

## **TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NO SETOR FINANCEIRO DE UMA EMPRESA DE SAÚDE: O PAPEL DA INOVAÇÃO ABERTA**

### *DIGITAL TRANSFORMATION IN THE FINANCIAL SECTOR OF A HEALTHCARE COMPANY: THE ROLE OF OPEN INNOVATION*

**CLAUDIA CAPARELLI**

UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

**WILLIAM BOCATER DE SOUZA**

UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

**HEIDY RODRIGUEZ RAMOS**

UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

#### **Comunicação:**

O XII SINGEP foi realizado em conjunto com a 12th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) e com o Casablanca Climate Leadership Forum (CCLF 2024), em formato híbrido, com sede presencial na ESCA Ecole de Management, no Marrocos.

#### **Agradecimento à órgão de fomento:**

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001 com o apoio do Fundo de Apoio à Pesquisa (FAP - UNINOVE). Também foi financiado no Brasil pelo CNPQ - Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, Bolsa de Produtividade em Pesquisa.

## **TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NO SETOR FINANCEIRO DE UMA EMPRESA DE SAÚDE: O PAPEL DA INOVAÇÃO ABERTA**

### **Objetivo do estudo**

O objetivo deste relato é descrever a jornada de transformação digital do departamento financeiro de uma corporação da área de saúde, detalhando as etapas do projeto, os desafios enfrentados, as soluções implementadas e os resultados obtidos.

### **Relevância/originalidade**

A análise abordou os conceitos: absorção de novas ideias e tecnologias pela empresa, inovação aberta e indicadores de resultados apoiando a gestão da mudança e a tomada de decisão, demonstrando como colaborações empresariais aceleram a inovação e a adoção de tecnologias.

### **Metodologia/abordagem**

A metodologia utilizou um estudo de caso do setor financeiro de uma empresa de saúde, integrando experiências práticas e profissionais. Incluiu coleta e análise de dados, considerando entrevistas semiestruturadas com stakeholders-chave, análise documental de relatórios internos e dados quantitativos de desempenho financeiro.

### **Principais resultados**

Os resultados incluem: (a) ganhos financeiros de R\$ 5 milhões no primeiro ano; (b) maior eficiência nos processos financeiros e contábeis; (c) validação do modelo de inovação aberta para rápida implementação de soluções; (d) criação de metodologia para projetos colaborativos.

### **Contribuições teóricas/metodológicas**

Este estudo oferece um modelo metodológico para a integração de métricas de desempenho em projetos de inovação, demonstrando como esses indicadores podem facilitar a tomada de decisão e promover a adaptação contínua das estratégias empresariais.

### **Contribuições sociais/para a gestão**

Espera-se que este relato possa servir como um guia prático ou benchmarking para profissionais que busquem modernizar seus processos organizacionais por meio de soluções inovadoras em parceria com outras empresas, incentivando as empresas a adotarem uma mentalidade de inovação contínua.

**Palavras-chave:** Transformação Digital, Inovação Aberta, Cultura Organizacional, Adoção de Tecnologias, Colaboração Empresarial

## *DIGITAL TRANSFORMATION IN THE FINANCIAL SECTOR OF A HEALTHCARE COMPANY: THE ROLE OF OPEN INNOVATION*

### **Study purpose**

The objective of this report is to describe the digital transformation journey of the finance department of a healthcare corporation, detailing the project stages, the challenges faced, the solutions implemented and the results obtained.

### **Relevance / originality**

The analysis addressed the concepts: absorption of new ideas and technologies by the company, open innovation and results indicators supporting change management and decision-making, demonstrating how business collaborations accelerate innovation and the adoption of technologies.

### **Methodology / approach**

The methodology used a case study of the finance sector of a healthcare company, integrating practical and professional experiences. It included data collection and analysis, considering semi-structured interviews with key stakeholders, documentary analysis of internal reports and quantitative data on financial performance.

### **Main results**

The results include: (a) financial gains of R\$ 5 million in the first year; (b) greater efficiency in financial and accounting processes; (c) validation of the open innovation model for rapid implementation of solutions; (d) creation of a methodology for collaborative projects.

### **Theoretical / methodological contributions**

This study offers a methodological model for the integration of performance metrics in innovation projects, demonstrating how these indicators can facilitate decision-making and promote the continuous adaptation of business strategies.

