENSEN, 2006).

Como impacto social, a humanidade tem usufruído de inúmeros benefícios derivados de inovações no seu cotidiano, ocasionados principalmente por invenções em tempos remotos que modificaram a forma de interação do homem com a natureza. Como ponto histórico, têm-se as fases da Revolução Industrial que por meio do processo da máquina a vapor que a deflagraram, contribuíram para a formação de unidades fabris nas cidades (VALE; WILKINSON; AMÂNCIO, 2005).

O contexto de gerenciar a inovação em empresas de baixa ou de alta densidade tecnológica ganha amplitude no discurso estratégico, ocasionados por desafios de garantir vantagem competitiva e proteção intelectual desse processo. A cobrança por novos produtos e serviços mais eficazes e de menor custo, com o objetivo de agradar um consumidor mais exigente e com melhores opções de escolha, pode ser relacionado com um dos principais motivos pelo interesse das organizações em inovar e agregar valor ao seu *portfolio* de produtos (DEGEN, 2009; DRUCKER, 1986; McCLELLAND, 1972) e pesquisa de novos conceitos.

A perspectiva de *open innovation* ou inovação aberta, proposta por Chesbrough (2003), em que organizações empresariais compartilhem ideias e projetos inovativos com demais atores de interesse na sociedade, para que numa relação de *feedback* mútuo possam agregar valor ao processo em desenvolvimento, desponta como um comportamento na forma de captar inovação.

Esse comportamento potencializa a capacidade das organizações em prospectar tendências latentes do mercado ou novos conceitos de valor pela sociedade, além de diluir o esforço de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) provido pela empresa que, em muitos casos, iniciam por um “ponto zero” por desconhecimento de iniciativas externas à organização (CHESBROUGH, 2003; CHESBROUGH; SCHWARTZ, 2007).

A mesclagem de recursos internos e externos à exploração de novos mercados, em conjunto com a necessidade de compartilhamento dos custos em P&D, pode ser caracterizado como a essência de implementar o processo de inovação aberta (CHESBROUGH, 2006).

No entanto, os benefícios dessa estratégia podem ser superiores aos de redução dos custos, pelo fato de diversificar os agentes interativos em uma inovação, inclusive para validação dos requisitos e finalidades do projeto, e da manipulação do risco. Chesbrough (2003) aponta que grande parte das informações e até conhecimentos da humanidade são disponibilizados no ambiente da internet, o que proporciona intensificação de acesso a formatos e modelos de negócios concorrentes em um ritmo não imaginado pelas grandes corporações nas últimas décadas do século XX e início do século XXI.

Essa característica pode ser benéfica ou prejudicial às estratégias organizacionais, dependendo da postura que adota para essa nova realidade. O contexto de parcerias que as organizações realizam com universidades, fornecedores, centros de pesquisas e organizações buscam interesses complementares, sem preocupações com as necessidades dos demais elos da rede (CHRISTENSEN, 2006; FABRIZIO, 2006).

Por essa perspectiva, Chesbrough e Appleyard (2007) destacam a convergência da inovação aberta e a estratégia organizacional, com enfoque dos novos modelos de negócios baseados na inovação e provenientes de conexões com várias comunidades inovativas para compartilhamento de informações e competências. Os autores fazem um apontamento sobre os limites dos negócios estruturados nas estratégias tradicionais, de não conseguirem atingir a resiliência necessária de competição em detrimento dos modelos mais interativos.

Esse posicionamento tradicional nas organizações empresariais inibe diversas iniciativas de inovação, pelo fato dos atores envolvidos em uma interação não se conhecerem mutuamente para estabelecer laços de confiança, e por priorizarem a preservação de estratégias e segredos industriais que os mantêm em posições conservadoras (CHESBROUGH; APPLEYARD, 2007).

Por essa perspectiva, há uma sensação, nesse início do século XXI, de certa volatilidade em diversos negócios, pela situação de imitabilidade de suas competências centrais. Por essas ameaças, Chesbrough (2003) e Fabrizio (2006) destacam a importância de acelerar os processos inovativos internos por meio da interatividade com o conhecimento ofertado externamente à organização.

