

Contribuições da Inovação Aberta para uma Empresa de Comunicação

Contributions of Open Innovation for a Communication Company

Breno Eustáquio da Silva

Mestre em Administração. Docente da Faculdade Comunitária de João Monlevade (Funcec/Rede Doctum de Ensino), Minas Gerais, Brasil
brenomonlevade@gmail.com

Jorge Tadeu de Ramos Neves

Pós-doutor em Inovação e empreendedorismo. Professor Adjunto da Escola de Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais. Professor do Mestrado Profissional em Administração da Fundação Pedro Leopoldo, Minas Gerais, Brasil
jtrneves@ufmg.br

Maria Celeste Reis Lobo Vasconcelos

Pós-doutora em Inovação. Doutora em Ciência da Informação. Professora do Mestrado Profissional em Administração da Fundação Pedro Leopoldo, Minas Gerais, Brasil
celestevasconcelos@gmail.com

Carlos Alberto Ávila Araújo

Doutor em Ciência da Informação. Docente da Escola de Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais, Minas Gerais, Brasil
casalavila@yahoo.com.br

Editor Científico: José Edson Lara
Organização Comitê Científico
Double Blind Review pelo SEER/OJS
Recebido em 11.07.2013
Aprovado em 26.08.2013



Este trabalho foi licenciado com uma Licença Creative Commons - Atribuição – Não Comercial 3.0 Brasil

RESUMO

A Inovação é elemento chave para uma gestão estratégica eficaz. Entretanto, o modelo fechado não mais satisfaz às necessidades dos gestores. Partindo dessa premissa é que se faz emergente o modelo da Inovação Aberta, técnica que consiste em abrir espaço para que os *stakeholders* participem do processo de inovação contribuindo com ideias e sugestões. Neste artigo é apresentado o caso do Jornal *A Notícia Regional Ltda*, da cidade de João Monlevade (MG), que se vê diante do desafio de inovar para aprimorar seu produto. Para isso, foram testadas plataformas de colaboração, como a rede social *Facebook*, bem como promovido um grupo focal e analisados três jornais de expressão no Brasil. Entre os resultados observados, destaca-se o uso da Inovação Aberta como suporte adequado à Gestão da Inovação da empresa, que deve promover mudanças como inserção de mais colunas de opinião e convergência do impresso com as mídias digitais.

Palavras-chave: Inovação Aberta. Comunicação. Jornal Impresso.

ABSTRACT

Innovation is key to effective strategic management. However, the closed model no longer meets the needs of managers. From this premise is that it is the emerging model of Open Innovation, technique of open space for stakeholders to participate in the innovation process contributing ideas and suggestions. This paper presents the case of the Jornal *A Notícia Regional Ltda*, of João Monlevade city (MG), which is facing the challenge to innovate to enhance your product. For this, were tested collaboration platforms such as social network Facebook, as well as promoted a focus group and analyzed three newspapers of expression in Brazil. Among the observed results, we highlight the use of Open Innovation as adequate to support Innovation Management company, which should promote changes like inserting more columns of opinion and convergence printed with digital media.

Keywords: Open Innovation. Communication. Printed Newspaper.

1 INTRODUÇÃO

Em qualquer organização, seja ela grande ou pequena, é preciso que haja inovação. Numa economia global e tão dinâmica como a que se apresenta atualmente, criar e oferecer produtos e serviços inovadores tornou-se o maior desafio para elas.

O motivo é que os consumidores estão muito mais exigentes e esclarecidos e as mudanças tecnológicas acontecem de maneira cada vez mais veloz. Além disso, são inúmeros os ganhos que a inovação proporciona para a indústria, motivo pelo qual a gestão dos processos de inovação torna-se indispensável como fator de sobrevivência das organizações.

As grandes corporações estão conscientes disso e, em escala mundial, adaptam seus processos produtivos à nova ordem gerencial baseada na inovação. Se antes a preocupação principal dos administradores era proporcionar gerenciamento que resultasse em produção em larga escala com baixo custo operacional, agora, além desse paradigma, tem sido necessário realizar negócios de valor e inovação sem precedentes (Tidd, Bessant & Pavitt, 2008).

Embora as empresas de grande porte, como as dos setores automobilístico, siderurgia e da tecnologia da informação, estejam mais familiarizadas em investir em pesquisa e desenvolvimento (P&D) - dois componentes essenciais para a inovação - outras também necessitam inovar como meio fundamental de sobrevivência (Pinchot & Pellman, 2004), como é o caso das empresas de comunicação.

Seja no rádio, na televisão, nos impressos ou na própria Internet, o modo de fazer e oferecer produtos midiáticos vem sofrendo profundas mudanças com o passar do tempo. Um dos assuntos mais discutidos atualmente diz respeito à sobrevivência do jornal de papel, já que a Internet tem sido um dos meios mais utilizados para a divulgação de informações. Há quem aposte que jornais impressos deixem de existir em breve por causa dos computadores, *smartphones* e *tablets*. Mas há também aqueles que defendem que essa é uma realidade ainda distante, pois não se muda da noite para o dia a cultura milenar de utilização do papel.

Esse cenário sugere que o jornal impresso tem que se desdobrar para não perder espaço [leitores e receitas]. Afinal, ele pode ser considerado menos atrativo que outros tipos de mídia, pois possui apenas os recursos de texto e ilustrações, ao

passo que a Internet, por exemplo, além dos recursos citados, conta com sons, vídeos, animações, agilidade, atualização em tempo real e interação instantânea entre os usuários.

Entretanto, apesar desses fatores, ao que tudo indica o fim do jornal impresso ainda está longe de ser decretado. E, por esse motivo, inovar no modo de produzir esse veículo de comunicação pode ser a saída para aumentar significativamente sua sobrevivência, assim como para fazê-lo competir de igual para igual com os outros meios, pois se os impressos perdem em recursos de som e imagem, ganham em relação ao aprofundamento de seus conteúdos. (Kammel, 2001). Além disso, possuem a característica de ser um produto tangível, que pode ser melhorado com sugestões dos próprios leitores, através da chamada Inovação Aberta ou *Open Innovation*.

A partir desta contextualização, a questão norteadora da pesquisa foi: quais contribuições a adoção de práticas de Inovação Aberta podem trazer ao jornal *A Notícia* para que ele melhore a qualidade de seu conteúdo e se torne um jornal ainda mais atrativo?

