



V SINGEP

Simposio Internacional de Gestao de Projetos, Inovacao e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

Estrategia aberta e sua ligacao siamesa com a inovacao aberta: Um olhar sob a optica da teoria economica das organizacoes

HAMILCAR DO VAZ DO VALE

UFPR

hamilcarh@hotmail.com



V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

ESTRATÉGIA ABERTA E SUA LIGAÇÃO SIAMÊSA COM A INOVAÇÃO ABERTA: UMA ANÁLISE BIBLIOGRÁFICA SOB O OLHAR DA TEORIA ECONÔMICA DAS ORGANIZAÇÕES.

Resumo

Este artigo desenvolve uma revisão bibliográfica entre a teoria do custo de transação e a estratégia aberta. Contempla os artigos publicados sobre o tema entre 2010 e 2016. Contribui para a discussão sobre as implicações relacionadas às ações necessárias para adoção da estratégia aberta conjugada aos princípios da inovação aberta. Por um lado investigando a teoria econômica das organizações. Os impactos sobre os custos de transação, os reflexos sobre a teoria da agência, e a adoção do conhecimento como recurso. Por outro lado investiga a relevância dos modelos de negócios para tratamento das questões de valor e cooperação a fim de impor vantagem competitiva no ambiente das firmas.

Palavras-chave: estratégia aberta, inovação aberta, teoria do custo de transação, teoria da agência, teoria econômica das organizações.

Abstract

This article develops a literature review of the theory of transaction cost and open strategy . Includes articles on the subject published between 2010 and 2016. It contributes to the discussion about the implications of the actions needed for the adoption of open strategy combined with the principles of open innovation. On the one hand investigating the economic theory of organizations. The impact of the transaction costs, the reflections on the theory of agency , and the adoption of knowledge as a resource. On the other hand investigates the relevance of business models for the treatment of value issues and cooperation in order to impose competitive advantage in firms environment.

Keywords: open strategy, open innovation, theory of transaction costs, agency theory, economic theory of organizations.

1. Introdução

A teoria econômica das organizações tem significativa notoriedade e ao longo das últimas décadas representa um construto teórico e um sistema analítico. Reconhece a existência das firmas e seus vínculos com os mercados inserido em um sistema econômico. De forma que a teoria econômica captura a essência da firma como um ente operativo e concreto em ações que visam acessar recursos e a este atribuir valor e relevância (Coase, 1937).

Muito embora, entre compor os fatores de transformação e a oportunidade de transformação de recursos, de fato, em itens de valor existe um longo percurso de incertezas e fatores ambientais que influenciam e ameaçam a existência de uma organização e o acesso a tais recursos Williamson (1995). Além de equacionar o ônus para alcançar os recursos existem também o papel dos agentes. A forma que o principal outorga ao agente poder para



conduzir a representação e a projeção de propriedade e os mecanismos de governança que são exigidos para desempenhar seus papéis (Jensen & Meckling, 1976). E essas relações influenciam diretamente no desempenho da firma, a expressão das suas rendas (Penrose, 1959); como também na sua estrutura de modelo de negócio (MN) em criação, captura e transferência de valor Chesbrough (2003).

E de tal sensibilidade e relevância, que o eixo teórico para a estratégia aberta transita entre a origem das ideias e as ações para alcançar o conhecimento. É a importação e exportação de conhecimento entre uma firma e o ambiente ou vice-versa implica em custos de transação, que influenciam a estratégia de valor e os mecanismos da própria estratégia (Whittington, Cailluet, & Yakis-Douglas, 2011). Sendo assim, pode condicionar um encargo para a utilização de um fluxo de ideias e conhecimentos para a geração de valor e inovação. E em tempo, cede alternativamente a um contexto mais aberto e interativo (Morgan & Finnegan, 2014) e (Huizingh, 2011).

2. Referencial Teórico

O referencial teórico desse artigo está dividido em sete partes (1) teoria da firma, (2) teoria dos custos de transação, (3) visão baseada em recursos, (4) teoria da agência, (5) cooperação e alianças, (6) modelo de negócio, (7) estratégia aberta.

1. Teoria da Firma

A Teoria Econômica das Organizações coloca um conjunto de teorias aderentes aos modelos de negócio. E nesse contexto os modelos de negócios fazem uma especial ligação aos pressupostos relacionados à Teoria do Custo de Transação (TCT), Teoria da Agência (TA). E aqui se busca discutir qual relação existe com os modelos de negócios voltados a inovação aberta e a estratégia aberta.

De tal forma, a colocação obriga lembrar a questão. O que é a Firma? E isso para consignar, mais adiante, o conceito de modelo de negócio e conseqüentemente se alcançar a discussão sobre a estratégia aberta.

A firma é um ente estabelecido em um ambiente sistemático e econômico, que irá coordenar, através de um gestor, a alocação de recursos de toda sorte. Buscando vantagem arbitral sobre os mecanismos de preços. E refletindo a ação e coordenação do empreendedor que ira optar por buscar vantagem nos preços dos recursos e agirá contingencialmente com ação administrativa, em relação às transações e outros entes no mercado, por instrumentos contratuais.

De acordo com (Coase, 1937) as Firms existem para originar trocas de recursos no ambiente econômico submetido a limites contratuais. E essas trocas devem se dar de forma organizada por um mecanismo de preço. Assim, as Firms são sistemas de relações econômicas que objetivam direcionar recursos. E esses são variáveis dependentes da ação de gestão de um empreendedor. Também cabe reconhecer que qualquer transação terá desvantagem ou custo Williamson (1975).

E ainda, a Firma adota a qualidade de representar as orientações e posições do gestor, um papel que irá construir a Teoria da agência, e considera o custo transacional das



atividades econômicas e sua capacidade de gestão de margens ou substituição de recursos, o que por certo impacta sobre o planejamento estratégico.

Por outro lado, Alchian e Demsetz (1972) afirmam que as firmas existem considerando duas condições: a primeira, equipes de trabalho podem alterar a produtividade inserindo tecnologia no processo e restringindo o encolhimento da produtividade; segunda, a produtividade é alterada pelo desempenho da relação das receitas e custos marginais com foco na maximização de lucros.