Chesbrough (2003) sugere uma nova lógica à área de P&D nas organizações, arraigadas no contexto de inovação aberta e com estrutura baseada na identificação, como o entendimento e seleção do conhecimento externo adequado à estratégia da organização; a capacidade de preencher lapsos de conhecimentos não identificados externamente; criar novos sistemas e arquiteturas organizacionais por meio da combinação dos conhecimentos internos e externos; e agregação de receitas e lucros por meio de produtos derivados dos processos de investigação de conhecimentos e inovações em outras organizações e incorporadas às suas estruturas.

Na visão de Chesbrough (2003), Christensen (2006) e Fabrizio (2006), tais posturas empresariais geram diferenciais competitivos, não se abstendo das opiniões dos consumidores como importante fonte de informações externas, inclusive por não ser apenas uma participação em testes de prototipagem, mas importantes integrantes nas fases iniciais de conceitos e desenhos dos novos produtos.

A formação de parcerias com fornecedores e concorrentes em programas de inovação no intuito da construção de competências e barreiras de entradas, como também na relação com clientes e comunidade em geral, proporciona às empresas uma

troca mútua de informações para gerar novas tecnologias e prospecção de novos produtos (CHESBROUGH, 2003, 2006).

Chesbrough (2006) comenta que a introdução de tecnologias externas pode provocar mudanças nos negócios corporativos. O autor cita que um modelo de negócio executa duas importantes funções, sendo a primeira na criação de valor, que deve estar inclusa na série de atividades que vão desde as matérias-primas até o consumidor final. A segunda função está na captação de parte desse valor, com o estabelecimento de um recurso único, ativo ou posição dentro do conjunto de atividades no qual a empresa possui determinada vantagem competitiva.

Nos programas de inovações que podem ser capitaneados pelas organizações, além das áreas de P&D, existem os modelos de interatividade com os atores externos, por meio de aquisições e concessões (CHRISTENSEN, 2006; KATZ; SHAPIRO, 1985). Esse aspecto é importante por conciliar as bases externas e internas de tecnologia em negócios promissores às empresas.

Na observação de Mayer (2010), as possibilidades interativas de empresas, clientes e demais membros da sociedade no processo de inovação podem intensificar o desenvolvimento de determinada região, o que reforça que políticas públicas devem ser direcionadas para a captação de tais agentes inovadores, uma vez que ambientes com essas características estimulam ações empreendedoras. Por isso, a interação da sociedade na formação dos conceitos de valor podem estimular o desenvolvimento local pela oferta de produtos e serviços customizados ao mercado de atuação.

Mayer (2010) apresenta como exemplo de interação o Vale do Silício nos Estados Unidos, considerado um “celeiro” de empresas de base tecnológica nas áreas de eletrônica e teleinformática, onde há relação estreita entre as universidades, centros de pesquisa, empresas de capitais de risco, empresas de alta tecnologia e candidatos a empreendedores. Com isso, há uma interatividade maior entre as entidades que promovem a pesquisa tecnológica, desde os famosos cafés com acesso à internet de alta velocidade, conhecidos também como *cybercafés*, no entorno do Vale do Silício, como nas comunidades virtuais ligadas ao ambiente de fomento tecnológico. Esse comportamento não pode ser evidenciado em regiões com fraca estrutura de pesquisa e inovação.

Chesbrough e Schwartz (2007) observam que novas riquezas também podem ser obtidas com licenças, pequenas empresas de base tecnológica conhecidas como *spin-offs*, vendas e entregas de novos valores agregados como de tecnologias pelo modelo de negócio aberto. Também podem ser reduzidos os custos, por não necessitar de uma grande estrutura de P&D como as do modelo de negócio fechado. Essas características promovem uma vantagem competitiva nas organizações.

Dessa forma, a criação de conhecimento colaborativo em times de inovação aberta pode ser provocada pela heterogeneidade de pessoas nas organizações, entidades e comunidade. Isso possibilita massa crítica importante no desenvolvimento de novos produtos e mercados, além de prover vantagem competitiva empresarial (BENEDETTI; TORKOMIAN, 2009; DU CHATENIER et al., 2009).

Portanto, Du Chatenier et al. (2009) relatam obstáculos na convergência dos times de inovação aberta para geração de resultados consistentes, pois apenas a diversidade destas equipes não garante retornos positivos no desenvolvimento de competências. Os autores citam a necessidade de ações que promovam o aprendizado nestas interações, conforme as necessidades dos integrantes destes times.