O objetivo geral da pesquisa foi, portanto, identificar como a adoção de práticas de Inovação Aberta contribui para que o jornal *A notícia* mantenha o interesse dos leitores. Os objetivos específicos delineados foram:

- a) Analisar os principais conceitos e definições sobre Inovação Aberta.
- b) Levantar práticas de inovação adotadas em pelo menos três importantes veículos de comunicação impressa do Brasil, e, ao mesmo tempo, verificar se as mesmas são aplicáveis no jornal *A Notícia*; e
- c) Colher sugestões de funcionários e leitores do jornal *A Notícia* para verificar quais são as melhorias propostas e quais delas podem compor um rol de sugestões colhidas a partir de ferramentas de gestão da inovação

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A Inovação e a economia

Inovação, segundo Sakar (2007), é fazer algo novo, um ato de renovação ou alteração. Significa ter novas ideias com a criação de coisas novas ou rearranjar as já existentes, dando-lhes uma nova forma.

De acordo com o autor, inovar é algo comum no dia a dia da humanidade e resulta, geralmente, naquilo que mais se deseja. A fórmula para fazer com que a inovação aconteça está ligada à soma de dois fatores fundamentais: criatividade + ideias novas. Mas para isso, afirma Sakar (2007), é necessário que a ideia seja implementada e tenha impacto. Senão, será apenas uma invenção, sem, contudo, ser inovadora.

No campo empresarial, inovar se torna importante em função da metamorfose econômica vivida hoje pelos mercados, dominados pelo fenômeno da globalização. Nessa era, em que a diversidade de produtos e serviços é bastante variada, competir com diferencial tornou-se fator de sobrevivência em qualquer parte do mundo (Magalhães, 2007).

Essa relação de sobrevivência organizacional com o ato de inovar corrobora os pensamentos de Joseph Schumpeter, considerado por Tidd, Bessant e Pavitt (2008) o pai dos estudos sobre inovação. Schumpeter (1942) escreveu que os processos econômicos só poderiam ser entendidos com a compreensão da evolução do capitalismo e que esse ato seria marcado pela introdução do novo.

Em suma, Schumpeter citado por Tidd, Bessant e Pavitt (2008), concluiu que os empresários fariam uso da inovação com o objetivo de obter vantagem estratégica, mas esse fenômeno não seria único. Ou seja, a técnica precisaria se repetir de maneira cíclica, já que toda boa ideia seria incorporada pela concorrência, fazendo diminuir os lucros de monopólio.

Assim, o empresariado se veria obrigado a buscar a próxima inovação, de maneira sucessiva, num fenômeno que Schumpeter descreveria como “destruição criativa”, “em que há uma constante busca pela criação de algo novo que simultaneamente destrói velhas regras e estabelece novas – tudo sendo orientado pela busca de novas fontes de lucratividade”. (Tidd, Bessant & Pavitt, 2008, p. 27)

Schumpeter (1934), citado pelo Manual de Oslo (2005), atenta para a ocorrência de dois comportamentos no estudo da inovação: as radicais vão provocar rupturas mais intensas, enquanto as incrementais vão dar continuidade ao processo de mudança. O Manual de Oslo (2005) ainda destaca que é importante entender porque as empresas inovam. Uma das razões fundamentais é a melhoria do desempenho pelo aumento da demanda ou pela redução de custos. Com a inovação, uma empresa também obtém vantagem de custo sobre os concorrentes tendo como resultado inevitável o ganho das fatias de mercado e aumento das margens de lucro.

Há, também, a possibilidade de aumento da demanda em virtude da diferenciação de produto, com o propósito de se ganhar mercados e até mesmo influenciar a procura por produtos existentes.

2.2 Formas de inovação

Existe mais de uma forma de classificar as inovações. E entender como as empresas inovam é fundamental para a compreensão das teorias que envolvem a Gestão da Inovação. São vários os tipos possíveis, sendo os mais comuns cinco classificações de Schumpeter (apud Manual de Oslo, 2005, p. 36):

- i) introdução de novos produtos;
- ii) introdução de novos métodos de produção;
- iii) abertura de novos mercados;
- iv) desenvolvimento de novas fontes provedoras de matérias-primas e outros insumos;
- v) criação de novas estruturas de mercado em uma indústria.

Tidd, Bessant e Pavitt (2008) classificam a inovação em quatro tipos, numa estrutura bastante similar à de Schumpeter (1934). Nesse caso, eles citam os “4P” da inovação:

- a) Inovação de produto – mudanças nas coisas (produtos/serviços) que uma empresa oferece.
- b) Inovação de processo – mudanças na forma em que os produtos/serviços são criados e entregues.
- c) Inovação de posição – mudanças no contexto em que produtos/serviços são introduzidos.

- d) Inovação de paradigma – mudança nos modelos mentais subjacentes que orientam o que a empresa faz.

Da mesma forma, existem outras classificações para o fenômeno da inovação, a saber, incrementais, semi radicais e radicais.

A inovação incremental proporciona melhoria moderada nos produtos e processos de negócios em vigor. Esse tipo de inovação “pode ser pensada como um exercício de resolução de problemas em que é clara a meta, mas não a maneira de chegar até ela – e precisa ser resolvida” (Davila, Epstein & Shelton, 2007, p. 57).

Tigre (2006) ressalta que as inovações incrementais abrangem, por exemplo, melhorias no *design* ou na qualidade dos produtos, aperfeiçoamentos em *layout* e processos, novos arranjos logísticos e organizacionais e novas práticas de suprimentos e vendas. A inovação incremental é a forma predominante na maioria das empresas, recebendo mais de 80% dos investimentos reservados à inovação (Davila, Epstein & Shelton, 2007).

Conforme Davila, Epstein e Shelton (2007), mesmo sendo um tipo de técnica que não requer grandes investimentos, muitas vezes representando uma barreira à criatividade, a inovação incremental é importante, pois age como uma vacina evitando que a empresa perca fatia de mercado e/ou lucratividade devido à “corrosão” provocada pela concorrência.

Já a inovação semi radical é aquela que consegue alavancar mudanças cruciais inviáveis mediante uma inovação incremental. Esse fenômeno acaba por agir no ambiente competitivo, pois envolve alterações ou no modelo de negócio ou na tecnologia da organização, mas não nas duas juntas. Davila, Epstein e Shelton (2007) destacam que esse tipo de inovação exige certo grau de mudança, sendo que as empresas encontram dificuldades para administrar essas modificações.