Retomando, Williamson (1975) questiona: por que existem organizações? E a sua abordagem adotou a visão de que as hierarquias são mecanismos de governança. Assim são instrumentos alternativos, que irão estabelecer limites à racionalidade limitada do indivíduo e a propensão ao comportamento oportunístico.

De forma que a racionalidade limitada impõe simplificações à estrutura da organização.

(a) o ótimo é substituído pelo satisfatório – a exigência de que sejam alcançados níveis satisfatórios nos padrões das variáveis; (b) as opções de ação e as consequências da ação revelam-se em sequencia, através de processos de procura; (c) organizações e indivíduos desenvolvem repertórios de programas de ação, os quais servem como alternativas de escolha nas situações repetidas; (d) cada programa restrito de ação envolve uma série restrita de situações e uma série de consequências; (e) cada programa de ação é suscetível de ser executado e, semi-independência dos demais – a vinculação entre eles é mínima. (March & Simon, 1975).

Devem ser atribuídas providências ao tratamento dos contratos frente à racionalidade limitada. De forma que a relação entre a previsão das contingências depende das incertezas e do acontecimento dos fatos. E a solução tende a ter efeito moderado frente a uma solução de complexidade limitada.

Como também o oportunismo cria um dilema permanente um fator de custo e monitoramento na TCT. Isso por procurar reconhecer entre os indivíduos que possam adotar um comportamento oportunista e os que não tendem a adotar tal comportamento. (Williamson, 1985) e (Barney & William, 2014).

2. Teoria do Custo de transação

A teoria do custo de transação avança sobre o entendimento da organização, e aborda níveis de análise, que complementam a Teoria da Firma. E progride além do pressuposto de que a firma é motivada essencialmente pela maximização do lucro e a arbitragem dos custos dos recursos. A firma desenvolve outro papel cujo objetivo é de controle sobre o trabalho. Segundo Barney & William (2014) o monitoramento das atividades de trabalho restringe a perda de eficiência.

Observando mais profundamente, a TCT adota uma perspectiva sobre o nível de análise do custo das transações na organização. E de acordo com (Williamson, 1981), existem três níveis. O primeiro aborda a estrutura da organização, o segundo nível é voltado para operações e suas atividades, o terceiro nível é voltado aos ativos humanos.



De tal forma, Williamson (1981) defende que a estrutura da organização contém os componentes de operação e as divisões funcionais. De forma que o desenho estrutural é apresentado como interação entre si as partes da organização. Elas podem ser organizadas como uma unidade operacional, ou multidivisional. O nível intermediário está voltado à fronteira de eficiência, que procura entender a relação entre as atividades operacionais; as quais podem ser desenvolvidas dentro ou fora da organização. A organização do capital humano é o terceiro nível de análise. Esse é voltado a distinguir as relações de colaboração entre a estrutura de governança interna e os grupos de trabalho.

Tal que esses níveis são desenvolvidos profundamente na construção da TCT por Williamson, (1981). Inicialmente foi reconhecido que os agentes econômicos escolheriam um tipo de governança para erigir a organização com duas alternativas: governança de mercado ou governança hierárquica. A primeira com custo fixo transacional significativamente explícito, pois o mercado orienta os níveis de margens e custos das transações.

Já a governança hierárquica tem estruturas mais caras; porque existe um terceiro, que responde por gerenciar o custo e a desvantagem transacional, efeito chamado de “*managerial fiat*” ou ação administrativa. Isso por conta da racionalidade limitada e o comportamento oportunista das partes envolvidas na transação (Williamson, 1981; Barney & William, 2014).

O conceito de economizing é nuclear para a TCT e se relaciona com o conceito de eficiência. Destarte o enfoque no controle do custo, ou a identificação de trade-offs reduz a incerteza significativamente. Além disso, (Joskow, 2011) também aponta, que no manuscrito de (Williamson, 1975) *Markets and Hierarchies*, a seleção adversa, risco moral; custo de subscrição, monitoramento e execução contratual; barganha de benefícios sobre investimentos, também são fatores impactantes na análise do custo de transação. Assim como Barney e William (2014) cita Arrow (1985) nas implicações da teoria da agência nas relações entre principal e agente.

Na medida em que a TCT evoluiu em direção à eficiência de alocação de recursos em um sistema de governança, surgem também as condições para conceituar o *economizing*, que está ligado a gêneses da TCT no processo de tomada de decisão eficiente e na compreensão da governança de economizar e racionalizar recursos na organização, sem prejuízo às premissas marginalistas (Cyert & Kumar, 1996).

Também surgem condições de coligar estratégias entre diferentes níveis e interação de governança, de maneira que o *strategizing* contempla opções assimétricas de gestão estratégica (Nickerson & Bergh, 1999).

Tanto que considerar *strategizing* como uma forma de se conduzir um modelo de negócio encetando ações estratégicas para criar desequilíbrio concorrencial, aumento dos custos de competição, e impondo barreiras a novos entrantes (Teece, Pisano & Shuen, 1997).

3. Visão baseada em Recursos

A firma pela visão baseada em recursos dentro da teoria econômica da organização se estabeleceu no outro polo de análise discutindo matrizes de recursos como enfoque. De maneira que o modelo de visão baseada em recursos foca a aglutinação de ativos com significativa relevância para a vantagem competitiva Peteraf (1993)



Embora abordagem seja iniciada com o trabalho de (Schumpeter, 1934; Penrose, 1959) que consideravam as organizações reorientadas pelo controle de recursos, utilização e capacidade de manipulação desses recursos pela firma (Barney & William, 2014).

Os recursos, na visão baseada em recursos (VBR), são entendidos como elementos que conferem força ou fraqueza à empresa. E direciona os resultados de desempenho dentro de um ciclo de tempo (Wernerfelt, 1984).

O entendimento de que o domínio de recursos e a defesa desses recursos são premissas análogas a uma barreira de entrada. E o comportamento da firma aplicado ao acesso e a exploração dos recursos implica em uma decisão estratégica de controle de recursos e impõe dificuldade aos concorrentes (Wernerfelt, 1984).

