



Gestão do Conhecimento e Inovação Aberta: Uma Relação Simbiótica

Knowledge Management and Open Innovation: A Symbiotic Relationship

Valéria Macedo

valeriamacademico@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-9874-3333>

Larriza Thurler

larriza.thurler@crie.coppe.ufrj.br

<https://orcid.org/0000-0003-4401-3957>

Elaine Dias

elainecfdias@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-3911-0026>

Lais Sachs

laisbuenosachs@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0000-3795-8413>



RESUMO

O objetivo deste trabalho é investigar a relação simbiótica entre a gestão do conhecimento e a inovação aberta em hubs de inovação no Brasil. A originalidade da pesquisa reside em seu enfoque empírico, analisando as práticas e ferramentas de gestão do conhecimento utilizadas nesses ambientes. Metodologicamente, foi conduzida uma pesquisa descritiva e exploratória, utilizando dados secundários obtidos de 10 hubs de inovação privados em operação no Brasil, identificados por meio de um ranking da Open Startups. Os resultados revelam a relevância do compartilhamento de conhecimento e a colaboração para alcançar melhores resultados em iniciativas de inovação aberta. As implicações práticas deste estudo sugerem que gestores de hubs de inovação devem investir em processos de gestão do conhecimento e desenvolver mecanismos de avaliação para medir o impacto dessas práticas.

Palavras-chave: Inovação aberta, gestão do conhecimento, ecossistema, hub, compartilhamento de conhecimento.



ABSTRACT

This study investigates the symbiotic relationship between knowledge management and open innovation in innovation hubs in Brazil. The research is original in its empirical focus, analyzing the knowledge management practices and tools used in these environments.

Methodologically, it involves descriptive and exploratory research using secondary data from 10 private innovation hubs operating in Brazil, identified through an Open Startups ranking. The results highlight the importance of knowledge sharing and collaboration for achieving better outcomes in open innovation initiatives. Practical implications suggest that innovation hub managers should invest in knowledge management processes and develop evaluation mechanisms to measure the impact of these practices.

Keywords: Open innovation, knowledge management, ecosystem, hub, knowledge sharing.



1. INTRODUÇÃO

Gestão do Conhecimento e Inovação Aberta são duas áreas complementares que se entrelaçam para impulsionar o sucesso das organizações no mundo atual, cada vez mais competitivo e dinâmico. O conceito de inovação aberta foi apresentado por Chesbrough (2006) quando identificou a necessidade das empresas em terem interações com uma rede aberta para a promoção de inovação.

A proposta de um modelo de inovação aberta transcende os limites da organização e o que é observado na atualidade é uma proliferação de hubs de inovação que propicia o desenvolvimento de iniciativas de inovação interna e externa à organização. Segundo Lobosco e Almeida (2024) a transferência do conhecimento contribui para a replicação de hubs de inovação para apoiar um ecossistema formado por startups devido à necessidade de grandes empresas buscarem nestes ecossistemas soluções e tecnologias para a solução de problemas.

Além da transferência de conhecimento, o compartilhamento do conhecimento tácito é valioso porque cria novo conhecimento tácito que leva à inovação (Nonaka & Von Krogh, 2009). A gestão de conhecimento destaca o contexto em que a inovação surge da conversão e da combinação de conhecimento tácito, sendo necessário a criação de um processo dinâmico e contínuo que depende da conversão e da combinação de conhecimento (Nonaka & Takeuchi, 1995).

E, para isso, a criação de uma cultura que valorize o aprendizado, com a implementação de processos e ferramentas para gerenciar o conhecimento, com colaboradores capazes de lidar com a informação pode vir a expandir um leque de conhecimento disponíveis para as organizações que fazem parte de um hub de inovação.

A Startup Genome é líder mundial no desenvolvimento de ecossistemas de inovação. Esta organização divulga anualmente ranking com os 40 ecossistemas globais líderes do ecossistema de startups. Metodologicamente, Startup Genome adota o seguinte conceito para ecossistema como um ambiente que possui um conjunto de recursos, geralmente localizados dentro de um raio de 100 quilômetros em torno de um ponto central em uma determinada região e que disponibiliza os seguintes recursos: formuladores de políticas, aceleradores, incubadoras, espaços de coworking, instituições educacionais e grupos de financiamento.

O ranking global utiliza média ponderada dos cinco fatores relevantes para a classificação: desempenho (30%), financiamento (25%), alcance do mercado (20%), talento e experiência (20%) e conhecimento (5%). Especificamente, em relação ao conhecimento, o indicador é composto por 90% representado pelas patentes e 10% de pesquisa, referente ao Índice H, uma medida de impacto da publicação. Esta métrica analisa a produção de todas as pesquisas



em nível nacional em 1996-2021. Desde 2020 os líderes do ranking são Vale do Silício (1), Londres (2) e Nova Iorque (3), sendo que São Paulo ocupa em 2024 a posição de 26.

Para este estudo o foco são os hubs de inovação no Brasil que fazem parte dos diferentes ecossistemas de startups locais e regionais com seus espaços físicos, virtuais ou híbridos e que reúnem diversos atores do ecossistema de inovação, como startups, empresas, universidades, centros de pesquisa, investidores, governos e organizações sem fins lucrativos com o objetivo de promover a colaboração, o compartilhamento de conhecimento, a cocriação e o desenvolvimento de soluções inovadoras e que possuam organizações patrocinadoras públicas financeiradoras da iniciativa.

Com base nesta abordagem a investigação busca identificar a relação simbiótica entre gestão do conhecimento e a inovação aberta por meio das práticas e ferramentas de gestão do conhecimento que são utilizados nos Hubs de inovação e verificar se existem resultados divulgados por estas organizações que evidenciam indicadores de sucesso desta relação.