O terceiro tipo de inovação é a radical. Tigre (2006) afirma que esse fenômeno ocorre quando são rompidas as trajetórias existentes, inaugurando uma nova rota tecnológica. Davila, Epstein e Shelton (2007) acrescentam que, nesse caso, há modificações tanto no modelo de negócios, quanto na tecnologia da empresa.

2.3 A Inovação Aberta (*Open Innovation*)

Antes de entender o conceito dessa forma de inovação, é interessante compreender porque as empresas estão assumindo um comportamento colaborativo

no mercado. Tidd, Bessant e Pavitt (2008) enumeram quatro motivos: reduzir o custo tecnológico ou de entrada no mercado; reduzir o risco de desenvolvimento ou de entrada no mercado; reduzir o tempo gasto para desenvolver ou comercializar novos produtos e promover a aprendizagem compartilhada.

Os primeiros estudos sobre o assunto foram feitos pelo professor da *Harvard Business School*, Henry Chesbrough, que buscou pesquisar o fenômeno da inovação através da colaboração, a partir de sua vasta experiência acadêmica e profissional na área de gestão combinada à tecnologia da Informação.

Lindergaard (2011) afirma que companhias em todo mundo estão abrindo o seu processo de inovação com o objetivo de acrescentar parceiros externos de todos os tipos, incluindo fornecedores, clientes, acadêmicos, competidores, e empresários com grandes ideias ou habilidades únicas.

É exatamente nesse pressuposto que está o conceito de Inovação Aberta, “um modelo que as companhias estão adotando cada vez mais em resposta a um mundo crescente caracterizado pelas entidades de negócios globais e pela partilha aberta de informações” (Lindergaard, 2011, p. 20).

Para Terra (2011), Inovação Aberta tem a ver com as empresas entenderem o novo contexto mundial, de competição acelerada, de busca por inovação o tempo todo, de necessidade de atender às demandas expressas e não expressas de clientes, necessidade de se articular com toda a sociedade e de ser sustentável. Terra (2011) também afirma que Inovação Aberta tem a ver com a ideia de entender que o conhecimento e a informação estão disponíveis em diversas universidades ao redor do mundo; enfim, trabalhar a Inovação Aberta significa uma nova postura empresarial.

Segundo Terra (2011), as organizações que trabalham com Inovação Aberta sabem que não basta manifestar o desejo de querer inovar de maneira mais aberta. As empresas que adotam esse modelo de gestão precisam ser mais proativas, buscar os parceiros estratégicos, ter instrumentos de gestão adequados, ter canais de comunicação efetivos, saber fazer filtros e selecionar, porque existem muitas ideias pelo mundo, mas nem todas têm a ver com as necessidades da empresa, com as prioridades estratégicas.

Terra (2011) ainda ressalta que é preciso contar com uma boa estrutura por trás do processo de Inovação Aberta, para fazer com que ideias e conceitos que chegam para a empresa encontrem os caminhos do mercado e da implementação.

2.4 Jornalismo impresso x Inovação

Não é possível falar em inovação sem relacionar o assunto à comunicação. Na chamada Era da Informação, quando tudo pode acontecer de uma hora para outra e as novas tecnologias se atropelam com tanta velocidade (Kamel, 2001), observa-se uma mutação nos modos tradicionais de se comunicar para a massa. Rádio, Jornal e Televisão se veem diante de uma mudança de paradigma em virtude do advento da sociedade em rede que interage no chamado ciberespaço.

Isso significa dizer que a interação no mundo virtual das notícias [também conhecido como webjornalismo] vai tomando espaço e influenciando na forma tradicional de produção de reportagens, obrigando a adoção de várias formas de inovar (Franciscato, 2010).

O advento da Internet no jornalismo não só mudou a forma de se fazer notícia como criou uma atmosfera de ameaça de morte dos veículos impressos, dada a urgente necessidade de informação instantânea, principalmente pelas gerações mais novas. Dornelles (2009, p. 63) apresenta dados que sustentam essa previsão:

[...] o drama é que adolescentes e jovens adultos, em meados da primeira década do século, leem muito menos jornais do que liam. É nesta idade que se cria o hábito – e o hábito desta turma é se informar pela internet. A cada geração, o número de consumidores de jornais diminui – e a curva está se inclinando numa velocidade estonteante. Ponha-se num gráfico a diminuição de circulação dos jornais nos EUA, por exemplo. E o fim tem data marcada: 2043.

A autora, no entanto, não acredita que o fim do jornal impresso seja possível, corroborando o que pensa Kamel (2001, p. 1):

Os jornais impressos, até onde posso enxergar, têm vida longa. Sofrerão mudanças, talvez mudanças radicais, mas sobreviverão sem aperto. E não estou sozinho nesta avaliação. Os empresários da Comunicação, entre eles os pioneiros, aqueles que souberam enxergar o futuro onde o comum mortal era míope, estão firmes apostando dinheiro - e dinheiro alto - em seus jornais.

Apesar dessa segurança, não se pode deixar de considerar que os jornais impressos, antes de produto, são também empresas e necessitam se adaptar a esse mundo em constante mudança. Por esse motivo, inovar na forma de se fazer jornalismo é importante (Franciscato, 2010). Sendo assim, convém analisar as tendências e perspectivas do jornalismo com a inovação a partir de três vertentes, de acordo com Franciscato (2010): tecnologia, organização e sociedade.

No campo tecnológico, o autor observa a digitalização das ferramentas e conteúdos, além da conexão e disponibilização de produtos por redes telemáticas. Franciscato (2010) afirma que tecnologia não é mera ferramenta de produtividade em um sentido mecânico de aceleração dos processos de trabalho, mas sim, com base nas ideias de Castells (2001, p. 35), “uma complexa interação entre tecnologia e sociedade, particularmente no campo da produção e circulação de informação [...] para melhorar a geração de conhecimentos e o processamento da informação”.

Na segunda vertente, a da Inovação Organizacional, Franciscato (2010) defende que esse aspecto envolve mudanças na rotina de trabalho, com adoção de novos modelos de gestão, novos ambientes e criação de novos processos que vão desde o trabalho de apuração do repórter até os procedimentos de edição e finalização técnico-industrial do produto, de forma bastante interativa e, por consequência, colaborativa.