Se considerar a estratégia de fatores de mercado, que de acordo com (Barney, 1986) a firma atua na obtenção desses recursos para criar um desequilíbrio de mercado. Assim as condições de competição são reorganizadas de forma a criar vantagem competitiva baseada na imperfeição do mercado.

Dessa forma o desempenho é dependente das ações de *strategizing* da firma. E também sua condição de calcar valor estratégico pelo controle e práticas de obtenção de recursos a partir de abertura, habilidades e capacidades peculiares.

De tal forma, o foco da VBR e a análise dos limites de competição consideraram outros dois fatores. Imitação imperfeita de *outputs* e substituição imperfeita.

A imitação imperfeita de acordo com (Peteraf, 1993) citando (Rumelt, 1984) é combatida por um conjunto de instrumentos para proteger a firma e seu desempenho de receitas. Podendo ser utilizado direito de propriedade, disponibilização de informações assimétricas, reservas sobre direitos autorais.

Os substitutos imperfeitos deslocam a curva da oferta pelo lado da quantidade, reduzindo os preços, e por conseguinte reduz as receitas (Porter, 1980). Isso de tal forma que quando tratado o modelo das cinco forças de Porter, o núcleo que trata de nível de ameaça no ramo – é ameaça ao lucro da firma.

O conceito de imobilidade imperfeita se refere à função particular e intransferível de recursos que dada sua escrituração não podem ser transferidos ou não teriam valor econômico em outra estrutura organizacional (Dierickx, Ingemar & Cool, 1989). Outro entendimento dado por (Peteraf, 1993) citando (Montgomery & Wernerfelt, 1988) é que pode haver custo de investimento não recuperável; porque está vinculados a firma de terceiros, explicitamente compatível com a teoria da agência.

4. Teoria da agência

A teoria da agência é definida pela relação entre dois ou mais indivíduos submetidos a uma relação contratual. Um indivíduo é o ator principal, sujeito que emprega. E que designará poder de decisão a outro indivíduo, sujeito empregado, que é o agente (Ross, 1973).

O problema de agencia é descrito no contexto de uma função de utilidade e de escolha submetida a condições de incerteza (Ross, 1973). E coerente com o entendimento de



Williamson, (1975) a racionalidade limitada impede a antecipação de eventos complexos corroborando com formas de governança hierárquicas representada no papel do chefe ou homologamente a um agente detentor de controle, entretanto sem a posse. No contexto de relação de posse e controle; o agente possui o controle do processo de decisão, já o principal possui a posse da propriedade (Jensen & Meckling, 2008).

Segundo (Ross, 1973), também considera que o agente será remunerado pelos seus serviços. Esta remuneração é composta pela própria função utilidade do ponto de vista do agente. Já o principal considera a dificuldade de ponderar sobre a aleatoriedade das incertezas e as expectativas das reações do agente para definir a sua remuneração.

Dessa forma, por certo de haver dissensão entre as decisões do agente e as decisões necessárias à contemplação do estado de maximização do bem-estar do principal. O principal prescreve limites que implicam em custos como incentivos. Os quais se relacionam a metas e implica em monitoramento e custo. Haverá caso em que o principal pagará ao agente para racionalizar eficientemente gastos de recursos – chamado de custo de concessão de garantias contratuais. Ainda poderá ocorrer outro tipo de custo chamado de custo residual, que é a perda monetária no acervo econômico do principal em virtude da dissensão das decisões do agente (Jensen & Meckling, 2008).

De acordo com Eisenhardt (1989) a estrutura da teoria da agência é construída na forma em que o agente se comporta em relação ao principal, como é estimada a desvantagem ou custo que o agente pode impor ao principal; mas na mesma medida de análise até que ponto é vantajoso ao principal considerar as capacidades e competências do agente e sua implicação em risco.

5. Cooperação e Aliança

Axelrod e Hamilton (1981) expõe que a cooperação é dependente do comportamento dos indivíduos e seus papéis dentro de um grupo. Se observado pela perspectiva da TCT a cooperação somente é justificada se as desvantagens e os custos forem menores do que a vantagem competitiva alcançada (Barney, 1991).

De outra forma, a vantagem competitiva pode interagir com a questão da cooperação pela confiabilidade entre as firmas, entre membros das organizações e entre indivíduos. E essa relação de confiança e vantagem competitiva no campo econômico é sintetizado por Barney e Hansen (1994) pelo tipo de confiança fraca, semiforte ou forte.

Os autores apresentam o primeiro tipo correspondendo à crença de que os polos cooperativos não explorarão as fraquezas mútuas e não haverá estabelecimento de mecanismos de governança como contratos ou acordos, porque as vulnerabilidades são limitadas ao agravo entre as partes. O segundo tipo é relacionado à forma semiforte de confiança que é regulado por dispositivos de governança e orientado a práticas de mercado, que explora um sentido consuetudinário de estima pela reputação.

Ainda, Barney e Hansen (1994) consideram que nesse caso possam existir outros influenciadores com a seleção adversa, que é a triagem de informação antes da retransmissão; o risco moral, que impacta na imagem da organização e a omissão. Por fim o tipo forte de confiabilidade considera mesmo que os indivíduos ou organizações não transmitam ou ajam com credibilidade, existe a legitimidade na cultura e o controle do comportamento.



Assim, a firma pode ser entendida, no conjunto de sua missão a qual é o alcance da influência do seu poder de domínio e a capacidade de oportunizar (Thorelli, 1986). Tanto que a cooperação e alianças respondem a uma ação territorial, executada em um escopo ambiental, que objetiva influenciar as organizações e a sobrevivência (Axelrod & Hamilton, 1981).

Thorelli (1986) apresenta que a relação de duas ou mais organizações, definida por *networks*, expressam um sistema de trabalho inter-organizacional de longo prazo. Esse sistema é fundamentado em uma relação de poder político, que pesa a quantidade de firmas interagindo no sistema, a qualidade da inter-relação entre elas e suas similaridades de nicho e estrutura. De tal forma que para Thorelli (1986); Benson (1975) as alianças são o resultado da cooperação econômico e política para o controle e distribuição de dois escassos recursos nominados por capital e autoridade.