Na primeira parte deste estudo será apresentado revisão teórica da literatura sobre inovação aberta e gestão do conhecimento no contexto da inovação e, sequencialmente, a metodologia usada para a construção e análise de dados secundários sobre as atividades realizadas em hubs de inovação selecionados para este estudo, concluindo com uma análise das iniciativas de gestão de conhecimento nesses ambientes na busca de encontrar melhores práticas e indicadores de sucesso.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Joseph Schumpeter (1883-1953) e Peter Drucker (1909-2005) são teóricos que contribuíram enormemente com entendimento sobre o que é inovação. Para eles, a inovação é um processo cíclico de criação de algo novo, seja um produto, processo ou modelo de negócio. Ela pode ser disruptiva, alterando completamente um mercado, ou incremental, melhorando produtos ou processos existentes.

No mundo dos negócios, a inovação não se limita a pequenas melhorias. As grandes jogadas, aquelas que realmente mudam as regras, são normalmente as que geram o maior valor. Neste sentido, a adoção da inovação aberta acaba sendo uma opção para que as empresas busquem a inovação disruptiva para a construção de uma estratégia em um oceano azul (Kim & Mauborgne, 2005). Para Christensen (2004), a inovação disruptiva é crucial para as empresas se manterem relevantes e evitarem a obsolescência porque ela permite a mudança das regras do jogo em mercados existentes e desafia players tradicionais a adotarem novas estratégias para atender as expectativas dos clientes.



O conceito de "knowledge brokering" – corretagem ou intermediação do conhecimento, na tradução própria – é apresentado por Hargadon e Sutton (2000) para referenciar a importância de se conectar fontes de informação para gerar inovação. E o sucesso da inovação, segundo os autores, dependerá da capacidade de a organização gerenciar ideias como ativos valiosos, promovendo a colaboração, o compartilhamento de conhecimento e a experimentação.

Larsen (2020) destaca que sempre que o indivíduo busca soluções inovadoras para um problema, ele compartilhará conhecimento tácito com o demandante que, por sua vez, usará isso combinado com seu próprio conhecimento tácito para criar um novo conhecimento tácito para ambas as partes. Kremer, Villamor e Aguinis (2019) defendem que é muito difícil a ocorrência da inovação sem o compartilhamento do conhecimento. Belso e Diez (2018) descobriram que as empresas que aumentam seu envolvimento em redes de conhecimento tendem a aumentar a sua capacidade de inovação.

Castaneda e Cuellar (2020) realizaram uma revisão sistemática da literatura capturando uma base de dados das publicações acadêmicas para investigar a vantagem do conhecimento e inovação a partir de 1973, quando o primeiro artigo relacionando os dois temas foi publicado, até 2017. A pesquisa foi baseada em 7.991 artigos da Scopus e Bancos de dados ISI Web of Science usando software VantagePoint 11.0. Os autores analisaram diversos tópicos identificados na pesquisa e construíram uma matriz para destacar os temas emergentes, estratégicos, em declínio e estabelecidos. O resultado desta análise é apresentado na tabela a seguir.

Tabela 1 - Resultado da Análise da Produção Acadêmica desde 1973 das temáticas Gestão do Conhecimento e Inovação - Castaneda e Cuellar (2020)

Emergente <ul style="list-style-type: none"> ● Aprendizagem Empreendedora ● Fornecedor de Inovação ● Coprodução do conhecimento ● Ocultação do conhecimento ● Indústria 4.0 ● Inovação dos Fornecedores 	Estratégico <ul style="list-style-type: none"> ● Inovação ● Inovação Aberta ● Transferência de Conhecimento ● Compartilhamento de Conhecimento ● Gestão do Conhecimento ● Rede ● Capital Social ● Aprendizagem Organizacional
Em declínio <ul style="list-style-type: none"> ● Inovação Industrial ● Cadeia de Conhecimento ● Captura do Conhecimento ● Comunidade Tecnológica ● Rede de Práticas 	Estabelecido <ul style="list-style-type: none"> ● Inovação ● Inovação Aberta ● Transferência do Conhecimento ● Compartilhamento do Conhecimento ● Transferência Tecnológica ● Capacidade de Absorção ● Rede

Fonte: Castaneda e Cuellar (2020, p. 169), tradução própria



Em relação aos tópicos emergentes, Castaneda e Cuellar (2020) comentam que a relação entre conhecimento compartilhado e inovação é ocultação de conhecimento, entendida como uma tentativa intencional de um indivíduo de reter ou ocultar conhecimento que foi solicitado por outra pessoa. Contudo, os autores concluem que a temática mais relevante no compartilhamento do conhecimento e a inovação é a colaboração, como um processo coletivo de construção de conhecimento e geração de produtos e serviços.

A inovação aberta é um conceito que tem ganhado destaque no mercado como "a gestão que busca soluções inovadoras por meio da colaboração com parceiros externos". Diferentemente do paradigma tradicional de pesquisa e desenvolvimento fechado, a inovação aberta envolve a troca de conhecimento e recursos entre organizações, como startups, universidades, empresas e investidores. Ela permite que empresas ampliem seu horizonte de inovação, aproveitando fontes externas para acelerar o desenvolvimento de produtos, serviços e processos.

Entre os benefícios mais atrativos da inovação aberta, podemos citar: (1). Colaboração com agentes externos, como clientes, fornecedores e universidades, gerando novas ideias e compartilhando conhecimento e recursos; (2). Redução de riscos e de custos ao compartilhá-los com parceiros externos - isso torna o processo de inovação mais eficiente e menos oneroso (Chesbrough, 2003).