Na terceira e última tendência, a da inovação social, Franciscato (2010, p. 14) cita que “trata-se de um termo que indica os usos ou efeitos sociais dos processos interativos, bem como as interações que agentes sociais desenvolvem com as organizações jornalísticas”. A inovação social possui três atributos básicos: atendimento a necessidades humanas não satisfeitas por via do mercado; promoção da inclusão social; e capacitação de agentes ou atores sujeitos a processos de exclusão/marginalização social.

Com esses três tipos de inovações associadas na comunicação, Franciscato (2010) conclui que será possível um produto jornalístico de melhor qualidade; um benefício social da aplicação de tecnologia ao jornalismo; e um uso social deste produto ou uma maior interação entre a sociedade e as organizações jornalísticas.

2.5 A organização pesquisada

A pesquisa em foco foi direcionada para o Jornal *A Notícia Regional Ltda*, empresa de comunicação localizada no município de João Monlevade, Minas Gerais.

O jornal *A Notícia* teve sua primeira edição publicada no dia 13 de abril de 1984. Sua linha editorial é preferencialmente política e se atém a fatos locais ou da região em que está inserido. O noticiário policial e o esportivo seguem a mesma linha. Assuntos nacionais podem integrar a pauta do jornal, desde que sejam relacionados à realidade da cobertura do veículo.

Em fevereiro de 2005, o Jornal *A Notícia* passou a ser bissetimanal, com edições às terças e sextas-feiras. No mesmo ano, o jornal lançou seu caderno semanal de cultura, o *Variedades*, que é o único da região. Outra novidade foi o lançamento do caderno de classificados, o *ClassiNotícia*, em abril de 2007. O *A Notícia* é também o único jornal da região a publicar um suplemento infantil, o *A Noticinha*, além de ser o único jornal que, desde a sua primeira edição, não tem distribuição gratuita.

O Jornal *A Notícia* tem circulação regional com 4 mil exemplares por edição, com postos de venda e/ou distribuição em 17 municípios da região do Médio Piracicaba, no Centro Leste de Minas Gerais. Um destaque recente na história do jornal *A Notícia* é que ele é o primeiro veículo de comunicação impresso do Brasil com certificado internacional de qualidade ISO 9001:2008. Sua versão digital pode ser acessada através do site <http://www.jornalanoticia.net>.

3 METODOLOGIA

Quanto aos fins, a pesquisa foi descritiva, ou seja, aquela que, de acordo com Collis e Hussey (2005) descreve o comportamento dos fenômenos, sendo usada para identificar e obter informações sobre as características de um determinado problema ou questão. Já quanto aos meios, a pesquisa foi um estudo de caso com abordagem qualitativa, uso de grupo focal, *benchmarking* e realização de um fórum de discussão através de grupo na rede social *Facebook*.

A abordagem qualitativa consiste, segundo Marconi e Lakatos (2004), em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano, fornecendo análises mais detalhadas sobre investigações, hábitos, atitudes, tendências e comportamentos. O pesquisador utiliza-se de amostras reduzidas para análises em seu conteúdo psicossocial a partir de instrumentos de coleta não estruturados.

O grupo focal, por sua vez, é uma técnica em que um moderador guia grupos de, aproximadamente, 10 pessoas, com o objetivo de revelar experiências, sentimentos, percepções e preferências.

Por fim, uma última técnica para coleta de dados foi a pesquisa documental. Marconi e Lakatos (2004) estabelecem que a característica da pesquisa documental é que a coleta de dados é feita a partir de documentos. No caso desta pesquisa, optou-se pela análise comparativa de *benchmarking*, em que três jornais brasileiros (*Super Notícia*, *Folha de S. Paulo* e *Jornal do Brasil*) foram analisados e deles retiradas sugestões de inovações a serem aplicadas no *Jornal A Notícia*.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

a) O grupo focal

O primeiro instrumento aplicado foi o grupo focal com funcionários do *Jornal A Notícia*, promovido às 10h do dia 18 de setembro de 2012, na sala de reuniões da empresa. Participaram do grupo focal os seguintes funcionários:

Maria Tereza Martins Bicalho – Jornalista (reportagem); Thamires Lopes Martins da Costa – Jornalista (reportagem); Fernanda de Moura e Oliveira – Jornalista (reportagem); Wilsander de Ramos Fonseca – Diagramador (arte); Thais Dias Ferreira – Diagramadora (arte); Priscila Aparecida Santiago Linhares – Jornalista (gerente de Marketing) e Maria Cecília Ambrósio Passos – Jornalista (diretora de Redação)

As respostas foram filmadas com consentimento de todos os participantes que concordaram, igualmente, em terem suas identidades e funções reveladas. A seguir, são apresentadas as perguntas feitas e as principais respostas dos participantes.

Vocês consideram que a colaboração dos funcionários pode tornar o jornal melhor?

De uma forma geral, os funcionários foram unânimes em considerar que a colaboração é uma forma eficaz de melhoria do processo produtivo na empresa. No entanto, houve ponderações. A jornalista Maria Tereza Bicalho citou a necessidade de um filtro para permitir que a gestão não se perca. A repórter Thamires Lopes acrescentou que tudo deve ser analisado com bastante cautela, pois empresas de comunicação são visadas no sentido de servirem como instrumento de manipulação. Para a jornalista, a linha editorial precisa ser preservada.

A gerente de marketing, Priscila Santiago, classificou que a cultura do jornal *A Notícia* é aberta a boas ideias, mas as práticas nem sempre são alinhadas ao que se propõe. Para ela, é interessante adotar, sim, práticas de gestão da Inovação Aberta, mas sempre garantindo que os processos serão aplicados sem que o cumprimento dos objetivos seja comprometido.

Vocês são incentivados a colaborar com os processos de produção do jornal *A Notícia*? Como?

Nesse quesito, todos os participantes concordaram em dizer que, de fato, há uma abertura no gerenciamento da empresa que permite e incentiva a participação de todos. Como exemplos, foram citados os espaços para sugestões existentes dentro do processo de gestão da qualidade já implantado desde 2008 [inclusive com certificação internacional ISO 9001/2008] assim como as reuniões de pauta da qual toda a equipe editorial participa de forma aberta e efetiva na sugestão de assuntos para as matérias que vão compor a próxima edição do jornal.

Opiniões ou contribuições externas (de leitores, fontes e colaboradores) são, na opinião de vocês, um ingrediente importante em processos de melhorias a serem implantados na organização?