Por esse aspecto, torna-se relevante a implementação de projetos no contexto de inovação aberta nas áreas mais deficitárias em P&D, com o objetivo de absorver conhecimento que as tornem competitivas (DU CHATENIER et al., 2009). Na delimitação empresarial, o próximo tópico discute como as tecnologias de informação e comunicação (TIC) possibilitam a interação e captação da inovação em redes de inovação.

### **3 As tecnologias de informação e comunicação na formação de redes virtuais de inovação**

Na formação das relações de multiparcerias e de colaboração em ambientes virtuais, Fagerberg (2005) apresenta a comunidade Linux, fundada por um grupo de usuários com o objetivo de tentar desenvolver uma alternativa ao sistema operacional líder de mercado. Isso mostra que iniciativas de redes colaborativas já possuem aceitação e difusão quando se disponibilizam recursos viáveis para essa integração, comumente apresentadas como tecnologias de informação e comunicação (TIC).

As redes virtuais de inovação devem reconhecer as variedades de interesses dos atores participantes e, por isso, há necessidade do desenvolvimento de processos que atendam a todos os elos conectados, para que não se apresente apenas como ferramenta de sondagem de tendências e pesquisas superficiais e enviesadas (POWELL; GRODAL, 2005). Os fóruns e eventos dessas redes expõem como objetivo promover os caminhos de relacionamento em uma rede de inovação por universidades, centros de pesquisa, entidades governamentais, empresariais e a sociedade em geral.

Manuel Castells, em sua obra *A Sociedade em Rede* (1999), destaca a transformação estrutural ocorrida no mundo nas últimas décadas, ocasionadas pela difusão do novo paradigma tecnológico por influências das TIC. No entanto, esse processo foi difundido desigualmente pelo planeta, com comunidades no início deste século XXI totalmente desintegradas das redes. Castells (1999) aponta a sociedade como responsável por dar forma à tecnologia de acordo com as necessidades, valores e interesses das pessoas que a utilizam, e reconhece ser condição necessária mas não suficiente para uma nova forma de organização social baseada em redes. Jorge Werthein, em seu artigo *A Sociedade da Informação e seus desafios*, publicado em 2000, discute se as mudanças sociais nesse mundo contemporâneo resultam do determinismo tecnológico.

[...]processos sociais e transformação tecnológica resultam de uma interação complexa em que fatores sociais pré-existent, a criatividade, o espírito empreendedor, as condições da pesquisa científica afetam o avanço tecnológico e suas aplicações sociais. (WERTHEIN, 2000, p. 72)

Contudo, as organizações empresariais perceberam essa mutação nos canais de comunicação com a sociedade pelo que se apresenta de novo paradigma tecnológico de uma sociedade da informação em constructo, a exemplo da mudança nos mecanismos de expor opiniões e reclamações de produtos e serviços, tradicionalmente por contato telefônico e, com o surgimento da internet e TIC, as redes e aplicativos sociais. O levantamento empírico do projeto *Fiat Mio*, apresentado no item seguinte, elucida traços desta nova postura organizacional.

#### 4 Aspectos metodológicos

A pesquisa seguiu uma abordagem qualitativa e exploratória, com adoção do método de estudo de caso (YIN, 2005) do projeto FIAT *MIO*, um carro-conceito exibido no salão de automóveis em São Paulo em 2010. Para Yin (2005), o estudo de caso é uma das formas de pesquisas identificadas nas ciências sociais voltadas à compreensão de fenômenos sociais complexos e que permite uma investigação que preserve as características holísticas e significativas dos acontecimentos.

Na aplicação dos estudos de caso em pesquisa qualitativa, é importante observar as condições do tipo de questão da pesquisa proposto; a extensão de controle que o pesquisador tem sobre eventos comportamentais atuais; e o grau de enfoque dos acontecimentos contemporâneos em oposição a acontecimentos históricos (YIN, 2005).

Com as entrevistas efetuadas da equipe do projeto *Mio*, foram realizadas as transcrições e identificados os elementos envolvidos na interação dos internautas na prospecção do carro-conceito. Bauer e Gaskell (2002) destacam que a extração de conteúdos identificados na pesquisa de campo, sua representação, unidade de amostra e divisão de análise dependerão do problema de pesquisa, do processo de codificação e do sistema de categorias.