### **Social / management contributions**

It is expected that this report can serve as a practical guide or benchmarking for professionals seeking to modernize their organizational processes through innovative solutions in partnership with other companies, encouraging companies to adopt a mindset of continuous innovation.

**Keywords:** Digital Transformation, Open Innovation, Organizational Culture, Technology Adoption, Business Collaboration

## TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NO SETOR FINANCEIRO DE UMA EMPRESA DE SAÚDE: O PAPEL DA INOVAÇÃO ABERTA

### 1 Introdução

A transformação digital é um processo fundamental no mundo atual, impactando diversos setores da economia e a vida cotidiana de bilhões de pessoas. Sua importância pode ser vista em várias dimensões, incluindo eficiência operacional, inovação, experiência do cliente, e competitividade. Este estudo apresenta a jornada de transformação digital do departamento financeiro de uma corporação de saúde, utilizando o modelo de inovação aberta dentro de “um processo de inovação distribuída” (Chesbrough *et al.*, 2017), por meio da parceria com uma *startup* de base tecnológica detentora de solução aplicada às dores na gestão de alto volume de notas fiscais e documentos contábeis e da colaboração com os times multidisciplinares especialistas da empresa contratante. O objetivo deste projeto de digitalização era reduzir os altos custos financeiros acumulados com o pagamento de multas e penalidades por atrasos de pagamento diversos em decorrência, principalmente, de falhas operacionais no cadastro manual e na gestão descentralizada do alto volume de documentos na gestão de pagamentos.

Para a análise em questão, consideramos alguns conceitos da literatura acadêmica: (1) que os desafios para que novas ideias e tecnologias sejam absorvidas dentro uma empresa passam pelas etapas de difusão da inovação tecnológica e podem ser impactadas pela cultura organizacional (Rogers, 2003), (2) que a inovação aberta, como um modelo colaborativo com foco na aceleração dos processos de inovação e da incorporação de tecnologias disruptivas, pode ser facilitada quando envolvemos o modelo de implantação da inovação de fora-para-dentro (out-in), favorecendo a rapidez e eficiência na implementação de novas tecnologias pela conexão entre soluções existentes e de necessidades latentes (Chesbrough *et al.*, 2017) e (3) que os gestores da inovação podem se utilizar de indicadores de resultados para adicionar benefícios tangíveis às estratégias de gestão da mudança facilitando a tomada de decisão dos líderes envolvidos nos projetos (Burgelman *et al.*, 2012).

Por se tratar de uma iniciativa com alto grau de complexidade devido às características organizacionais desta corporação, as entregas foram estruturadas em 6 etapas: (i) Aprofundamento inicial, com foco na análise detalhada do problema e de suas causas; (ii) Busca de soluções no mercado, direcionada para a avaliação de potenciais parceiros; (iii) Prototipação, com atividades de cocriação de uma solução aplicada; (iv) Teste da solução, por meio de prova de conceito (PoC); (v) Aferição de benefícios, por meio da validação dos resultados e (vi) Implementação da solução em produção, com o objetivo final de escalar a tecnologia na empresa. Desta maneira, o objetivo deste relato é descrever a jornada de transformação digital do departamento financeiro de uma corporação da área de saúde, detalhando as etapas do projeto, os desafios enfrentados, as soluções implementadas e os resultados obtidos.

Como estrutura metodológica utilizamos as oito etapas principais indicadas por Biancolino, Kniess, Maccari, e Rabechini Jr. (2012) e Martens, Pedron e Oliveira (2021), divididas em: Introdução; Referencial Teórico; Metodologia; Contexto do Projeto (Características da Organização e Características do Projeto/Problema Analisado); Tipo de Intervenção e Mecanismos Adotados; Resultados Obtidos e Análise, Conclusão e Referências.

### 2 Referencial Teórico

A estratégia da inovação aberta é descrita pelo conceito de que as empresas devem buscar conhecimento e ideias tanto dentro como fora de suas fronteiras organizacionais para impulsionar o desenvolvimento de novos produtos, serviços e processos (Chesbrough, 2003).