Mais uma vez, os participantes disseram que, assim como as contribuições internas, as colaborações externas são importantes, desde que haja um filtro para

que apenas as viáveis e as que condizem com os objetivos da organização sejam implantadas.

Seria interessante adotar técnicas de gestão da Inovação Aberta no jornal *A Notícia* a partir de opiniões de leitores, fontes e colaboradores externos? Como implantar?

Os funcionários afirmaram que sim e ponderaram que até já existem meios de captação de opiniões externas. Além do Serviço de Atendimento ao Leitor [SAL], o jornal ainda conta com outra ferramenta colaborativa que é a seção “Fale Conosco” do site do jornal *A Notícia*. No entanto, é unanimidade entre os participantes do grupo focal que ainda é possível intensificar os canais de participação, usando, por exemplo, as redes sociais tais como *Twitter* e *Facebook*.

Os processos e ferramentas adotadas na produção do jornal (equipamentos, softwares, etc...) são considerados satisfatórios? Por quê?

Maria Tereza Bicalho, Thamires Lopes e Fernanda Moura dizem que os equipamentos são bons e os processos também, mas que não são os ideais. Como exemplo, Maria Tereza cita os equipamentos fotográficos que, para ela, não estão em condições suficientes para atender à demanda da reportagem. Depois de reclamarem que os computadores do jornal precisam ter um melhor desempenho, os participantes foram questionados sobre os softwares de edição utilizados, no caso o *Page Maker*, *Photoshop* e o *Corel Draw*. Os diagramadores Wilsander Fonseca e Thais Dias relataram que eles atendem bem à reportagem, mas a jornalista Thamires Lopes disse que para ela há outros recursos que o jornal poderia utilizar, tais como o software *In Design* que, segundo ela, permitiria melhoras significativas no planejamento gráfico.

O que os motivaria a colaborar com sugestões para a empresa (remuneração, recompensa, etc.)?

A jornalista Fernanda Moura afirma que só de a empresa acatar as sugestões e elogiar quem teve a iniciativa, para ela é algo satisfatório. Todos os outros colaboradores acompanharam a opinião de Fernanda; entretanto, após estímulo do mediador, os funcionários disseram que gostariam, sim, de receber incentivos

financeiros, desde que a empresa tenha condições de arcá-los. Ao final das discussões do grupo focal, a diretora de redação anunciou que a empresa vai trocar os computadores da redação por máquinas mais modernas, de maneira gradual, o que permitirá a experimentação, por exemplo, de novos softwares de edição/redação com mais agilidade e qualidade das tarefas desenvolvidas.

b) Benchmarking com jornais *Super Notícia*, *Folha de S. Paulo* e *Jornal do Brasil*

O segundo item de análise foi a pesquisa documental realizada em três jornais de expressiva circulação no Brasil: *Super Notícia*, *Folha de S. Paulo* e *Jornal do Brasil*. O objetivo aqui é, através do *benchmarking* [boas práticas], analisar, nos produtos, que tipos de técnicas são adotadas e podem ser aplicadas no jornal *A Notícia*.

Jornal *Super Notícia* - edição analisada 3.833 de 7 de novembro de 2012

O jornal *Super Notícia* é um impresso da Sempre Editora, sendo um dos produtos do grupo *O Tempo*, com sede na cidade de Contagem, em Minas Gerais. Esse jornal está em circulação desde 10 de junho de 2002, tendo como linha editorial as temáticas populares.

De acordo com o Instituto Verificador de Circulação [IVC] (2010), a média de circulação diária do jornal é de 295.701 exemplares. Desde 2006, é considerado o jornal mais vendido no Brasil. Tem um preço de R\$0,25 e apresenta nas reportagens as temáticas principais de noticiário policial, esportes e nudez [não explícita] feminina. Sua circulação é direcionada para as classes econômicas C e D (ESTADO DE S. PAULO, 2011).

A seguir serão expostos os recursos observados pelo pesquisador no jornal que o tornam um produto referência na comunicação.

- Seu formato é tabloide, medindo 27,5 cm de largura por 39,5 cm de altura.
- Na capa há presença de cores vibrantes e títulos em fontes garrafais. Como já é tradição do jornal, o destaque é o noticiário policial, seguido do esporte e do apelo à nudez feminina.

- Em termos de diagramação, o jornal apresenta muitas cores misturadas a propagandas. São muitos anúncios e o jornal é impresso todo em cores.

- O jornal conta com um número expressivo de colunas que tratam de temas diversos e variam de edição para edição. Na do dia 7 de novembro, foi publicada a coluna “Meu Dinheiro”, assinada pelo consultor financeiro Carlos Eduardo Costa. Há a seção de cartas à redação, charges, resultados de loterias, um espaço reservado a protestos e reclamações dos leitores, denominado “Panelaço” e uma seção em que ONGs anunciam animais disponíveis para adoção. Na coluna “Cabeça Feita”, o médico e professor Elias Murad responde às dúvidas dos leitores sobre saúde.

- Nota-se que o jornal dedicou sete das 28 páginas, ou seja 25% da edição, a notícias sobre variedades, com passatempo, resumo de novelas, programação da televisão aberta, espetáculos e filmes em cartaz, além de seção esotérica e caderno de empregos.

- Sete páginas do diário são relativas a futebol, havendo uma curiosidade na página 28, que é a última da edição e foi diagramada como se fosse uma segunda capa do jornal. O título é “Super Esportes” e há uma manchete anunciando “Roth sai ‘numa boa’”, numa clara intenção do editor de chamar a atenção de leitores passivos, ou seja, aqueles que estão próximos de quem está lendo o jornal. Dessa forma, enquanto o leitor ativo lê as páginas internas do jornal, quem está mais próximo dele visualiza duas capas e, caso se interesse pelas matérias, se vê induzido a comprar o *Super Notícia*.

- De maneira geral, percebe-se que o jornal *Super Notícia* faz jus à fama de jornal popular, apresentando ferramentas de interação com o leitor e informação barata, mas nem por isso de menor qualidade ou menos diversificada. É um produto que chama atenção pelo fenômeno de venda e pela maneira como apresenta seus conteúdos de forma chamativa e bem direcionada ao seu público alvo.

Jornal do Brasil - edição de 7 de novembro de 2012

O *Jornal do Brasil* é centenário. Foi fundado em 1891 e circulou até o ano de 2010 no estado do Rio de Janeiro, com notícias nacionais e internacionais. Há dois anos, fez história ao se tornar o primeiro jornal exclusivamente on-line no Brasil.