Apesar de haver um consenso com relação ao que é inovação aberta na prática, faz-se necessário clarificar o conceito de "inovação aberta" a ser usado neste artigo. O conceito de inovação aberta foi introduzido por Henry Chesbrough em 2003, designando a prática de permitir que as organizações utilizem tanto ideias internas quanto externas nos seus processos de inovação (Chesbrough, 2003). Essa abordagem da inovação aberta, visando à geração de ideias inovadoras, caracteriza-se pelo termo crowdstorming, ou tempestade colaborativa de ideias, que propicia a interação de um amplo espectro de participantes para a identificação e avaliação de soluções (Abrahamson, Ryder & Unterberg, 2013).

Os estudos de Chesbrough foram essenciais para a ampliação do entendimento da temática, ao explorar uma variedade de aspectos, que vão desde a gestão dos fluxos de conhecimento (internos ou externos), até as modalidades de abertura (parcerias, redes, joint ventures, entre outras) e os diferentes atores envolvidos (concorrentes, fornecedores, usuários, comunidades), culminando no impacto da abordagem aberta no desempenho da inovação.

Desta forma, a inovação aberta é caracterizada pela ação conjunta de várias fontes no processo de inovação que utiliza ao mesmo tempo as competências internas da empresa, não só para realizar a pesquisa e desenvolvimento, como também para procurar, selecionar e acessar oportunidades e ativos externos à empresa. Este modelo enxerga a inovação como o resultado



da formação e atuação de redes de colaboração sistemáticas – não apenas pontuais – que oferecem conhecimento, ideias e patentes para a geração de novos produtos e processos (Koslosky, Speroni & Gauthier, 2015, Laursen & Salten, 2016).

No contexto da inovação aberta, ocorre uma colaboração sistemática com agentes externos, como universidades, institutos de pesquisa, profissionais autônomos, outras empresas e redes de inovação. Nessa abordagem, busca-se resultados no ambiente externo que outras empresas estejam dispostas a negociar – seja por meio de licenciamento de tecnologia tradicional ou compartilhamento de conhecimento que possa enriquecer o desenvolvimento de inovações dentro da empresa. Para Lindegaard (2011, p.4) inovação aberta está relacionada em como “[...] estabelecer uma ponte entre recursos internos e externos para fazer com que a inovação aconteça”.

Essa “ponte” possibilita a geração de inovações que não seriam viáveis se realizadas de forma exclusiva dentro da organização. A inovação aberta surge como um avanço significativo ao expandir seu alcance para além das fronteiras da empresa.

A associação de esforços e competências internas e externas à empresa auxiliam no processo de migração do conhecimento ou ideia para a prática. Surge, então, a concepção do hub de inovação como um mecanismo composto por pilares verticais, compostos por empresas e universidades voltadas para o progresso em âmbito local e/ou regional.

Os hubs de inovação operam como ecossistemas que facilitam a interconexão entre empresas, startups, instituições de pesquisa e universidades e podem prescindir de uma localização física específica contanto que as conexões essenciais ocorram. O hub atua também como um polo de desenvolvimento e fomento à inovação, auxiliando as verticais a aprimorar as suas ideias e a compartilhá-las (Hasenclever & Ferreira, 2013).

Rodrigues (2018) define um hub de inovação como um ambiente no qual empresas iniciantes de base tecnológica com grande potencial de crescimento – as startups – se reúnem juntamente com médias e grandes empresas e potenciais investidores. Esta congregação de entidades visa a geração de oportunidades de negócio. O autor salienta que a principal palavra-chave para compreender o funcionamento dos hubs de inovação é a conexão.

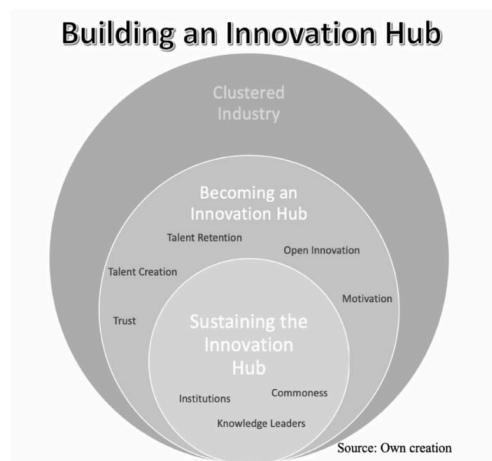
Destacando esse papel de conexão, Toivonen e Friederici (2005) abordam em seus estudos que os hubs têm a capacidade de construir uma comunidade colaborativa, onde co-existem membros com conhecimentos heterogêneos e reúnem uma cultura empreendedora global.

Após investigar o Vale do Silício, Larsen (2020) concebeu uma visão holística para representar como construir um hub de Inovação. Para o autor o Vale do Silício é um exemplo de cooperação e compartilhamento de conhecimento que surge no ambiente ao refletir a inovação devido uma extensão da natureza cooperativa do compartilhamento de conhecimento entre concorrentes. O



principal impulsionador desta mudança é estabelecer o tipo de confiança que reduz o risco envolvido na partilha de conhecimento. Para Larsen (2020) este ambiente comprova o impacto da adaptação de uma cultura de startup para motivar o compartilhamento de conhecimento em todos os níveis e de ter um forte cenário capitalista de risco para financiar as ideias que se espalham a partir dessas atividades.