Com a observação não participante da equipe do projeto FIAT *MIO* (GODOY, 1995), foi possível identificar elementos importantes no processo de implementação da inovação aberta nas etapas do projeto.

Um aspecto de análise do projeto que utiliza as redes sociais para interagir com o público externo por meio de uma concepção de inovação aberta esteve na captação dos conceitos e sugestões, como também no monitoramento pelo público do andamento do projeto.

#### 5 O projeto FIAT *MIO* e as redes sociais

Nas visitas à montadora foi possível verificar como foi a criação do *Mio Concept Car*, também denominado pela empresa como projeto FCC-III, pois foram elaborados dois veículos conceitos anteriores, sendo o FCC-I um carro futurista voltado à linha *adventure* da empresa, com apresentação inicial no salão do automóvel em 2006. É destacado pela empresa que o projeto do carro conceito foi realizado apenas por engenheiros da subsidiária brasileira.

Em sequência, a empresa realizou o projeto FCC-II, apresentado como origem de uma ideia de criar um *buggy* elétrico, observada a preocupação ecológica na parte mecânica e de instrumentos, como na utilização de novos materiais a exemplo da nanoargila injetada e outros componentes do veículo produzidos com nanotecnologia e isentos de metais pesados.

Por último, o projeto FCC-III consistiu na criação de um veículo conceito em que as ideias de sua geração partiriam das pessoas em geral, desde consumidores até engenheiros especializados. Teve como objetivo formatar um carro do futuro amplo em termos de valores e novos requisitos de consumo. O contexto é baseado no processo

*creative commons* (CC), que é a possibilidade do projeto ser mais flexível em termos de direitos autorais, pois o autor não detém a autoria absoluta.

A montadora apresenta que o embrião do projeto foi desenvolvido em 2006, quando a empresa comemorava os seus 30 anos de estabelecimento no Brasil, e foi lançada uma campanha de interação com as pessoas na sociedade. A frase apresentada pela empresa foi “Fiat 30 anos, convidando você para pensar o futuro”, e o foco de participação estava em jovens e crianças que falariam sobre suas visões e perspectivas sobre um novo tempo, de acordo com portal apresentado na Figura 1.

Como resultados da campanha, a empresa não especifica quantidades precisas de retorno da sociedade em todos os canais como o portal da pesquisa, Twitter, Facebook, LinkedIn e o sítio institucional da empresa, mas explicita que milhares de brasileiros deixaram suas impressões sobre o futuro em vídeo, áudio e texto. É citado que, como continuidade do processo, no mesmo ano é apresentado o primeiro FCC no salão de automóvel. Não é apresentado se este projeto seguinte, de 2008, sofreu influências desta pesquisa, mas foi o ponto de início de concepção do projeto FCC-III.

A montadora cita que o projeto do FCC-III não tem atribuição comercial, e nessa concepção elaborada pela empresa, pode-se compartilhar, copiar, distribuir e transmitir a obra; remixar, criar obras derivadas. No entanto, essas ações podem ser realizadas sob as condições de atribuição, em que deve creditar a obra da forma especificada pelo autor ou licenciante; o uso não comercial; e compartilhamento pela mesma licença, onde poderá distribuir a obra resultante apenas sob a mesma licença ou de uma similar à existente.