O *Jornal do Brasil* foi escolhido como objeto de análise pelo fato de ter optado por uma inovação radical, ou seja, mudou seu plano de negócio e passou a servir como referência para outros veículos que podem optar por seguir o mesmo caminho. Abaixo estão os aspectos mais relevantes da análise da edição de 7 de novembro de 2012.

- Como é voltado para o meio Internet, possui uma capa em forma de portal, com fotos, vídeos e chamadas para notícias diversas. Também por ser um jornal de Internet, tem uma linha editorial voltada a conteúdos nacionais, mas percebe-se certa predileção pelo Rio de Janeiro, cidade sede do jornal.

- Possui 12 editorias, com destaque para a seção de colunas, num total de 12, sobre temas variados. Algumas delas são assinadas por nomes conhecidos dos cenários nacional e internacional, como o teólogo Leonardo Boff. Outras se dedicam a informações utilitárias aos cidadãos, como trânsito.

- O *Jornal do Brasil* possui um canal colaborativo de compartilhamento de informações com leitores. É o “Leitor Repórter” para onde podem ser enviados textos, fotos e vídeos. Também como parte da interação, o jornal mantém em seu portal uma enquete e perfis nas redes sociais *Twitter* e *Facebook*.

- Apesar de estar na Internet, nem todo o conteúdo do jornal é livre. Para acessar 100% do portal, é necessário pagar por uma assinatura mensal de R\$9,90. Também se percebe a utilização em escala intensa de publicidade em praticamente todas as páginas do portal. O jornal também cobra pelo uso de aplicativos para *smartphones* e *tablets*.

- Aproveitando-se da interatividade da Internet, o *Jornal do Brasil* possui um canal de atualização de notícias em tempo real, dando mais dinamismo e agilidade às suas coberturas.

- A exemplo do *Super Notícia*, o *Jornal do Brasil* também conta com uma estrutura de comunicação a serviço do leitor, porém mais inovadora por direcionar 100% de seu conteúdo apenas para o formato digital, o que reduz custos. No entanto, é preciso salientar que o *Jornal do Brasil* está desde 1995 na Internet, tendo sido realizada pesquisa de viabilidade de extinção do jornal impresso e manutenção da plataforma digital, o que garantiu sua sobrevivência.

Folha de S. Paulo, edição 30.533 de 6 de novembro de 2012

O jornal Folha de S. Paulo é, segundo o IVC (2010) o segundo jornal com maior circulação no país, com média de 294.498 exemplares diários. É um jornal de grande prestígio por ter uma linha editorial considerada influente entre meios impressos do Brasil. A *Folha* é uma empresa de comunicação tradicional, que teve sua primeira edição no ano de 1921 (Folha de S. Paulo, 2012).

A escolha do jornal *Folha de S. Paulo* para análise neste trabalho se justifica por ser um jornal que cria tendências. A *Folha* promove todo ano um treinamento para jornalistas, que é muito concorrido, oportunidade em que ela forma mão de obra qualificada para atuar em seu influente produto de comunicação. A *Folha* também conta com um requisitado manual de redação e estilo, que inclusive serve como referência ao Jornal *A Notícia* para a redação de suas reportagens. A seguir, os principais pontos analisados na edição do dia 6 de novembro de 2012.

- Chama a atenção na *Folha de S. Paulo* sua organização que se difere da organização dos demais jornais do país. As seções são classificadas em letras, sendo A as editorias de Capa, Opinião e Mundo; B a editoria de Mercado; C Cotidiano, Saúde, Ciência e Folha Corrida; D Esporte, E Ilustrada, tendo ainda o caderno de Classificados.

- A *Folha* possui sete suplementos semanais.

- A *Folha* conta com uma diagramação primorosa, com os cadernos sendo divididos por cores e a presença expressiva de infográficos que tornam as matérias mais didáticas, facilitando a leitura. A exemplo do *Super Notícia*, não há páginas em preto e branco.

- O jornal prioriza as opiniões de seus colunistas, que possuem lugar especial com chamadas na capa de todas as edições.

- Na capa, os textos são curtos e muito bem organizados. Há uma valorização pelo uso de cores vibrantes nas chamadas (laranja, verde e cinza), além de fotografias chamativas, que despertam o interesse do leitor.

- A *Folha de S. Paulo* também possui a particularidade de publicar dois editoriais na página 2 e promover, na segunda página mais nobre de impressos [a página 3, pois é a primeira página a ser visualizada após a capa], debates com

artigos opinativos, que podem ser divergentes ou não. O “Painel do Leitor”, que é a seção onde estão as cartas dos leitores, também está na página 3, assim como a seção “Erramos”, em que o jornal corrige os eventuais erros das edições passadas.

- Todas as matérias do jornal possuem um tom de crítica, bem como os colunistas têm o costume de noticiar fatos exclusivos, o que faz com que a *Folha* paute jornais de todo o Brasil.

- Um dos cadernos da edição analisada é o Ilustrada, onde são publicadas as colunas da jornalista Mônica Bérghamo e de José Simão. Curiosidades do *show business*, do cinema e da televisão, além de horóscopo e quadrinhos constituem essa parte do jornal, destinada à diversão dos leitores.

- Outra particularidade da *Folha* é a produção de duas edições. Uma é destinada à cidade de S. Paulo, contendo na capa informações sobre trânsito, previsão do tempo, poluição do ar, entre outras. A outra edição é nacional, com notícias mais generalistas, que interessam a todo o país.

- Além da versão impressa, a *Folha de S. Paulo* possui uma versão *online*, de conteúdo parcialmente aberto para qualquer leitor e totalmente livre para assinantes, assim como aplicativos para *smartphones* e *tablets*, além de perfis nas principais redes sociais. Vídeos, textos, infografia e áudios estão entre os materiais disponibilizados pela *Folha* em sua versão digital, fazendo com que o jornal amplie suas possibilidades de exploração do meio Internet.

- Na versão impressa e ainda na versão *on-line* a *Folha* conta com um *ombudsman*, profissional responsável por criticar o conteúdo do jornal. Isso garante um processo de melhoria contínua e reflexão sobre a forma como o jornal é produzido. Se algum profissional deixou de abordar algum aspecto interessante ou não observou os critérios de estilo e procedimentos-padrão da *Folha*, esses são publicamente criticados. O *ombudsman* também recebe reclamações dos leitores por carta e por e-mail.

c) Contribuições do Grupo Virtual da Rede Social Facebook

Como parte das estratégias de coleta de dados da pesquisa, foi criado o grupo da rede social *Facebook* denominado “O jornal impresso do futuro”. O objetivo foi experimentar uma plataforma de compartilhamento de informações, sendo essa uma ferramenta de Inovação Aberta conforme Silva (2009).