Figura 1 -Building an Innovation Hub

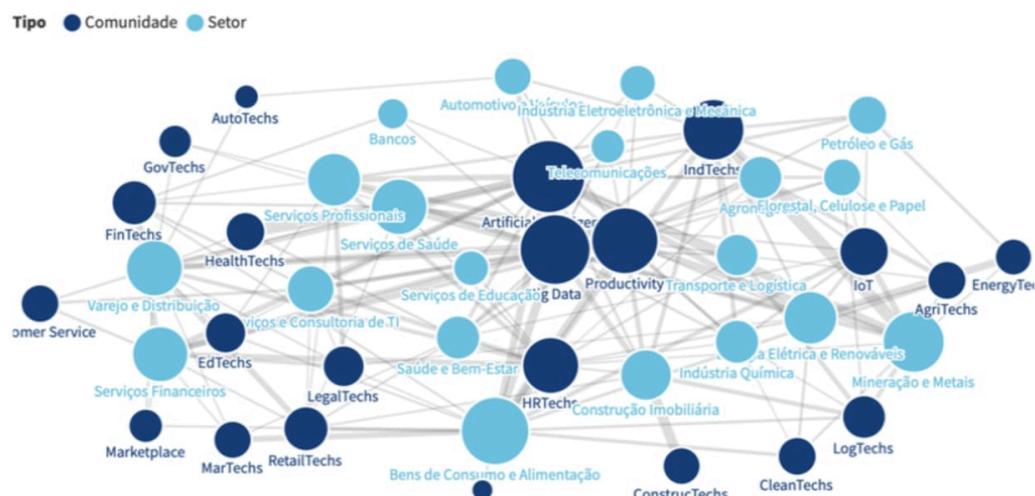


Fonte: Larsen (2020)

E, finalmente, no Brasil observa-se um ambiente dinâmico das práticas de open innovation entre corporações e startups. Segundo a Ranking 100 Open Startups 2023, o relacionamento entre os setores das empresas e a comunidade das startups cresceu de 2016 a 2023 96% em CARG (taxa de crescimento anual composta utilizada para medir a taxa de retorno de um investimento), com as grandes empresas se comunicando com este mercado e ecossistemas, reforçando o interesse do desenvolvimento da inovação aberta no país.

Figura 2 -Panorama da Prática de Open Innovation entre Corporações e Startups no Brasil 2023

Relacionamentos entre os setores de empresas e as comunidades de startups



Fonte: Ranking 100 Open Startups 2023



Conforme observado nos resultados do relatório, Brasil tornou-se um terreno fértil para hubs de inovação nas mais diversas áreas do conhecimento, com diversas iniciativas que conectam empresas, startups, universidades e governo em torno de projetos inovadores.

No segmento privado, a criação de hubs de inovação possibilitou espaços físicos e virtuais dedicados à colaboração e ao desenvolvimento de novos negócios por meio da co-inovação solidificando a prática da inovação aberta como estratégia institucional para impulsionar negócios. Para além do setor privado, a evolução da inovação aberta no Brasil também está relacionada ao papel de instituições de fomento, como o BNDES, que oferecem recursos financeiros e não financeiros para projetos inovadores. Em um país com tantos hubs espalhados por seu território, faz-se necessário criar um recorte que permita uma análise mais precisa sobre o impacto desses hubs no compartilhamento de conhecimento entre seus participantes.

3. METODOLOGIA

Assim sendo, o presente estudo trata-se de uma pesquisa descritiva exploratória, com informações qualitativas a respeito dos maiores hubs de inovação privados em operação no Brasil. Pesquisas exploratórias são utilizadas quando se deseja obter dados sobre a natureza de um problema. Utiliza-se esse tipo de pesquisa quando não há informações estruturadas o suficiente para que seja possível conduzir uma pesquisa descritiva ou experimental, ou quando o interesse do projeto é justamente obter um volume de informações que explorem em profundidade como dado fenômeno ocorre (Malhorta, 2006; Primo, 2007).

Para atingir os objetivos da pesquisa foram desenvolvidos os seguintes procedimentos metodológicos:

1. Inventário de Hubs de Inovação em funcionamento no Brasil e que possuem suas atividades divulgadas na internet. O uso da técnica para coleta de dados foi a opção utilizada para observar pesquisas exploratórias na internet no site de busca Google. Empregamos para busca a palavra-chave: “hub de inovação no Brasil”.
2. Definição da amostra da pesquisa com os 10 principais hubs que possuem organizações patrocinadoras privadas financiadoras da iniciativa.
3. Análise das informações disponíveis pelos principais Hubs, buscando identificar quais são as práticas e ferramentas de gestão do conhecimento que são utilizados nestes ambientes e verificar se existem resultados divulgados por estas organizações que evidenciam indicadores de sucesso.

Na primeira etapa da pesquisa foram identificados mais de 80 hubs de inovação em fase madura de operação no Brasil por meio do buscador Google. No entanto, nosso objetivo era



A análise de dados em revisões de pesquisa requer que os dados sejam organizados, codificados, analisar os principais hubs em operação e para isso foi considerado o ranking "Top Ecossistema" divulgado anualmente desde 2016 pela 100 Open Startups que é uma plataforma internacional que possui grande impacto na geração de negócios entre grandes empresas e startups. Os hubs definidos pela essa pesquisa referem-se aos 10 hubs líderes localizados no Brasil e que são os principais representantes das entidades privadas.

A captura da informação para a base de dados foi realizada em sites institucionais dos hubs disponíveis para acesso pela web, publicações especializadas e mídia em geral durante o mês de abril de 2024.

Figura 3 - Ranking 2023 10 TOP Ecossistemas de Entidades Privadas



Por meio de metodologia exploratória foi construída uma base de dados em Excel que serviu como base de conhecimento para as análises investigatórias dos hubs nacionais e atividades que evidenciam estratégias de compartilhamento de conhecimento e inovação aberta.