6. Modelo de Negócio

Conceitualmente o termo modelo de negócios (MN) tem sido utilizado para definir a concepção de uma organização ou firma. Chesbrough e Rosenbloom (2002) explicitam que a ideia de MN surge das raízes do *e-commerce*, e a sua difusão é efeito de novas arquiteturas organizacionais exploradas em uma nova conjuntura estratégica ainda não contemplada plenamente pela observação acadêmica. No mesmo livro, os autores expressam seis parâmetros e suas definições, que são necessárias ao entendimento e concepção de um MN; as quais seguem: “proposição de valor, segmento de mercado, estrutura da cadeia de valor, estrutura de custo e potencial de lucro, valor da rede de relacionamento, estratégia competitiva”.

Os autores propõe que o valor está contido em um senso de descoberta e novidade a ser materializado através de uma tecnologia, a organização precisa viabilizar e mobilizar recursos para conceber essa tecnologia; e fazer com que o usuário adote uma necessidade e reconheça explicitamente uma proposição de valor da organização. É apontado que a identificação de um segmento de mercado é uma análise ambiental, que considera: a tecnologia, o produto, o seu propósito e a sua utilidade dentro de um módulo – produto ou serviço; e para o desenvolvimento de inovação ou atributos de tecnologia seja superior. O desenvolvimento do módulo enfrenta *trade-offs*, riscos e incertezas de desenvolvimento aderente à organização e ao mercado até alcançar seu potencial econômico, que contempla investimentos, ativos, estrutura financeira e identifica os mecanismos de remuneração.

Ainda seguindo pela obra de Chesbrough e Rosenbloom (2002) a estrutura que origina valor é referente à arquitetura operacional das atividades e sua forma de capturar valor. De acordo com Teece (1986), se considera adotar ativos complementares para desenvolver atividades na fase operacional de produção os quais podem ser influenciados por custos de transação. E na mesma forma há referência a Christensen e Rosenbloom (1995) que indica uma influência da cadeia vertical que impacta na captura de valor pelo lado do suprimento (firma sendo principal elemento) e transferência de valor ao cliente no lado da demanda. Sendo que a adoção da subcontratação na fase de produção tem relacionamento direto na transferência de valor sobre a demanda – os clientes.

Agora, tratando da estrutura de custo e o potencial de lucro os autores argumentam que são balizadas por preço e meta de taxa de custo de capital, que iram orientar as decisões de investimento e nível de mobilização de ativos para designar escala de viabilização do MN. Outro ponto, o valor da rede de relacionamento contém os *stakeholders*, e especificamente



tratam dos fornecedores, clientes e terceiros, os quais atuam no engajamento de captura de valor na mercancia tecnológica e de inovação. A rede de relacionamento atua na criação de valor; pois se a rede de relacionamento e partes interligadas atua com coesão, o valor é criado no lado da oferta. Daí se houver competência de coesão na rede de relacionamento; logo existe a transferência de valor para o lado da demanda, entrega de valor. Por fim, a estratégia competitiva transcorre, considerando ponto a ponto, o escopo de mercado e proposição de valor que se deseja transferir ao cliente, dentro de um ambiente de domínio de capacidades e competências. E com objetivo final de compreender uma estrutura de custo competitiva Chesbrough e Rosenbloom (2002).

E com designado anteriormente, Teece (1986) desenvolve o tema de ativos complementares expondo que existem os ativos complementares genéricos, especializado e co-especializados. De tal forma que o seu entendimento aprecia que as organizações desenvolvam a inovação em duas fases. A primeira é pré-paradigmática a qual se relaciona com competências tecnológicas. A segunda é a fase paradigmática que produz a inovação e aí cabe adotar ativos complementares de produção.

Chesbrough (2003); Chesbrough (2007) observa que a relação de MN e inovação aberta representam uma relação de conciliação entre aspirações e componentes externos que tecem uma arquitetura interna, que suporta a fricção entre o ambiente interno da firma e o ambiente multidimensional externo.

Segundo Johnson e Christensen (2008) “o modelo de negócios consiste em quatro elementos inter-relacionados, que agrupados, criam e entregam valor”. Além da conceituação de MN é relevante apresentar que os elementos inter-relacionados são elencados como proposição de valor ao cliente, fórmula de lucro, processos chave e recursos chave.

Da mesma forma (Teece, 2010) argumenta que o conceito de MN ainda está prejudicado pela falta de fundamentação de teoria econômica ou maiores estudos sobre sua relação com a prática dos negócios. Entre tanto, conceitua: “o modelo de negócio articula logicamente e provem dados que subsidiam a proposição de valor ao cliente. E viabiliza a estrutura de receitas e custos para a empresa entregar valor” (Teece, 2010).

Amit e Zot, (2009) conceituam MN particularmente aderente à perspectiva da inovação aberta. Propõe que o sistema de atividades seja dividido em duas premissas uma relacionada ao conteúdo, estrutura e governança e outra chamada de “temas de design”. Este se refere, a capacidade de organizar e planejar novidades, *lock-in*, complementariedades e eficiência.

Por fim, Amit e Zott (2009) consideram novidade como um sistema que relaciona conteúdo e atividades, que conectadas a estrutura da organização; e orientada por novas alternativas de governança. Assim como *Lock-in* se refere à capacidade de atrair e reter terceiros no MN, as complementariedades se referem à capacidade de aglutinar sinergias operacionais que convirjam para a criação de valor da firma. A eficiência, proposta por eles, é conceituada como ação, e não como racional, por isso ela representa a configuração das atividades do sistema de forma que reduza custos de transação.

7. Estratégia Aberta

A estratégia aberta tem sido tratada como um fenômeno contemporâneo nas organizações. E ainda pouco explorado como instrumento prático das organizações no desenvolvimento



estratégico. E de poucos estudos da ciência da administração das organizações. Embora hajam poucos estudos sobre o tema, já é possível reconhecer algumas conexões relevantes. Existem indicações de uma forte ligação com os pressupostos da inovação aberta e também sua viabilidade a partir da utilização de sistemas de informação tecnológica e da tecnologia da informação (Chesbrough & Appleyard, 2007).