O grupo do *Facebook* contou com, aproximadamente, 360 membros e 28 tópicos de discussão. As postagens eram livres e os comentários não passaram por moderação. As únicas restrições ocorreram em função de manter o foco das discussões no tema proposto, ou seja, propagandas ou postagens que não cumpriam com o objetivo do grupo foram excluídas.

Uma das primeiras discussões foi sobre qual o melhor programa de edição para a montagem do jornal. Os três mais comuns são o *Page Maker*, o *Quark Xpress* e o *In Design*. Os programadores visuais que integram o grupo se assustaram com o fato de *A Notícia* ainda utilizar o *Page Maker* para diagramação, pois é considerado ultrapassado.

Outra discussão que rendeu muitos comentários foi uma enquete sobre como, na visão dos participantes do grupo, será o jornal impresso do futuro. Doze pessoas acreditam que será com mais análises de notícias. Três participantes manifestaram-se dizendo que os jornais terão mais editoriais. Apenas um voto foi registrado para “notícias populares”.

A discussão mais polêmica girou em torno do questionamento: “O jornal impresso vai acabar com o advento da Internet”? A advogada Andrea Dornas acredita que grandes jornais estão se preparando para acabar com as edições impressas. Já o advogado Fernando Garcia se posicionou ceticamente sobre o fim do impresso. Segundo ele, ler um bom jornal é um ritual distinto.

Outras discussões para o jornal foram promovidas no grupo e, de forma resumida, são apresentadas a seguir:

a) O jornal impresso deve se apoiar no uso de suportes digitais, como redes sociais, para complementar seus objetivos de informação.

b) Os integrantes do grupo mostram-se favoráveis à possibilidade de os jornais impressos da cidade de João Monlevade desenvolverem aplicativos para *smartphones* e *tablets*.

c) Antes de implantar qualquer mudança, na opinião dos participantes do grupo, o jornal deve verificar se aquilo é ou não interesse de sua audiência. Se a tendência é pouco texto e mais fotos ou o contrário, o mais sensato a se fazer é pesquisar o que os leitores pensam a respeito [ou seja, Inovação 2.0].

d) Notícias locais, na visão dos participantes do grupo, têm mais importância que notícias nacionais e internacionais.

e) Sobre o conteúdo e a linha editorial dos impressos, os participantes citaram como importante que os mesmos assumam seus posicionamentos políticos publicamente como forma de orientar e tornar mais transparentes as intenções por trás de cada reportagem. Os participantes do grupo manifestaram-se contrários ao costume de jornais brasileiros de defesa de uma postura imparcial, já que a mesma pode ser tida como um mito.

f) Os participantes do grupo acham fundamental que os impressos priorizem e privilegiem fotografias e infográficos como complemento para as reportagens, pois tal recurso é muito didático ao facilitar o entendimento bem como dinamizar a leitura.

g) O fenômeno *Super Notícia* deve ser analisado com cuidado. Os participantes do grupo se mostraram divididos quanto à fórmula “crimes – esportes – nudez”. Há quem ache que esse tipo de informação é relevante, mas houve quem considerasse desrespeitoso esse posicionamento editorial. A conclusão a que se chega: não é porque o *Super Notícia* é o jornal com maior circulação no Brasil que ele é um modelo ideal a ser adotado por outros impressos. No grupo, os participantes apontaram como aspectos positivos no *Super Notícia*: o formato, o preço e a forma resumida como as reportagens são publicadas.

h) O formato tabloide [28,7 cm de largura e 31,7 cm de altura] é tendência, mas os participantes do grupo também se mostraram divididos quanto a esse aspecto. Foi sugerida a adoção de uma edição piloto para se medir a aceitação desse tipo de formato em jornais tradicionalmente *standard* [29,5 cm de largura e 54 cm de altura], como o *A Notícia*.

i) Perguntados sobre o que mudariam nos jornais de Monlevade, os participantes do grupo sugeriram a inserção de mais colunas de opinião.

j) Os participantes citaram a necessidade de mais rigor na redação das matérias, pois erros de português nas reportagens de jornais locais foram citados como um problema em João Monlevade.

Verifica-se que todos os instrumentos de pesquisa adotados permitiram identificar a existência de possíveis melhorias a serem adotadas no jornal, tendo como base a Inovação Aberta. É a prova de que, na atual conjuntura informacional, o emaranhado de informações disponíveis permite provocar mudanças desde simples a bem complexas nos produtos ou serviços das organizações, de modo a

torná-las mais competitivas e lucrativas. A seguir, foram elencadas as principais conclusões e recomendações deste trabalho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou analisar que tipos de contribuições a Inovação Aberta pode proporcionar ao jornal *A Notícia Regional*. Verifica-se que o rol de contribuições é vasto, sendo que a adoção de algumas das sugestões pode exigir estudos mais aprofundados por envolverem, por exemplo, o setor de finanças da empresa. Mas há medidas simples e importantes, de custo praticamente zero, que podem ser implementadas de imediato e que só foram constatadas porque houve a adoção de técnicas que permitiram experimentar algumas das diversas ferramentas possíveis para a Gestão da Inovação Aberta.

Entre essas melhorias podem ser citadas a experimentação de um novo formato para o jornal [no caso o tabloide], maior convergência da mídia impressa com ferramentas da Internet [como site, blog, páginas em redes sociais]; criação de um aplicativo para disponibilização do jornal em *tablets* e *smartphones*; a ampliação do conteúdo opinativo através de colunas fixas, bem como a ampliação da cobertura esportiva. Maior capacitação dos funcionários e melhorias na estrutura interna da empresa (como compra de novos equipamentos fotográficos e experimentações de novos *softwares* de edição) estão entre as colaborações que puderam ser levantadas com o uso de ferramentas de Inovação Aberta.

Os objetivos deste trabalho foram plenamente alcançados, já que foi possível identificar diversas contribuições que a adoção de práticas de Inovação Aberta podem trazer ao jornal *A Notícia* para que ele melhore a qualidade de seu conteúdo e se torne um jornal ainda mais atrativo.