Foram definidas as seguintes variáveis para análise: (a) Setores de Atuação. (b) Tamanho do hub com a identificação de números de startups e/ou empresas participantes, (c) Modelo Operacional; estrutura física, digital ou ambas, (d) Serviços prestados no ambiente (e) Modelo de Negócio para identificar os stakeholders envolvidos e identificar ação de compartilhamento de conhecimento.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

As informações capturadas nos sites instituições para análise das variáveis foram incorporadas na tabela a seguir:

Tabela 2-Dados capturados das 10 TOP Ecossistema em sites dos institucionais

Fonte: Elaboração própria

Rank	Nome (Fundação - Início no Brasil)	Setores de Atuação (a)	Tamanho (b)	Modelo Operacional (c)	Serviços Prestados (d)
1	AMCHAM Brasil (1919)	Multisetorial	3.500 empresas	Híbrido	Realiza fóruns e eventos, cursos e capacitações, divulga relatórios de tendências e promove aproximação entre empresas e empreendedores interessados em parcerias. Apoia empresas no desenvolvimento de programas de cultura interna de inovação.
2	Cubo Itau¹ (2015)	Financeiro	340 startups	Híbrido	Oferece ambiente para a realização de eventos e possui programas como o Cubo Academy para capacitar o ecossistema, disponibilizando assim uma ambiente digital para a conexão, troca de conhecimento e inovação, inclusive com uma plataforma digital para o network e realização de desafios.
3	Inovabra habitat (2017)	Financeiro	200 startups	Híbrido	Oferece espaços para trabalho presencial (modelo hot desk), eventos e networking. Congrega startups habitantes, empresas parceiras, tech partners, consultorias e áreas de negócio do próprio Bradesco. Em seu prédio de 11 andares dedicados à inovação aberta, as atividades desenvolvidas buscam conectar as soluções das startups às necessidades das empresas lá presentes. Além disso, conta com uma rede de parceiros espalhada por todo o Brasil e promove desafios de inovação.
4	AgTech Innovation² (2017)	Consultoria	Não divulgado	Híbrido	Com o objetivo de desenvolver soluções tecnológicas que tornam o setor do agronegócio mais inclusivo, competitivo e sustentável, a instituição oferece serviços de soluções digitais para as empresas, além de estudos sobre demanda, diagnósticos da inovação, cursos e uma trilha de conteúdos personalizada.
5	AHK Câmara Brasil Alemanha	Multisetorial	1.200 empresas	Híbrido	Possui plataforma para educação corporativa, cursos de média duração, certificações, publicações de interesse dos participantes e promove prêmio de inovação.
6	Beta-i (2019)	Consultoria	n/a	Digital	Organiza programas de inovação aberta e gestão conectando startups selecionadas em rede de empreendedores, mentores, especialistas, investidores e instituições de conhecimento.
7	Endeavor (2000)	Consultoria	Rede de 500 mentores (embaixador es) e + de 2.000 empresas apoiadas ou aceleradas	Híbrido	Possui um repositório de cases de vários setores e diferentes formatos (livros, pesquisas, artigos entre outros) para compartilhar o resultados de desafios e casos de uso. Desenvolveu uma metodologia própria de curadoria para capacitar e alavancar empreendedores e intraempreendedores.
8	Instituto Caldeira (2021)	Multisetorial	Rede com 500 empresas, mais de 100 labs, 700+ startups e 40+ parceiros	Físico	Posiciona-se como um <i>hub</i> de inovação que promove a conexão entre grandes empresas, startups, universidades e poder público no estado do RS. Seu objetivo é fomentar o ecossistema de tecnologia e inovação nesse estado e auxiliar no crescimento e desenvolvimento econômico gaúcho.
9	Liga Ventures (2015)	Consultoria	446 empresas	Híbrido	Além de oferecer serviços de inovação aberta para as empresas, também disponibiliza programa de aceleração com suporte de especialistas e mentoria às startups promovendo a troca de experiência entre os pares. Disponibiliza análise de tendências e insights exclusivos para os participantes do ecossistema.
10	Distrito (2018)	Consultoria	90 empresas	Híbrido	Atua como uma comunidade de fomento ao empreendedorismo com um espaço para co-criação entre corporações e startups. Realiza eventos e networking, disponibilizando espaços colaborativos para startups, fundos e labs corporativos.



Observa-se que das 10 líderes das entidades privadas identificamos modelos de negócios similares que buscam usar o conhecimento e o processo de compartilhamento como insumo para alavancagem da inovação e oferta de serviços como: cursos de capacitação, mentoria, publicações, eventos para conectar os participantes do ecossistema. Entretanto, também é possível observar três momentos distintos dos surgimentos desde ambientes.

Os ecossistemas multisetoriais e que possuem foco principal na indústria são ambientes estabelecidos há muitos anos e tornaram-se referência para as empresas se atualizarem e manterem-se competitivas, sendo a inovação aberta uma iniciativa para completar as suas atividades. Nota-se que o processo de compartilhamento de conhecimento estava inserido no contexto das atividades de interação que realizam.

Os ambientes criados por empresas de consultorias especializadas em inovação surgem a partir de 2015 juntamente com o desenvolvimento e maturidade do conceito apregoado por Chesbrough (2006), mas posterior às iniciativas de gestão de conhecimento e seus processos implementados em corporações no Brasil. E, em relação às iniciativas do setor financeiro, observa-se que podem ter acompanhado o movimento do mercado e institucionalizado a iniciativa como um processo de descoberta e necessidade de inovação financeira com o advento do crescimento do mercado de startups. Segundo a Associação Brasileira de Startups (Abstartups) no período de 2015 até 2019, o número de startups no país mais que triplicou, passando de 4.151 para 12.727 (um salto de 207%) .