No tema reside uma coerência com o dinamismo proporcionado pela era da internet e a capacidade de processamento de dados. Assim como resultado extraído do processamento de dados é a criação de informações relevantes e pontuais, objetivo da tecnologia da informação. E como aponta, Tavakoli, Schlagwein, e Schoder (2015) citando Feller et. al. (2014) o contexto do termo “*openness*” seja voltado para a *open innovation*, seja para *open strategy* tem conotação própria: “*openness* está relacionado à acessibilidade tecnológica e legal de artefatos da tecnologia da informação, de forma transparente e permeável da estrutura da organização. E distribuído em uma base processual de conhecimento e de maneira colaborativa entre pares”.

De tal forma que, o alcance da estratégia aberta está em receber, avaliar e processar opiniões e ideias das mais irrestritas origens (Whittington et al., 2011); (Tavakoli *et al.*, 2015) e (Morton, Wilson, Cooke, Wilson, & Cooke, 2015). O processamento desses dados representa uma maior interação no processo de *strategizing* que explora a tecnologia como ferramenta fundamental para operacionalizar uma estratégia aberta (Tavakoli, 2015).

O paradigma da inovação aberta, segundo Chesbrough (2003), trata da difusão do conhecimento sem restrição de fronteiras. As ideias permeiam as organizações e os mercados. As ideias fluem em rotação entre firmas e *stakeholders*.

Dessa maneira, a estratégia aberta pode ser visualizada como um fenômeno que se apoia em um “senso estratégico para a inovação”; considerando comunidades, ecossistemas, redes de trabalho e competitividade. A fim de viabilizar a criação de valor a partir da inovação através do uso de modelos de negócios calcados em invenção e coordenação (Chesbrough et al., 2007).

Dessa premissa fenomenológica sendo “*openness*” ou a abertura para colaboração e compartilhamento de conhecimento a estratégia aberta tem se organizado. E de acordo com (Morton *et al.*, 2015) o propósito da estratégia aberta é reunir ideias, conhecimentos e opiniões para que seja acrescentado valor ao conhecimento.

Outra maneira de entender a abordagem chamada de “*openness*” é considerar duas dimensões: de um lado a inclusão, no sentido de integração e colaboração entre as pessoas, que fazem a estratégia; e outro lado à transparência e permeabilidade da disseminação das estratégias desenvolvidas entre uma organização ou organizações (Whittington *et al.*, 2011).

Chesbrough *et al.* (2007) entendem que “*openness*” é um agrupamento de entendimentos para viabilizar a inovação. E ter seus atores pelo processo de inclusão participantes da estratégia. Contudo com o prejuízo do direito de propriedade individual sobre a inovação resultante. O autor ainda indica que o valor do “*openness*” tange duas formas idiossincrática, uma origina da ação dos usuários que participam do processo com ideias e conteúdo; outro, o desempenho das organizações que atenderem ou compreenderem melhor seus usuários terão vantagem competitiva. E haverá uma convergência massiva de usuários para essas organizações.



O entendimento de (Amrollahi, Ghapanchi, & Talaei-Khoei, 2014); (Tavakoli, 2015) considera que há um princípio de *organizing* entre um arranjo suplementado de indivíduos e firmas. E há relação com *crowdsourcing* no desenvolvimento da estratégia e de como ela é operacionalizada – *loosely-coupled*.

De tal forma a operacionalização da estratégia se apóia na proposição de criação de valor. Utilizando duas premissas – *open invention e open coordination*. Chesbrough *et al.* (2007) apresenta a primeira como efeito natural da criação de valor através do conhecimento e manipulação das suas utilidades como reutilização de conteúdo científico, de competência, pericia incorrendo em influenciar os níveis de retornos da organização e gestão dos custos. Já *open coordination* se refere a uma relação de adoção tecnológica entre indústrias, o que influencia a organização de nichos e ecossistemas de cooperação e coparticipação.

Mesmo o tema da estratégia aberta sendo bastante novo é possível encontrar algumas definições para o tema. (Tavakoli *et al.*, 2015) cita que (Liinamaa, 2004) considerando a estratégia aberta como “fenômeno de colaboração para o planejamento estratégico”. Por outro lado para (Whittington *et al.*, 2011) estratégia aberta conta com a cooperação e participação de diversos indivíduos e organizações e influenciando o processo estratégico prático e incentivando um processo participativo.

Dessa forma, (Tavakoli *et al.*, 2015) indicam o tipo ideal de estratégia aberta. Apontando três pilares principais: a inclusão, transparência e a capacidade da tecnologia da informação. A inclusão é a capacidade de alcançar e envolver o participante no processo de desenvolvimento da estratégia. A transparência se relaciona ao comportamento nas práticas das estratégias, propõe a visibilidade de resultados, e como ela é comunicada. E a capacidade tecnológica da informação é a viabilizadora do processamento de todo o fluxo de informações e ideias para que possam ser condensadas em propostas e ações.

3. Procedimentos Metodológicos

A metodologia aplicada para a revisão da literatura utilizou o método recomendado por (Jesson, Matheson & Lacey, 2011) que é volta para a revisão de escopo. Esse método consiste em desenvolver uma revisão de artigos acadêmicos semanais e capítulos de alguns livros para desenvolver uma análise. E seu objetivo é identificar lacunas, conexões e outras abordagens do campo de estudo, a fim de desenvolver pontos de relação entre os conceitos.

A base de artigos utilizada foi originada pela Science Direct. E a construção da amostra levou em conta os anos de 2010 a 2016, e os artigos foram pesquisados com as palavras-chave: “*transaction cost*”, e “*open strategy*”.

Foram identificados oito artigos e categorizados de forma que contemplou o primeiro artigo publicado no ano de 2011 e o último publicado em 2015. A leitura dos artigos proporcionou a classificação em nove grupos temáticos: Atividades *inbound* e atividades *outbound*; modelos de negócio voltados para inovação aberta; custo de transação adotando a estratégia de “*openness*”; visão baseada em recursos; cooperação; governança; “*Market for ideas*”; entrega de valor; retribuição monetária e não monetária.