Essa pesquisa não é conclusiva e suas análises possuem limitações. A principal delas é que seus resultados não são comparados com os de outras organizações do mesmo porte para se chegar a resultados mais precisos. Foram utilizados apenas jornais de grande porte e com orçamentos publicitários vultosos, que permitem a percepção de uma receita muito maior e conseqüentemente a adoção de práticas muito menos restritas que em um jornal de interior, produzido por uma microempresa.

Mesmo assim, para o jornal *A Notícia*, foi possível verificar uma série de melhorias possíveis através de técnicas de Inovação Aberta. Outra contribuição da pesquisa é que a adoção das técnicas de Inovação 2.0 no jornal podem aumentar o *market share* da empresa.

Para a academia, o presente trabalho traz uma discussão importante, que é a temática da Inovação Aberta, considerada a inovação da inovação. Convém destacar que os estudos acerca do tema são essenciais para o setor de serviços, mais notadamente para a imprensa escrita, que vive profundas alterações em sua forma, em função do surgimento de novas tecnologias.

Para a teoria, esse trabalho evidencia como contribuição a necessidade da criação de um modelo de Inovação Aberta específico para as micro e pequenas empresas, uma vez que os casos expostos na literatura analisada foram voltados para empresas de grande porte, que possuem realidade muito diferente do contexto de organizações menores. É preciso que a academia volte o seu olhar para esse seguimento empresarial, pois, no Brasil, as micro e pequenas empresas têm uma participação de 99,1% na economia, 52,3% na geração de empregos, mas representam apenas 20% do PIB, de acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas [Sebrae] (Revista PEGN, 2013). Adaptar a teoria da Inovação para essa realidade pode significar muito para a economia do Brasil.

REFERÊNCIAS

- Bessant, J. & Tidd, J. (2009). *Inovação e Empreendedorismo*. Porto Alegre: Bookman.
- Bessant, J., & Tidd, J. Pavit, K. (2008). *Gestão da Inovação*. Porto Alegre: Bookman.
- Castells, M. (2001). *A Sociedade em rede – A era da informação: economia, sociedade e cultura*. V (1). São Paulo: Paz e Terra.
- Chesbrough, H. (2012). *Inovação Aberta: como criar e lucrar com a tecnologia*. Porto Alegre: Bookman.
- Collis, J., & Hussey, R. (2005). *Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e Pós graduação* (2a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Davila, T., Epstein, Marc J., & Shelton, R. D. (2007). *As regras da Inovação: como gerenciar, como medir e como lucrar*. Porto Alegre: Bookman.

Dornelles, B. (2009). O futuro do jornal. *Revista FAMECOS*, 40, Porto Alegre.

Estado de S. Paulo (2012). "*Super Notícia*" é o maior jornal do País. Recuperado de <http://www.estadao.com.br/noticias/impreso,super-noticia-e-o-maior-jornal-do-pais,672901,0.htm>

Franciscato, C.E. (2010, janeiro a junho) Uma proposta de incorporação dos estudos sobre inovação nas pesquisas em jornalismo. *Estudos em Jornalismo e Mídia*. Ano VII, 1, Blumenau. Recuperado de <<http://www.periodicos.ufsc.br/index.php/jornalismo>>.

Folha de S. Paulo (2012). *Conheça a Folha de São Paulo*. Recuperado de <<http://www1.folha.uol.com.br/institucional/circulacao.shtml>>.

Folha de S. Paulo. "*Jornal do Brasil*" faz 110 anos e começa nova fase. Recuperado de <<http://www1.folha.uol.com.br/foha/brasil/ult96u18224.shtml>>.

GIL, A.C. (2006). *Como elaborar projetos de pesquisa* (4a ed.). São Paulo: Atlas.

Instituto Verificador de Circulação [IVC] (2012). *Auditoria em Circulação de Jornais Brasileiros*. Recuperado de <<http://www.ivcbrasil.org.br/iPesquisasEstudos.asp>>.

Kamel, A. (2001). *Vida longa para os jornais impressos*. Depoimento durante o 3º Congresso Internacional do Jornalismo de Língua Portuguesa, em Lisboa. Recuperado de <<http://www.observatoriodaimprensa.com.br/cadernos/do2005b1.htm>>.

Kuhn, T. (1962). *Structure of Scientific Revolutions*. Chicago: University of Chicago Press.

Lindergaard, S. (2011). *A revolução da inovação aberta: a chave da nova competitividade nos negócios*. São Paulo: Évora.

Magalhães, M.F. (2007). Inovando para Durar. In: J.C.C. Terra (Org.). *Inovação: quebrando paradigmas para vencer*. São Paulo: Saraiva.

Manual de Oslo (2005). *Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação*. Publicação conjunta da OCDE e Eurostat. Versão Brasileira: Financiadora de Estudos e Projetos (Finep) (3a.ed.), 184p. Recuperado de <<http://www.oei.es/salactsi/oslo2.pdf>>.

Marconi, M.A., & Lakatos, E. M. *Metodologia Científica* (4a ed.). São Paulo: Atlas.

Pinchot, G. Pellman, R. *Intraempreendedorismo na Prática: um guia de inovação nos negócios* (3a ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.

Revista PEGN (2013). *Diretor do Sebrae defende a inovação para ampliar o PIB*. Recuperado de <http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,,EMI238406->

18478,00-

DIRETOR+DO+SEBRAE+DEFENDE+A+INOVACAO+PARA+AMPLIAR+O+PIB.htm.

Sakar, S. Inovação: metamorfoses, empreendedorismo e resultados. In: J.C.C. Terra (Org.). *Inovação: quebrando paradigmas para vencer*. São Paulo: Saraiva.

Schumpeter, J.A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.

Silva, L.G.R.da. (2009). *Um modelo para tomada de decisão visando a implantação da inovação aberta nas empresas: uma abordagem da engenharia ontológica*. Dissertação. Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Curitiba, Paraná.

Terra, J.C.C. [Org.] (2007). *Inovação: quebrando paradigmas para vencer*. São Paulo: Saraiva.

_____. (2012). *Inovação Aberta – Parte 1*. Som. Color. 2011. Vídeo da Biblioteca Terra Fórum. Recuperado de <<http://biblioteca.terraforum.com.br/Lists/Videos/DispForm.aspx?ID=194>>.

TIGRE, P.B (2006). *Gestão da Inovação: a economia da tecnologia no Brasil*. Rio de Janeiro: Elsevier.