Mediante análise dos setores de atuação observam-se modelos de negócios distintos, que são agrupados para análise em três focos de atuação:

- Consultoria: AgTech Innovation, Beta-in, Endeavor, Liga Ventures e Distrito podem ser consideradas consultorias ao oferecerem programas e serviços para que outras empresas aceleram iniciativas de open innovation no ambiente interno ou mediante parcerias com diversos atores com o objetivo de incentivar a conexão entre startups, corporações, instituições de pesquisa, inclusive parcerias com o governo para solucionar problemas comuns a sociedade ao ambiente corporativo. A Liga Ventures e o Distrito divulgam relatórios de acompanhamento dos mercados para as startups, além de oferecer serviços educacionais de educação e inovação aberta ao mercado devido ao mapeamento que realizam do mercado. O diferencial da Distrito está na oferta de uma plataforma de gestão de inovação com IA como um instrumento de inteligência de mercado, disponibilizando uma equipe especializada em todas as etapas do processo de inovação.
- Desenvolvimento da Indústria: Amcham Brasil USA, AHK Câmara Brasil Alemanha e Instituto Caldeira atuam com um ecossistema formado de multisetores, em destaque a Amcham e AHK pela atuação de apoio à relação bilateral entre estes países para projetos inovadores.
- Demanda do Setor: Cubo Itaú Unibanco e Inovabra Bradesco representam o mercado financeiro com a criação de um ambiente para a conexão de startups, empresas que atuam



em diversos setores, além do setor financeiro e que demandam de um ambiente propício à inovação e serviços de apoio ao negócio como a organização de eventos para compartilhamento de conhecimento e network, programas de inovação e aceleradores do negócio, com a oportunidade de realização de experimentação de produtos e serviços com as corporates participantes desde ecossistemas por meio da realização de desafios de inovação, por exemplo. Em relação ao Cubo, além do setor Financeiro (FinTech), ele possui outros nichos especializados de atuação (ESG, Portos & marítima, Smart Mobility, consulting, AgTechs e Health).

Vale dar destaque ao modelo de negócio e aos ecossistemas de inovação das consultorias. A AgTech Innovation tem origem em 2017 e foi comprada pela PWC em 2020. Hoje a entidade oferece inovação aberta principalmente para o setor do agronegócio. Já a Beta-i collaboration innovation é uma empresa de consultoria de inovação colaborativa para empresas, organizações, governos a criarem ambientes para acelerar a inovação aberta. Possui escritórios em São Paulo, Boston, Bruxelas e Lisboa. A organização oferece programas de inovação aberta, P&D Colaborativo, desenvolvimento de ecossistema, além de uma cultura de inovação e intraempreendedorismo. Foram identificados impactos promovidos pela Beta-i em iniciativas de inovação aberta como Sebrae Open, Inova Amazônia, Economia Azul e Copel Energia. Beta-i também colabora com outros ecossistemas de inovação como o HUB Maritime & Port, uma iniciativa do Cubo Itaú.

Endeavor nasceu em 1997 nos Estados Unidos com o objetivo de incentivar o empreendedorismo em economias emergentes. Na atualidade a organização está presente no mundo inteiro reunindo empreendedores que buscam por meio de uma mentoria qualificada o crescimento dos negócios. A organização busca acelerar a estratégia de inovação aberta de grandes empresas. Seu principal diferencial é a curadora e a conexão para o crescimento rápido do empreendedorismo.

O programa de aceleração da Endeavor envolve uma jornada personalizada para a empresa selecionada que participam durante 5 meses com orientação e inspiração por meio de uma rede de expertise global, promoção de conexões decisivas para alavancar o negócio. A Corporate Hub da Endeavor é uma comunidade que oferece conteúdos e workshops de capacitação e troca entre times de inovação aberta, novos negócios e Corporate Venture Capital (CVC). Ela ajuda empresas a acelerarem a inovação aberta internamente. Possui parcerias com grandes empresas de tecnologia e consultorias e de vários setores econômicos.

A Liga Ventures é uma aceleradora de inovação aberta que conecta startups a grandes empresas, promovendo a criação de negócios e acelerando o crescimento e a visibilidade das startups no mercado oferecendo mais de 80 programas de aceleração para os participantes do hub com objetivo da geração de negócios entre startups e corporações. A plataforma oferece suporte personalizado, incluindo mentorias e estratégias de crescimento, e promove uma ampla gama de iniciativas de inovação, como hackathons e desafios específicos de indústria.



O Distrito é uma plataforma de inovação aberta que conecta startups, corporações e investidores para fomentar a inovação e o empreendedorismo na América Latina. Com sede em São Paulo, o Distrito oferece um ecossistema robusto que inclui coworking, eventos de networking, e programas de aceleração e incubação. Desde sua fundação, tornou-se referência no mercado, monitorando mais de 38.000 startups e realizando mais de 300 projetos por ano, gerando retorno sobre investimento (ROI) significativo para seus clientes corporativos.

Amcham Brasil é uma entidade multisectorial que representa a Câmara Americana de Comércio fora dos Estados Unidos. Ela possui um programa Amcham Liga que congrega grandes a pequenas empresas, ecossistemas e várias regiões do Brasil, com 16 escritórios em 13 diferentes estados. São aproximadamente 3.500 empresas com milhões de empregos diretos. Possui portfólio que envolve três pilares: (1) advocacy, para tratar de interesses transversais e aprimoramento de políticas públicas que envolve a relação Brasil e EUA, (2) conteúdo, para a promoção de desenvolvimento de líderes, capacitação de colaboradores e compartilhamento de conhecimento, e (3) conexão, promovendo networking da rede.