O impulso dado pela globalização e aumento da competitividade provocou diversas discussões acadêmicas e questionamentos foram levantados no entorno do tema, na qual conceito de inovação aberta foi unificado como um “processo de inovação distribuída, com base nos fluxos de conhecimento propositadamente gerenciados em toda fronteira organizacional, alinhados com o modelo de negócio de cada organização”. Os autores reforçam ainda que os modelos de inovação aberta de fora para dentro das organizações podem impulsionar a produtividade e a eficiência operacional (Chesbrough *et al.*, 2017).

No entanto, o processo de adoção de novas tecnologias de inovação encontra diversas barreiras e desafios, que vão desde a aprovação de recursos financeiros (orçamento) para a implantação de novas soluções, quanto ao impacto na cultura organizacional no que tange à inovação. Os autores Burgelman, Christensen & Wheelwright (2012) reforçam que os gestores dos processos de inovação devem ser capazes de adquirir, aprimorar e alocar os recursos que permitam explorar a capacidade de inovação, avaliando e identificando como alavancar ou aprimorar novas tecnologias em suas empresas. No livro “Gestão Estratégica da Tecnologia e da Inovação” (Burgelman *et al.*, 2012), os autores citam que os critérios para o sucesso da inovação tecnológica estão cada vez mais comerciais do que apenas técnicos onde “uma inovação bem-sucedida é aquela que proporciona o retorno do investimento original em seu desenvolvimento acrescido de algum ganho adicional”.

Rogers (1983) reforçou que a adoção de tecnologias era determinada pelo equilíbrio entre dois fatores: a utilidade (benefícios) da inovação para o indivíduo versus as barreiras à adoção (riscos) e quanto ao custo de aquisição da tecnologia versus os benefícios desta implantação (retorno). Na versão atualizada do seu livro “Difusão das Inovações, 5ª edição” (Rogers, 2003), o autor fez uma análise mais detalhada destes conceitos e adicionou o papel das redes e conexões sociais na influência na adoção de novas ideias e tecnologias. Nesse contexto, o papel dos ambientes onde as inovações acontecem, a partir das pessoas envolvidas e de suas interações, passa a ter uma força ainda maior no impacto dos decisores na escolha das inovações. Em um mundo mais conectado e complexo, as barreiras à implantação de novas tecnologias podem ser ainda mais desafiadoras aos gestores da inovação e o uso de estratégias e modelos de implementação (*frameworks*) adicionados da clareza quanto aos benefícios tangíveis e intangíveis esperados (retorno do investimento) com a implementação de uma nova tecnologia podem facilitar ou dificultar a tomada de decisão quanto a contratação das mesmas.

## 2.1 Teoria da Difusão da Inovação

A Teoria da Difusão da Inovação de Rogers (2003) explica como, por quê e a que ritmo novas ideias e tecnologias se espalham dentro de uma cultura. O autor organizou os estágios de implantação a partir de uma trajetória que vai desde o conhecimento sobre a solução (inovação) até o momento da confirmação (validação) da viabilidade da mesma, oferecendo um modelo claro e sistemático para entender como as inovações são adotadas e difundidas em diferentes contextos sociais (Figura 1). Os fatores que influenciam a adoção de uma inovação podem ser organizados em quatro componentes principais: : (1) tipos de inovação, prática ou objeto percebido como novo; (2) canal de comunicação pelos quais as informações são transmitidas, incluindo mídias de massa, redes sociais e relações interpessoais; (3) tempo de implementação e adoção; e (4) sistema social atuando de forma inter-relacionada aos usuários da inovação.