4. Discussão dos Resultados

A estratégia aberta possui forte dependência da inovação aberta para a sua existência e viabilidade. De tal profundidade que as proposições da inovação e da estratégia aberta são baseadas no intercâmbio de ideias e conhecimentos de modo irrestrito (Huizingh, 2011). Sendo um caso *sui generis* a estratégia, que adota além do planejamento a ação inclusiva da base da organização (Tavakoli et al., 2015).

O sucesso da adoção da estratégia aberta é dependente da integração de diferentes divisões da organização, e de uma política de cooperação com o ambiente externo da organização. De ligação ramificada e intensa, que abaixo de uma copa fronde atividades *inbound* e *outbound* no processo de exploração reveladora de conhecimento, ou a exploração de utilização do conhecimento (Love, Roper, & Vahter, 2014). Assim sendo pela exportação de conhecimento para fora dos limites da organização, ou a importação de conhecimento para dentro da organização (Huizingh, 2011). Existe um fluxo oportunizado pela “abertura”, que na literatura internacional é chamado de “openness” que ocorre quando a organização permite e origina a inovação, a transformação e o seu avanço sobre a concorrência, cria-se uma janela de oportunidade que gera vantagem competitiva (Natalicchio, Messeni Petruzzelli, & Garavelli, 2014). E a sua identificação implica em profundas transformações na firma e na sua forma de se relacionar com os *stakeholders* (Love et al., 2014).

As transformações podem validar um movimento de mudança de política estratégica, que busca adoção de vantagens competitivas sobre a construção de barreiras concorrenciais; em ter ou não acesso a novos conhecimentos. Ai então, ocorre uma oposição às estratégias de negócios convencionais. As organizações têm sido guiadas pelo exercício das forças competitivas em pró da inovação e da conexão com a comunidade (Morgan & Finnegan, 2014). E pode integrar a estratégia entre o planejamento e a prática conectando diferentes níveis da organização como adoção de ação por diversos indivíduos ou ambientes, conectados a organização (Saebi & Foss, 2015).

De outro modo, essa transformação pode ser o desenvolvimento de um novo produto ou tecnologia que reorganize forças no mercado. De acordo com (Natalicchio et al., 2014) o conceito de *Markets for ideias* (MFI) vitaliza e substantiva a importância e os desafios para que haja fluidez e alcance das ideias dentro de um ambiente de mercado. Lá se identifica que o MFI está baseado em três premissas: ideias, proprietários de conhecimento e exploradores de conhecimento. E essa condição implica em custos de transação; pois é necessária a cessão do conhecimento de maneira suficientemente ampla para se reconhecer uma oportunidade. E assim exige a observação de relação hierárquica, e também requer um regime instrumental de controle sobre os agentes que acessam o conhecimento.

O paradoxo de Arrow (1962) *apud* Natalicchio et al. (2014) ilustra a dificuldade de acessar as ideias de forma qualitativa e poder avalia-las protegidas por mecanismos formais. E por outro lado, aqueles que buscam por ideias necessitam de um grande volume de informações para poder identificar a melhor sinergia e adequação ao seu portfólio.

Embora a estratégia aberta possa ser entendida como uma prática de aglutinação de indivíduos, clientes, parceiros em benefício da organização de fato acaba sendo uma estratégia de composição de competências. De modo que os indivíduos irão participar nos processos de seleção de ideias com a finalidade de melhoria mas também desejarão ter reconhecidas a materialização das suas ideias como pertencentes aquele grupo. Evadindo-se



da síndrome chamada de *not-invented here* (NIH) (Natalicchio *et al.*, 2014). Assim como também serão sensíveis ao sucesso da organização pelas transferências de valor para si mesmos (West & Kuk, 2016).

E por fim como os ativos humanos empatizam e compreendem a necessidade de cooperação com a composição de um plano. Muito embora, e mesmo com a participação de muitos indivíduos, o *strategizing* deve ser validado pelos líderes organizacionais no planejamento estratégico aberto.

De tal forma existe um campo fértil para conflitos de interesse entre indivíduos ou organizações que participem do desenvolvimento da estratégia aberta. Assim se pode observar a estratégia aberta sob a luz da teoria da agência. Considerando o risco moral - *moral hazard*, ações escondidas - *hidden actions*, informações escondidas - *hidden information*, seleção adversa - *adverse selection* (Barney & William, 2014) citando (Arrow, 1985). E essa estratégia deveria controlar grupos de risco comportamental e requer regulação e supervisão da organização (Morgan & Finnegan, 2014) e (West & Kuk, 2016).

Por outro lado, os modelos de negócios consideram de forma nuclear e central a proposição de criação, captura e transferência de valor. A estratégia aberta deve ter alinhamento com esses pressupostos com essa proposição (Ballon & Heesvelde, 2011; Natalicchio *et al.*, 2014).

Explorando a relação de alavancagem do conhecimento como recurso para acelerar as inovações da organização (Saebi & Foss, 2015). Muito embora, hajam evidências que a estratégia de inovação aberta implica empiricamente em retornos decrescentes sobre as margens, porque há a influência dos custos exercidos pelos mecanismos de governança. Ainda assim, quando a estratégia aberta é adotada a inovação expressa vantagem competitiva. Porque adota uma estrutura organizacional flexível e adequada o MN fundamentado em valor e uma maior interação com o ambiente.

A estratégia aberta compatibiliza a abertura seletiva de forma que possa ser adotada tanto a inovação aberta quanto à utilização de tecnologias proprietárias. E no que tange a estratégia aberta para a inovação é fundamental que seja desenvolvida uma conexão com as comunidades. De tal forma que as comunidades de recursos abertos tenham subsidiado a criação de novas firmas. E sejam pivô do processo de empreendedorismo, e oportunizem o uso de recursos complexos e componentes; os quais estruturam novas organizações e originam valor nas relações entre firmas (West & Kuk, 2016).