Para acelerar a inovação corporativa, Amcham Brasil desenvolveu um programa de capacitação em parceria com a Harvard Business School Online com a oferta de formação e desenvolvimento em Mapa de Prioridades, Cultura de Inovação, Capacitação de times e mapeamento de parceiros. Possui uma gama de serviços para proporcionar um ambiente de troca e colaboração como Imersões Regionais, Amcham Talks, Arena e conexão com comunidade de Angels – mais de 2 mil líderes empresariais – para fomentar as startups no mercado brasileiro. Amcham possui um Hub de Descarbonização que conecta empresas, startups do setor público e instituições de pesquisa com objetivo de desenvolver soluções, prática, conexões e parcerias na transição para uma economia de baixo carbono. Também divulga relatórios de propriedade intelectual da Amcham, como por exemplo o Relatório INPI com análises sobre a propriedade intelectual no Brasil.

AHK Câmara Brasil Alemanha possui 1.200 associados (entre empresas alemãs e brasileiras) e tem o objetivo de fortalecer e diversificar os negócios dos nossos associados, na atração de investimentos para o Brasil, na ampliação do comércio bilateral e na cooperação entre ambos os países. Foca em projetos bilaterais e inovadores nas temáticas como Energia e Eficiência Energética, Mineração, Logística, Assuntos Jurídicos e Financeiros, assim como Diversidade e Inclusão.

AHK possui uma plataforma digital de educação corporativa para formar profissionais de todas as áreas interessados em se tornar protagonistas da transformação das suas empresas. Oferece micro certificações e cursos de média duração, sendo necessário uma assinatura semestral do profissional ou da corporação que pode adquirir pacotes dos cursos oferecidos relacionados aos temas inovação e sustentabilidade. Organiza e divulga publicações com conteúdos diversos



– na língua portuguesa e alemã – como pesquisas de conjuntura realizadas com os associados, conteúdo especializado sobre questões jurídicas e legais para colaborar nas relações entre países e, também, uma revista anual com os relatórios das atividades realizadas pela instituição.

Os eventos realizados pela AHK, a maioria no Paraná, buscam contribuir para a conexão entre startups e empresas abordando temas temáticos com o objetivo de contribuir para a geração de novos negócios e parcerias. Possui o Prêmio Green and Digital Startup Award para incentivar e dar visibilidade a soluções inovadoras das startups nos temas ESG Data, Net Zero, Economia Circular e Bioeconomia.

E, finalmente em relação ao Cubo Itaú e Inovabrah habitat as iniciativas são semelhantes, com uma estrutura física disponível para as startups e corporates interagirem, criando um ambiente de interação e conexões para a formação de redes de conhecimento, com apoio de plataformas digitais e equipe dedicada para dar suporte dos participantes do ecossistema.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E IMPLICAÇÕES

5.1 CONTRIBUIÇÃO DO TRABALHO

A presente pesquisa oferece uma contribuição significativa ao campo da gestão do conhecimento e inovação aberta ao investigar empiricamente a relação simbiótica entre essas duas áreas dentro do contexto dos hubs de inovação no Brasil. Ao identificar e analisar as práticas e ferramentas de gestão do conhecimento utilizadas por hubs de inovação, como mentorias, capacitações, eventos de networking e plataformas digitais, este estudo contribui para preencher uma lacuna importante na literatura, que frequentemente carece de estudos empíricos detalhados que conectem a teoria com a prática em ambientes reais de inovação.

Além disso, a investigação destaca a importância do compartilhamento de conhecimento e da colaboração entre diversos atores do ecossistema de inovação, sublinhando como essas interações podem impulsionar a geração de novas ideias e soluções inovadoras. Isso é particularmente relevante em um cenário global onde a capacidade de inovar rapidamente e de maneira eficaz pode determinar o sucesso ou fracasso de organizações em mercados altamente competitivos.

5.2 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS E PRÁTICAS

Os resultados deste estudo reforçam a teoria de que a gestão do conhecimento é um componente crucial para a inovação aberta. O knowledge brokering, conforme discutido por Hargadon e Sutton (2000), se mostra fundamental nos hubs de inovação, onde a capacidade de conectar diferentes fontes de conhecimento facilita a geração de novas ideias e soluções. Além



disso, a presença de um ecossistema diversificado e colaborativo, como proposto por Chesbrough (2003), é essencial para a inovação contínua.

Outro ponto teórico relevante é a confirmação da importância da conversão de conhecimento tácito em explícito, como delineado por Nonaka e Takeuchi (1995). Nos hubs analisados, observou-se que a criação de processos dinâmicos e contínuos para a conversão de conhecimento, tais como eventos, capacitação, elaboração de relatórios, mentorias, networking, entre outros. Esses achados corroboram a ideia de que a gestão eficaz do conhecimento tácito pode ser um fator determinante para a inovação sustentável e de longo prazo.

5.3 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

A análise proposta pelo estudo para identificar a relação simbiótica da gestão do conhecimento. A inovação é evidenciada mediante as evidências dos processos de compartilhamento e distribuição do conhecimento adotada pelos 10 top ecossistemas de inovação, mas, sobretudo quando o ecossistema possui foco dirigido à demanda de um setor, como o setor financeiro - Inovabra Habitat e Cubo Itaú, ou indústria - Amcham, AHK ou Instituto Caldeira -, demonstrando efetividade setorial existente na relação. Os ecossistemas com características de consultoria e oferta de serviços de inovação aberta podem ser considerados fornecedores do conhecimento, de forma a estruturar ou organizar a inovação aberta em uma empresa, setor ou temática demandante deste tipo de processo inovativo.