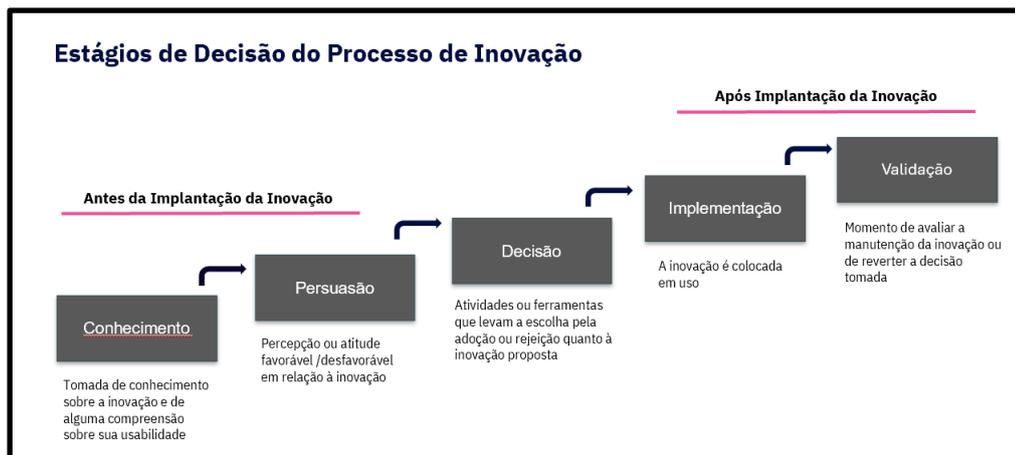


Figura 1: Estágios de Decisão do Processo de Inovação

Fonte: Elaborado pelos autores baseados em Rogers (2003)

Rogers (2003) estruturou o perfil dos adotantes da inovação com base na rapidez da adoção de uma inovação, considerando as seguintes categorias: (1) inovadores, “aventureiros”, que primeiro adotam uma inovação; os (2) primeiros adotantes, que são líderes e adotam novas ideias mais cedo; a (3) maioria inicial, que adotam a inovação antes da média; a (4) maioria tardia, que adotam a inovação depois da média; e os (5) retardatários, que são os últimos a adotar uma inovação, sendo mais tradicionais e conservadores, possuindo aversão ao risco e resistência à mudança, conforme ilustrado na Figura 2.

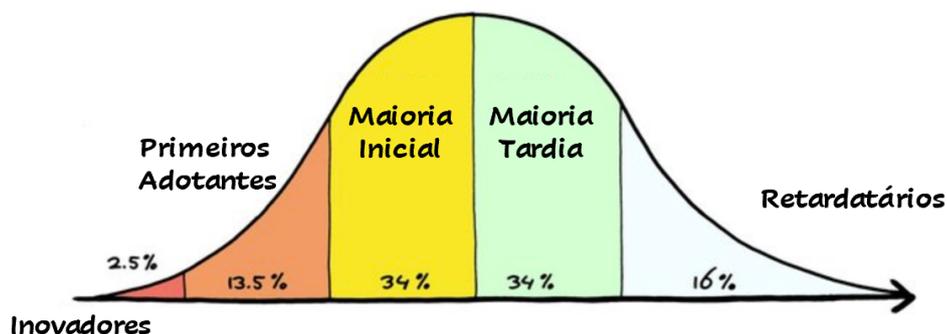


Figura 2: Perfil dos Adotantes da Inovação

Fonte: Elaborado pelos autores baseados em Rogers (2003)

Rogers (2003) descreve também o papel dos influenciadores da tomada de decisão e como os diversos perfis de adotantes têm se utilizado de redes sociais, blogs, fóruns de discussão, tanto para buscar conhecimento sobre novas tecnologias quanto para apresentar resultados das mesmas. Nesse sentido, conhecer sobre os atributos ou fatores que influenciam os gestores na tomada de decisão na adoção das novas soluções, com fatores tangíveis e intangíveis (Figura 3), pode ser um benefício para quem precisa apresentar um novo projeto ou ideia de inovação organizacional.

Vantagem Relativa:	Compatibilidade:	Complexidade:	Experimentabilidade:	Observabilidade:
O grau em que a inovação é percebida como melhor do que a ideia que substitui (status atual versus futuro).	O grau em que a inovação é percebida como consistente com os valores, experiências e necessidades potenciais dos adotantes (aderência às necessidades da empresa).	O grau em que a inovação é percebida como difícil de entender e usar (usabilidade).	O grau em que a inovação pode ser experimentada em uma base limitada (possibilidades de provas de conceito ou testes antes da contratação da nova tecnologia).	O grau em que os resultados da inovação são visíveis aos outros (resultados concretos pós implantação).