Pois fundamentado pela visão baseada em recursos qualquer atividade toma compulsoriamente a utilização de recursos e processos (Love *et al.*, 2014). Dentro de uma capacidade e competência de transformação. Assim uma estratégia aberta é válida se conseguir abrigar e recolher um fluxo de ideias e conhecimento (Natalicchio *et al.*, 2014).

Quadro1. Principais temas dos artigos

Título	<i>Inbound/ Outbound</i>	MN	TCT	VBR	Cooperação	Governança	MFI
Huizingh, (2011)	x		x		X		
Ballon & Van		x	x	x		x	



Heesvelde, (2011)							
Natalicchio et al., (2014)	x	x	x		x		x
Yu, Zhang, & Gao, (2014)	x	x	x	x		x	
Love et al., (2014)	x		x	x	x		
Morgan & Finnegan, (2014)	x	x	x	x	x		
Saebi & Foss, (2015)		x	x		x	x	
(West & Kuk, (2016)			x	x	x	x	

Fonte: Autor (2016).

5. Considerações Finais

Esse artigo identifica que há uma forte relação entre a estratégia aberta e a inovação aberta de forma que são fenômenos que nascem ligados por uma dependência. Porque ambas são baseadas no conceito do “*openness*” que permite um fluxo de ideias e conhecimento entre a organização e o ambiente.

Embora haja autores que irão apontar que a estratégia aberta assim como a inovação aberta implica em redução de desempenho. E isso em virtude do risco e assimetria de informação para conhecer e reconhecer novas alternativas. E porque a capacidade de avaliação pode ser limitada, imprecisa ou inconclusiva. Ainda assim, a inovação aberta e a estratégia aberta oferecem vantagens para a organização que a adotar hasteando barreiras competitivas.

Por um lado na inovação aberta, o veio de ideias e conhecimentos alimentam um fluxo de inovação, proposição de novidades e alternativas de forma eficaz. E por outro lado, a estratégia aberta adota uma disposição à inclusão e construção estratégica, que alia o planejamento e a prática nos mais diversos níveis da organização.

Dai ocorre um impacto em outra premissa, o MN que é o resultado de desempenho econômico, geração de rendas e expressão de valor aos *stakeholders*. O que vai exigir um conjunto completo de mecanismos de avaliação de inovação e de tecnologia a fim de subsidiar as escolhas dentro da abordagem do “*openness*”.

De tal sorte, a estratégia aberta é dependente do consenso por soluções. Exige mecanismos de governança para observar e avaliar conteúdo externo à organização, ou até mesmo muito distante do núcleo estratégico. As organizações ficam submetidas ao ambiente chamado de mercado para tratar da dissensão entre estabelecer uma relação de encaixe de um conteúdo e inovações em benefício da vantagem competitiva.

Nesse ponto a estratégia aberta poderá se apoiar na teoria do custo de transação e sua relação com a teoria da agência e também com a VBR. De forma que se for considerada a existência de uma relação entre indivíduos ou organizações e nessa relação existe condições de desequilíbrio em favor de vantagens. Existe um custo de governança a ser observado.



Dessa forma o custo da transação na estratégia aberta depende da coesão de objetivos e ação de trabalho para a sua eficácia. Incurrendo em desvantagens e onerações para agrupar as ideias, conhecimentos e proposições. De forma desdobrada em custos de engajamento dos indivíduos em apresentarem proposições; custo de sistema de tecnologia da informação para captação e processamento de proposições; avaliação e coesão com os objetivos estratégicos da organização; comunicação e controle das proposições e execução.

Referências

- Alchian, A. A., & Demsetz, H. (1972). Production, Information Costs, and Economic Organization. *The American Economic Review*, 62(5), 777–795. <http://doi.org/10.2307/1815199>
- Amit, R., & Zott, C. (2009). Working Paper WP-781 DESIGNING YOUR FUTURE BUSINESS MODEL: AN ACTIVITY SYSTEM PERSPECTIVE Christoph Zott DESIGNING YOUR FUTURE BUSINESS MODEL: AN ACTIVITY SYSTEM PERSPECTIVE. *Business*, 3, 463–468. <http://doi.org/10.2139/ssrn.1356511>
- Amrollahi, A., Ghapanchi, A. H., & Talaei-Khoei, A. (2014). Using Crowdsourcing Tools for Implementing Open Strategy: A Case Study in Education. In *Twentieth Americas Conference on Information Systems* (p. 1–7).
- Arrow, K. J. (1985). *The Economics of Agency*. Boston: Harvard Business School Press.
- Axelrod, R., & Hamilton, W. D. (1981). The Evolution of Cooperation. *Science*, 211(4489), 1390–1396. <http://doi.org/10.1126/science.7466396>
- Ballon, P., & Van Heesvelde, E. (2011). ICT platforms and regulatory concerns in Europe. *Telecommunications Policy*, 35(8), 702–714. <http://doi.org/10.1016/j.telpol.2011.06.009>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <http://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J. B. (1986). Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy. *Management Science*, 32(10), 1231–1241. <http://doi.org/10.1287/mnsc.32.10.1231>
- Barney, J. B., & Hansen, M. (1994). Trustworthiness as a source of competitive advantage. *Strategic management journal*, 15(1994), 175–190. <http://doi.org/10.2307/2486817>
- Barney, J. B., & William, H. (2014). *Handbook de Estudos Organizacionais*. São Paulo: Atlas.
- Benson, J. K. (1975). The Interorganizational Network as a Political Economy. *Administrative Science Quarterly*, 20(2), 229–249. <http://doi.org/10.2307/2391696>
- Chesbrough. (2003). *Open Innovation The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston: Harvard Business School Press.
- Chesbrough, H. (2003). *The Business Model*. Boston: Harvard Business School Press.
- Chesbrough, H. (2007). Business model innovation: it's not just about technology anymore. *Strategy & Leadership*, 35(6), 12–17. <http://doi.org/10.1108/10878570710833714>
- Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*, 11(3), 529–555. <http://doi.org/10.1093/icc/11.3.529>
- Chesbrough, H. W., Appleyard, M. M., Chesbrough, H. W., & Appleyard, M. M. (2007). *Strategy*, 50, 57–76.
- Christensen, C. M., & Rosenbloom, R. S. (1995). Explaining the attacker's advantage: Technological paradigms, organizational dynamics, and the value network. *Research Policy*, 24(2), 233–257. [http://doi.org/10.1016/0048-7333\(93\)00764-K](http://doi.org/10.1016/0048-7333(93)00764-K)
- Coase. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, 4(16), 386–405.
- Cyert, R. M., & Kumar, P. (1996). Economizing by firms through learning and adaptation.