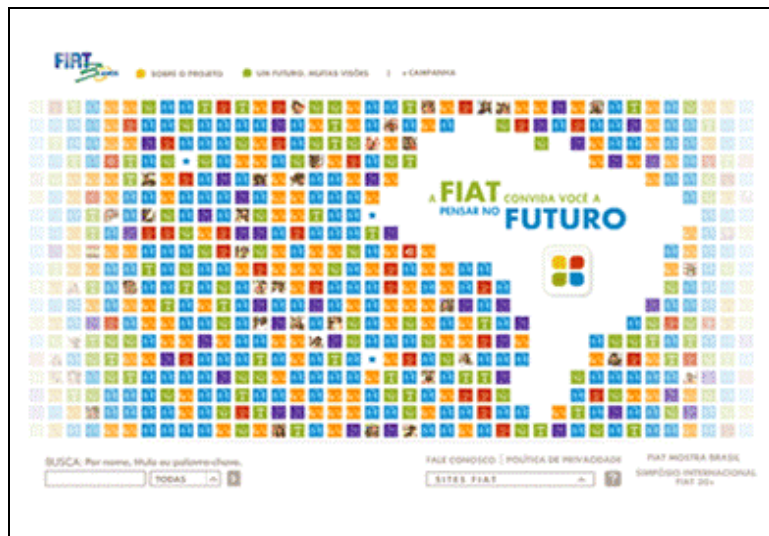
Essa característica de captação de sugestões pela sociedade pode estar entre as linhas mais promissoras de implementação do conceito de inovação aberta (CHESBROUGH, 2003, 2006), e pode conseguir resultados mais efetivos que técnicas de pesquisa de mercado, além de amplificar as possibilidades da geração de inovação e demanda de ações empreendedoras (DEGEN, 2009; DRUCKER, 1986; McCLELLAND, 1972), por ter um potencial de contatos maior do que suas interações diretas com clientes atuais, fornecedores e concorrentes.

No estágio inicial, o projeto Fiat *Mio* promoveu a captação de sugestões em 2009 por meio do convite da empresa às pessoas pensarem em um carro adequado para o futuro da sociedade e que, posteriormente, assumiria o compromisso de materializar as ideias dos usuários em um carro-conceito com o perfil sugerido. De acordo com a equipe do projeto *Mio*, foram postadas mais de onze mil ideias de dezessete mil participantes no portal do projeto em ambiente web, e a empresa destaca como o primeiro carro colaborativo do mundo, por ser baseado nas ideias e necessidades dos usuários.

Como a interatividade do projeto foi baseada na comunicação via web, isso mostra a intensificação da acessibilidade tecnológica e formação de comunidades virtuais que proporcionam novas formas de interação com o público consumidor, caracterizando a formação de cibercultura e expectativa de uma ciberdemocracia, onde pessoas e grupos percebem possibilidades de participar e ser parte de transformações sociais por ter conectividade além das fronteiras físicas, com possibilidades da formação de uma inteligência coletiva (LÉVY, 1999). A Figura 1 mostra o portal da campanha apresentada ao público para cadastro e interação.