Figura 3: Atributos para a tomada de decisão quanto a inovação

Fonte: Elaborado pelos autores baseados em Rogers (2003)

A Teoria da Difusão da Inovação de Rogers (2003) é uma estrutura valiosa para entender como as inovações se espalham a partir de seus usuários. Essa teoria reflete, em suas atualizações, a evolução das tecnologias de comunicação, o maior acesso à informação e as dinâmicas sociais mais complexas. Estudos mais recentes, como os de Smith & Yang (2021) e Van den Bulte & Joshi (2022), expandem essa teoria ao incorporar o impacto das variáveis culturais e das dinâmicas das redes sociais digitais. Esses estudos proporcionam uma compreensão mais rica e contextualizada da difusão de inovações em um mundo globalizado e culturalmente diverso. Por exemplo, em culturas mais coletivistas, as populações podem mostrar maior resistência à adoção de inovações que perturbam o bem-estar social (Smith & Yang, 2021). Em contraste, em culturas mais individualistas, a adoção dessas mesmas inovações tende a ser mais rápida, pois as pessoas valorizam a autonomia e estão mais dispostas a assumir riscos (Hofstede, 2001).

Além disso, em sociedades com alta distância de poder, a adoção de inovações pode ser dificultada pela necessidade de aprovação de níveis hierárquicos superiores. Por outro lado, em culturas de baixa distância de poder, a inovação pode ser impulsionada por indivíduos em todos os níveis organizacionais (Shane, 1993). Nas culturas onde a comunicação boca a boca e as redes sociais são predominantes, as inovações podem se espalhar rapidamente, impactando um número maior de pessoas que usam plataformas online para se manter atualizadas. Nesse sentido, o uso de mídias e redes sociais confiáveis pode ser benéfico tanto na identificação de novas soluções quanto na redução das barreiras de adoção.

## 2.2 Inovação Aberta e a colaboração entre grandes corporações e *startups*

Vivemos em um mundo de complexidade global, no qual a integração entre teoria e prática devem agregar conhecimento dentro do ecossistema de negócios de forma a gerar benefícios aos agentes envolvidos no modelo de inovação aberta (Burgelman *et al.*, 2012). Nesse cenário, há um potencial de sinergia entre acadêmicos e profissionais, em que os primeiros contribuem com a teorização dos processos e suas consequências, enquanto os últimos são responsáveis pela aplicação prática dessas teorias.

A teoria da colaboração entre grandes corporações e *startups* preconiza que as empresas podem e devem usar tanto ideias internas quanto externas, assim como caminhos internos e externos para o mercado, a fim de avançar em suas tecnologias e alcançar o sucesso comercial, sendo este um aspecto crucial do modelo de inovação aberta (Figura 4) e da parceria assertiva entre empresas (Chesbrough *et al.*, 2017). Nesse contexto, a intencionalidade em relação ao compartilhamento do conhecimento, faz parte de uma estratégia de negócios com foco em “rentabilizar as entradas e saídas de conhecimento” pelas fronteiras de uma empresa, para alavancar fontes externas de recursos, pavimentando um caminho para a comercialização das mesmas.

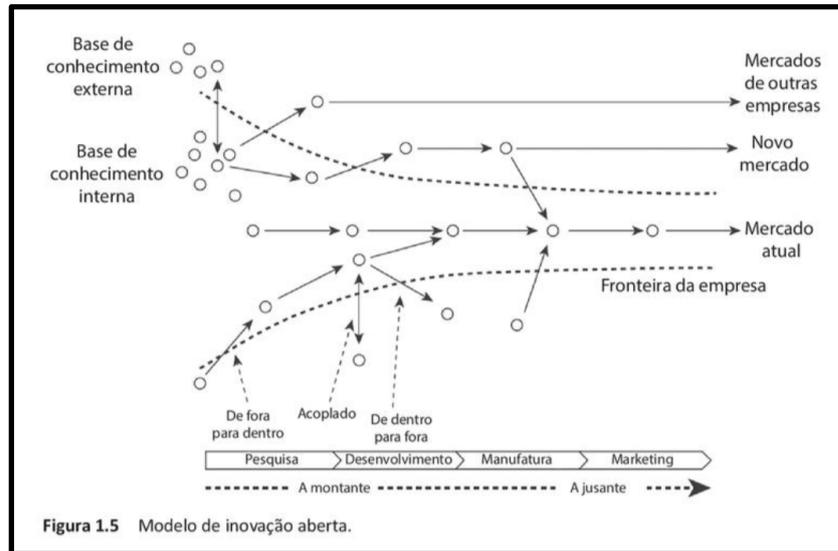


Figura 4: Modelo de Inovação Aberta  
 Fonte: Chesbrough *et al.* (2017)