Para os gestores de hubs de inovação, os resultados sugerem que investir em processos e ferramentas de gestão do conhecimento pode aumentar significativamente a eficácia das iniciativas de inovação aberta. A criação de ambientes que promovam o compartilhamento de conhecimento tácito e explícito, bem como a colaboração entre diversos atores do ecossistema, é vital. Além disso, a implementação de programas de capacitação e mentorias pode fortalecer as competências dos participantes e fomentar uma cultura de inovação.

Além disso, é relevante que os gestores desenvolvam mecanismos para medir e avaliar o impacto das práticas de gestão do conhecimento. Ferramentas de avaliação, como métricas de desempenho e indicadores-chave de resultados (KPIs), podem fornecer insights valiosos sobre a eficácia das iniciativas de compartilhamento de conhecimento e inovação aberta. A adoção de tecnologias emergentes, como inteligência artificial e análise de big data, pode também aprimorar a capacidade dos hubs de coletar, analisar e utilizar conhecimento de maneira mais eficiente, potencializando a inovação e a competitividade no mercado.

5.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA E ESTUDOS FUTUROS

Este estudo apresentou uma pequena amostragem de ecossistemas de inovação baseado em um ranking do setor, o que pode não representar completamente a diversidade de modelos



operacionais e setores de atuação no Brasil. A análise foi baseada em informações disponíveis publicamente e pode não refletir todas as práticas internas dos hubs de inovação. Valeria a pena aprofundar o entendimento do mecanismo destes ambientes para avaliar os resultados, além dos financeiros, das iniciativas de inovação aberta e o compartilhamento de conhecimento como potencializador do processo de inovação e co-criação. A realização de focus group com participantes desses ecossistemas pode trazer dados e informações relevantes para identificar temáticas emergentes da gestão do conhecimento, como o impacto da ocultação do conhecimento ou a co-produção de conhecimento que agregue valor à inovação.

6. REFERÊNCIAS

- Abrahamson, S., Ryder, P., & Unterberg, B. (2013). *Crowdstorm: The future of innovation, ideas, and problem solving*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Abstartups. (2024). Associação Brasileira de Startups. São Paulo, Brasil. Disponível em: <https://abstartups.com.br/crescimento-das-startups/> Acesso em: 02 jul. 2024.
- Belso-Martínez, J. A., & Diez-Vial, I. (2018). Firm's strategic choices and network knowledge dynamics: How do they affect innovation? *Journal of Knowledge Management*, 22(1), 1-20.
- Castaneda, D. I., & Cuellar, S. (2020). Knowledge sharing and innovation: A systematic review. *Knowledge and Process Management*, 27 (3), 159-173.
- Chesbrough, H. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Hargadon, A., & Sutton, R. I. (2000). Building an innovation factory. *Harvard Business Review*, 78 (3), 157-157.
- Hasenclever, L., & Ferreira, P. M. (2013). Estrutura de mercado e inovação. In *Economia Industrial* (2nd ed., pp. 91-101). Rio de Janeiro, Brasil: Elsevier.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Koslowsky, M. A. N., Speroni, R. M., & Gauthier, O. (2015). Ecossistemas de inovação – uma revisão sistemática da literatura. *Espacios*, 36 (3), 13. Disponível em: <http://www.revistaespacios.com/a15v36n03/15360313.html> Acesso em: 02 jul. 2024.
- Kremer, H., Villamor, I., & Aguinis, H. (2019). Innovation leadership: Best-practice recommendations for promoting employee creativity, voice, and knowledge sharing. *Business*



Horizons, 62(1), 65-74.

Larsen, M. J. (2020). The Innovation Hub: A knowledge-based view on industry clustering (Master's thesis, Copenhagen Business School). Disponível em: https://research-api.cbs.dk/ws/portalfiles/portal/66772970/964742_S101851.pdf. Acesso em 02 jul. 2024.

Laursen, K., & Salter, A. (2006). Open for innovation: The role of openness in explaining innovation performance among U.K. manufacturing firms. *Strategic Management Journal*, 27, 131-150.

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

Malhotra, N. K. (2006). Pesquisa de marketing: Uma orientação aplicada (4th ed.). Porto Alegre, Brasil: Bookman.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). Creating knowledge in the company. Oxford, UK: Oxford University Press.

Nonaka, I., & Von Krogh, G. (2009). Perspective—Tacit knowledge and knowledge conversion: Controversy and advancement in organizational knowledge creation theory. *Organization Science*, 20 (3), 635-652.

Open Startups. (2023). Panorama sobre a prática de open innovation entre corporações e startups no Brasil 2023. São Paulo, Brasil. Disponível: <https://www.openstartups.net/site/ranking/insights-2023.html>. Acesso em 14 jul. 2024.

Rodrigues, B. (2018). Hubs de inovação: Uma nova oportunidade para o Rio de Janeiro. Banco Nacional de Desenvolvimento. Disponível em: <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/conhecimento/noticias/noticia/hub-inovacao-garagem>. Acesso em 14 jul. 2024.

Startup Genome. (2024). The Global Startup Ecosystem Report 2024. San Francisco, CA. Disponível em: <https://startupgenome.com/reports/gser2024>. Acesso em 15 jul. 2024.

Toivonen, T., & Friederici, N. (2015). Time to define what a “hub” really is. *Stanford Social Innovation Review*. Disponível em: https://ssir.org/articles/entry/time_to_define_what_a_hub_really_is. Acesso em 12 jul. 2024.

Trabalho submetido à SBGC em 15/07/2024
Avaliação (cega) em 28/07/2024
Aprovação em 21/08/2024