**Figura 1:** Portal da campanha “A Fiat convida você a pensar no futuro”

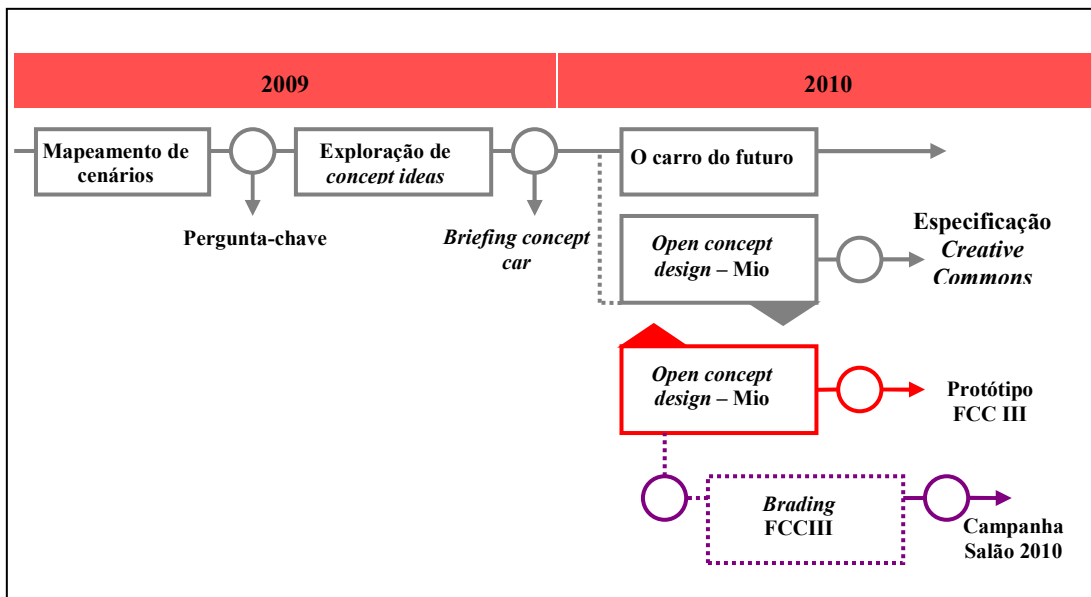


**Fonte:** Dados da pesquisa

De acordo com a equipe do projeto *Mio*, a execução das ideias enviadas pelo público foi realizada e traduzida em especificações técnicas e customizadas à criação de um carro-conceito, viável em termos de trafegabilidade e segurança, mas com o foco principal de atender as solicitações enviadas pelas pessoas, inclusive com a possibilidade destes acompanharem todos os passos do projeto. Concluída sua construção, o *Mio* foi exposto em um salão de automóvel nacional estabelecido na cidade de São Paulo em 2010.

As discussões principais do projeto foram expostas no portal, em que foram selecionadas ideias que subsidiariam a montagem do carro-conceito. Os tópicos de discussão foram a base estrutural à ocorrência do desenho e características do projeto *Mio*. O cronograma macro do projeto destaca suas fases até a criação definitiva do protótipo, conforme destacado na Figura 2.

**Figura 2:** Cronograma macro do projeto Fiat Mio



Fonte: Dados da pesquisa

A equipe do projeto cita que no mapeamento de cenários, exploraram temáticas contemporâneas que inspiraram a definição de questionamentos fundamentais para orientar a busca de ideias para o carro do futuro. Após esse apontamento, levantaram a pergunta-chave para o projeto e a página inicial, conforme Figura 3. “No futuro que queremos ter, o que um carro deve ter para que eu possa chamar de meu, sem deixar de servir ao próximo?” (DADOS DA PESQUISA).

**Figura 3:** Portal do projeto Fiat Mio – página inicial



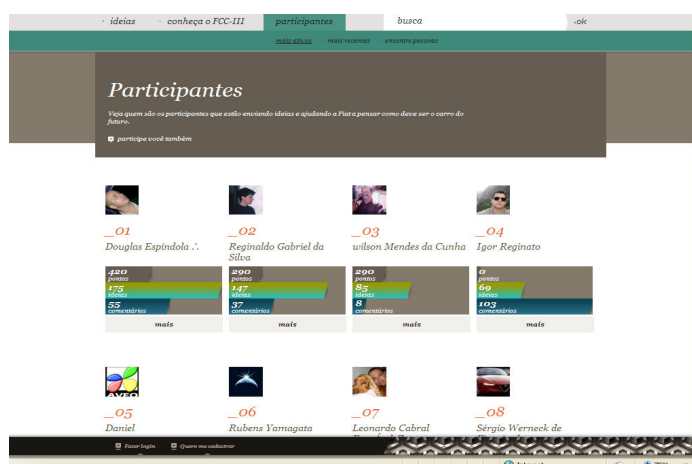
Fonte: Dados da pesquisa

No processo de exploração de ideias-conceito, os membros do projeto Mio promoveram a livre troca de referências abertas entre a equipe da empresa e o público em geral. Dessa forma, as melhores referências orientaram a formação das instruções

gerais, citadas pela montadora como uma documentação multidisciplinar necessária para o desenvolvimento do carro-conceito. Foram atribuídas pontuações às melhores ideias e uma classificação dos participantes apresentadas na Figura 4.

Na etapa do *design* ou formato coletivo, foi realizada ação de fomentar a participação criativa do público na proposição de soluções para o carro-conceito, baseada nas instruções gerais divulgadas.

**Figura 4:** Portal do projeto Fiat Mio – relação de participantes



Fonte: Dados da pesquisa

O próximo passo foi a criação do carro-conceito, por meio da interpretação das ideias selecionadas nas instruções gerais do projeto, com a identificações das soluções técnicas viáveis à criação do veículo.

Depois de elaborado o protótipo do carro-conceito, a empresa cita que as melhores propostas geraram as especificações para o carro do futuro em um formato aberto, gratuito, e livre para utilização de quaisquer indivíduos ou instituições.