- Journal of Economic Behavior and Organization, 29(2), 211–231.
[http://doi.org/10.1016/0167-2681\(95\)00070-4](http://doi.org/10.1016/0167-2681(95)00070-4)
- Dierickx, Ingemar and Cool, A. (1989). Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage *, 35(12), 1504–1511.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: an assessment and review. *Academy of Management Journal*, 14(5), 57–74.
- Huizingh, E. K. R. E. (2011). Open innovation: State of the art and future perspectives. *Technovation*, 31(1), 2–9. <http://doi.org/10.1016/j.technovation.2010.10.002>
- Jensen, C., & Meckling, H. (1976). Theory of the Firm : Managerial Behavior , Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3, 305–360.
[http://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](http://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (2008). Teoria da firma: comportamento dos administradores, custos de agência e estrutura de propriedade. *Revista de Administração de Empresas*, 48(2), 87–125. [http://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](http://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Johnson, M. W., & Christensen, C. M. (2008). our, (December), 50–60.
- Joskow, P. L. (2011). Asset Specificity and the Structure Asset Specificity of Vertical Evidence: Empirical Relationships. *Journal of Law, Economics, & Organization.*, 4(1), 95–117.
- Love, J. H., Roper, S., & Vahter, P. (2014). Dynamic complementarities in innovation strategies. *Research Policy*, 43(10), 1774–1784.
<http://doi.org/10.1016/j.respol.2014.05.005>
- March, J. G., & Simon, H. A. (1975). Limites Cognitivos da Racionalidade. In: *Teoria das Organizações* (p. 236). Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.
- Montgomery, C. a, & Wernerfelt, B. (1988). Diversification, Ricardian rents, and Tobin’s q. *Rand Journal of Economics*, 19(4), 623–632. <http://doi.org/doi: 10.2307/2555461>
- Morgan, L., & Finnegan, P. (2014). Beyond free software: An exploration of the business value of strategic open source. *Journal of Strategic Information Systems*, 23(3), 226–238.
<http://doi.org/10.1016/j.jsis.2014.07.001>
- Morton, J., Wilson, A., Cooke, L., Wilson, A., & Cooke, L. (2015). Collaboration and Knowledge Sharing in Open Strategy Initiatives, (December).
<http://doi.org/10.13140/RG.2.1.2433.9042/2>
- Natalicchio, A., Messeni Petruzzelli, A., & Garavelli, A. C. (2014). A literature review on markets for ideas: Emerging characteristics and unanswered questions. *Technovation*, 34(2), 65–76. <http://doi.org/10.1016/j.technovation.2013.11.005>
- Nickerson, J. A., & Vanden Bergh, R. (1999). Economizing in a context of strategizing: governance mode choice in Cournot competition. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 40(1), 1–15. [http://doi.org/10.1016/S0167-2681\(99\)00039-6](http://doi.org/10.1016/S0167-2681(99)00039-6)
- Penrose, E. (1959). *A teoria do crescimento da firma*. São Paulo: Editora da Unicamp.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of Competitive advantage: A Resouce-Based View. The effects of brief mindfulness intervention on acute pain experience: An examination of individual difference, 14(3), 179–191.
<http://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. New York: The Free Press.
- Ross, S. A. (1973). The economic theory of agency: The principal’s problem. *The American Economic Review*, 63(2), 134–139. <http://doi.org/10.2307/1817064>
- Saebi, T., & Foss, N. J. (2015). Business models for open innovation: Matching heterogeneous open innovation strategies with business model dimensions. *European Management Journal*, 33(3), 201–213. <http://doi.org/10.1016/j.emj.2014.11.002>
- Schumpeter, J. (1934). *The teory of economic development*. Cambridge: Harvard University



Press.

- Tavakoli, A. (2015). Open Strategy: Towards a Shared Understanding, (JANUARY). Recuperado de www.researchgate.net/publication/275954810
- Tavakoli, A., Schlagwein, D., & Schoder, D. (2015). Open Strategy : Consolidated Definition and Processual Conceptualization. Proceedings of the Thirty Sixth International Conference on Information Systems, 1–12.
- Teece, D. J. (1986). Profiling from technological innovation: implications for integration, collaboration, licencing and public policy. *Research Policy*, 15(February), 285–305.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172–194.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(March), 509–533. <http://doi.org/10.1007/s11904-011-0087-3>
- Thorelli, H. B. (1986). Thorelli. *Strategic Management Journal*, 7(1), 37 – 51.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180. <http://doi.org/10.1002/smj.4250050207>
- West, J., & Kuk, G. (2016). The complementarity of openness: How MakerBot leveraged Thingiverse in 3D printing. *Technological Forecasting and Social Change*, 102, 169–181. <http://doi.org/10.1016/j.techfore.2015.07.025>
- Whittington, R., Caillaud, L., & Yakis-douglas, B. (2011). Opening Strategy : Evolution of a Precarious Profession, 22, 531–544. <http://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2011.00762.x>
- Williamson, O. E. (1981). The Economics of Organization : The Transaction Cost Approach *The Economics of Organization : The Transaction Cost Approach ' organization*, 87(3), 548–577.
- Williamson, O. (1985). The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting. . New York: Free Press.
- Williamson, O. E. (1995). *Economics and Organization*., (2).
- Yu, J., Zhang, Y., & Gao, P. (2014). Motivation and strategy: MNCs' embeddedness in China's standardization based innovation. *Telecommunications Policy*, 38(10), 890–901. <http://doi.org/10.1016/j.telpol.2014.09.002>
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: Recent developments and future research. *Journal of Management*, 37(4), 1019–1042. <http://doi.org/10.1177/0149206311406265>