O que era interessante, assim, aquilo ali foi a nossa interpretação do que a comunidade entende como um carro do futuro. Se você quiser interpretar de uma outra forma, tá registrado no *creative commons* ali, tá. Se você quiser fazer outra interpretação, você pode fazer. O que foi interessante é porque assim, a indústria automobilística ela é mais tradicional e foi talvez o primeiro, um dos primeiros movimentos no mundo que fez isso. Então você tinha gente de outros países também que entraram e participaram e deram ideias, depois até a gente pode levantar como é que foi, mas teve participação de gente de outros países. (EQUIPE PROJETO MIO)

(...)se você amanhã dentro da universidade quiser fazer uma nova interpretação, você tem ali tudo que foi discutido, tudo que foi falado, as ideias que foram expostas, você pode interpretar da sua maneira. (EQUIPE PROJETO MIO)

Como resultado final do processo de participação do projeto *Mio* e, pela manutenção da interação com a sociedade após o término do veículo colaborativo, a empresa destaca que foram contabilizadas 10.668 ideias, 17.731 participantes, 17.674

comentários postados e 2.313.914 visitantes únicos até o dia 06/01/2012. O modelo exposto no salão do automóvel de São Paulo em 2010 é apresentado na Figura 5.

**Figura 5** – Projeto Fiat *Mio* no Salão do Automóvel de São Paulo em 2010



**Fonte:** Dados da pesquisa

A empresa apresentou como desafios a interpretação das solicitações do público, pela diversidade dos textos de consumidores alheios aos termos técnicos e especialistas no mercado automotivo. Foi citado que um dos motivos do projeto era de identificar conceitos latentes para futuros veículos.

Então, para projetos futuros, algumas coisas que foram faladas ali, poderão ser aproveitadas sim, nesse sentido de, eu acho que não vai ser exatamente como eles falaram, mas eu acho que são coisas que ajudam a gente a tomar algumas decisões aqui dentro. (Equipe Projeto *Mio*)

A proposta de realizar um carro-conceito é para identificar tendências, inclusive para novas formas de relações com consumidores e demais atores da sociedade. Christensen (2006) destaca a intensificação das relações externas por uma organização e sua incorporação nas estratégias e práticas gerenciais. Outro ponto se refere à capacidade de gerar práticas empreendedoras com as interações externas.

## 6 Considerações finais

A pesquisa, em seu objetivo de apresentar as perspectivas da inovação aberta como uma nova difusora de redes colaborativas para captar e transferir tecnologias, apresentou resultados consistentes quanto ao interesse da empresa automobilística de internalizar esse novo processo em suas estratégias de pesquisa e desenvolvimento. Esse comportamento pôde ser evidenciado no momento das visitas no ambiente da equipe do projeto e pelas entrevistas realizados. No entanto, houve ausência pela equipe do projeto

de explicitar se há intenção de criar um sistema de recompensas aos participantes de um projeto colaborativo.

Sobre o enfoque de uma relação multidimensional entre os atores participantes de um processo de inovação aberta com perspectiva de gerar redes virtuais de inovação, o projeto Fiat *Mio* identificou que a viabilidade para captar ideias dos envolvidos é mais complexa, por haver disfunções de interesses e a própria característica heterogênea dos participantes. No entanto, foi identificado que a interação da empresa com agentes externos, no caso as pessoas participantes das mídias sociais, pode angariar várias demandas para atendimento a necessidades do mercado e de segmentos da sociedade.

O *corpus* da pesquisa proporcionou apresentar uma progressão competitiva nas organizações empresariais com a adoção do conceito de inovação aberta em suas estratégias. Pelo recorte teórico, evidencia-se uma progressão nas discussões de *open innovation* como perspectiva inovativa nas estratégias empresariais. Isso reforça a contribuição teórica de trabalhos que exploram esse novo caminho estratégico em inovação empresarial. Como limites da pesquisa, é observada a necessidade de um acompanhamento não apenas com a empresa que adota o conceito de inovação aberta, mas com as outras partes envolvidas na interação do projeto Fiat *Mio*, quais suas expectativas com esse envolvimento espontâneo em projetos disponibilizados na internet.

Por esse contexto, é sugerido para futuras pesquisas maior aprofundamento das razões que motivaram as pessoas na participação do projeto Fiat *Mio* com o fornecimento de ideias por meio do portal corporativo.

## 7 Referências

- BENEDETTI, M. H.; TORKOMIAN, A. L. V. Cooperação universidade-empresa: uma relação direcionada à inovação aberta. In: XXXIII ENANPAD, 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2009. CDROM.
- CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. v. 1. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CHESBROUGH, H. **Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology**. Boston: Harvard Business School, 2003.
- \_\_\_\_\_. **Open Business Models: how to thrive in the new innovation landscape**. Boston: Harvard Business School Press, 2006. 272 p.
- \_\_\_\_\_; APPLEBYARD, M. M. Open innovation and strategy. **California Management Review**, v. 50, n. 1, p. 57-76, 2007.
- \_\_\_\_\_; SCHWARTZ, K. Innovating business models with co-development partnerships. **Research Technology Management**. v. 50, n. 1, p. 55-59. jan/fev, 2007.
- CHRISTENSEN, J. F. Whiter core competency for the large corporation in an open innovation world? In: CHESBROUGH, H; VANHAVERBEKE, W.; WEST, J. **Open innovation: researching a new paradigm**. London: Oxford University Press, 2006.
- DEGEN, R. J. **O Empreendedor: empreendedor como opção de carreira**. São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2009.
- DODGSON, M.; GANN D.; SALTER, A. The role of technology in the shift towards open innovation: the case of Procter & Gamble. **R & D Management**, Oxford, v. 36, n. 3, p. 333-346, 2006.
- DU CHATENIER, E.; VERSTEGEN, J.A.A.M.; BIEMANS, H. J. A.; MULDER, M.; OMTA, O. The challenges of collaborative knowledge creation in open innovation teams. **Human Resource Development Review**, v.8, n.3, p. 350-381, 2009.

- DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor**: práticas e princípios. São Paulo: Pioneira, 1986.
- FABRIZIO, K. R. The use of university research in firm innovation. In: CHESBROUGH, H; VANHAVERBEKE, W.; WEST, J. **Open innovation**: researching a new paradigm. London: Oxford University Press, 2006. p. 134-160.
- FAGERBERG, J. Innovation: a guide to the literature. In: \_\_\_\_\_; MOWERY, D. C.; NELSON, R. R. (Org.). **The oxford handbook of innovation**. New York: Oxford University Press, 2005.
- GEERTZ, C. La interpretación de las culturas. Barcelona: Editorial Gedisa S.A., 2003.
- HARDWICK, J. Y.; CRUIKSHANK, D.; ANDERSON, A. R. Networking for collaborative innovation: contrasting face-to-face and virtual. **Journal of Business Strategy**, 2012.
- KATZ, M. L; SHAPIRO C. Network externalities, competition, and compability. **The American Economic Review**, v. 75, n. 3, p. 424-440, jun. 1985.
- LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E.; ARROIO, A. Sistemas de inovação e desenvolvimento: mitos e realidade da economia do conhecimento global. In: \_\_\_\_\_. **Conhecimento, sistemas de inovação e desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Editora UFRJ/Contraponto, 2005.
- LÉVY, P. **Cibercultura**. Tradução de Carlos Irineu da Costa. São Paulo: Editora 34, 1999. Título original: Cyberculture.
- MAYER, H. Catching up: the role of state science and technology policy in open innovation. **Economic Development Quartely**. SAGEPUB, may, 2010.
- McCLELLAND, D. C. **A sociedade competitiva**: realização e progresso social. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.
- McMILLAN, S. J. A four-part model of cyber-interactivity: some cyber-places are more interactive than others. **New Media & Society**, Chicago, v. 4, n. 2, p. 271-291, 2002.
- POWELL, W. W.; GRODAL, S. Network of innovators. In: FAGERBERG, J.; MOWERY, D. C.; NELSON, R. R. (Org.). **The oxford handbook of innovation**. New York: Oxford University Press, 2005. p. 56-85.
- PROJETO MIO. **FCC-III**: um carro para chamar de seu. Disponível em: <<http://www.fiatmio.cc/pt/>>. Acesso em 02 fev. 2011.
- TOMAÉL, M. I.; ALCARÁ, A. R.; DI CHIARA, I. G. Das redes sociais à inovação. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 34, n. 2, p. 93-104, 2005.
- VALE, G. M. V.; WILKINSON, J.; AMANCIO, R. Desbravando fronteiras: o empreendedor como artesão de redes e artífice do crescimento econômico. In: XXIX ENANPAD, 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005. CDROM.
- WERTHEIN, J. A sociedade da informação e seus desafios. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 29, n. 2, p. 71-77, 2000.