De acordo com Chesbrough *et al.* (2017), o modelo de inovação aberta é essencial em um ambiente de negócios globalizado e altamente competitivo, pois permite às empresas acelerar o desenvolvimento das inovações por meio da integração de conhecimentos externos, aumentar a eficiência dos processos de inovação, reduzir custos e tempos de desenvolvimento e expandir suas capacidades de inovação para além das fronteiras internas, explorando novos mercados e oportunidades de forma mais ágil. No entanto, a gestão e governança nos projetos de inovação pode ser fundamental para o sucesso na implementação de novas tecnologias. Com base nessas premissas, os autores (Chesbrough *et al.*, 2017) estruturaram um *framework* com as etapas dos processos envolvidos no gerenciamento de projetos de inovação aberta (Figura 5).

Estágio do processo	Atividades principais
<i>Definir</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formulação do problema.</li> <li>• Instituições e regras: incluindo termos de contrato, PI.</li> <li>• Alocação de recursos e compromisso estratégico.</li> </ul>
<i>Encontrar participantes</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificação dos participantes com as características certas.</li> <li>• Motivação e retenção da massa crítica de colaboradores.</li> <li>• Seleção dos participantes certos.</li> </ul>
<i>Colaborar</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Governança do processo de colaboração: organizar, monitorar e policiar.</li> <li>• Plataforma de interação e outras ferramentas.</li> <li>• Abertura das atitudes, estrutura e processos da empresa.</li> </ul>
<i>Alavancar</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integrar conhecimento externo.</li> <li>• Comercializar o conhecimento a partir dos produtos e serviços.</li> </ul>

Figura 5: Modelo de processo para projetos de inovação aberta (cocriação)  
 Fonte: Chesbrough *et al.* (2017)

No entanto, ainda que muito se tenha desenvolvido de materiais nessa temática, o trabalho de mapeamento e identificação de soluções pode ser exaustivo e desafiador para os gestores da inovação. No livro “Novas Fronteiras em Inovação Aberta” (Chesbrough *et al.*,

2017) os autores apresentam uma tabela com as possíveis unidades de análise e locais de pesquisa em inovação aberta (Figura 6), mas reiteram as limitações deste material e reforçam a necessidade de mais pesquisas futuras sobre o tema. Adicionalmente, ações direcionadas de inovação podem ser usadas como estratégias organizacionais para encontrar inovações no mercado (Chesbrough *et al.*, 2017), tais como: **(1) Hackathons e desafios tecnológicos:** eventos onde *startups* são convidadas a resolver problemas específicos ou criar novas soluções para desafios identificados pelas corporações; **(2) Programas de aceleração e incubação:** muitas corporações têm seus próprios programas de aceleração e incubação para apoiar *startups* inovadoras e explorar sinergias; e **(3) Estratégias e investimentos:** corporações frequentemente investem em *startups* promissoras ou formam parcerias estratégicas para desenvolver novas tecnologias em conjunto.

Unidade de análise	Possível objeto de pesquisa
Intraorganizacional	Indivíduo Grupo/time Projeto Área funcional Unidade de negócio
Organizacional	Empresa Outro tipo de organização (não empresa) Estratégia Modelo de negócio
Extraorganizacional	Partes interessadas externas: indivíduos, comunidade, organização
Interorganizacional	Aliança Rede Ecossistema
Indústria	Desenvolvimento industrial Diferenças entre indústrias
Sistemas de inovação regionais	Região local Nação Instituição supranacional
Sociedade	Cidadãos Política pública

Figura 6: Possíveis unidades de análise e objetos de pesquisa em inovação aberta  
Fonte: Chesbrough *et al.* (2017)

Como citado por Chesbrough *et al.* (2017), o desenvolvimento de inovações internamente, ainda que com a colaboração de agentes externos, não possuem a garantia de sucesso em suas implementações. No entanto, podemos mitigar riscos ao trabalhar com parcerias entre empresas possuidoras de soluções específicas às dores organizacionais existentes. O segredo estaria na análise do valor agregado que estas parcerias ou alianças poderiam trazer às organizações contratantes (Figura 7):

Aceleração da Inovação	Acesso a Novas Tecnologias e Mercados	Redução de Riscos e Custos	Foco no Core Business
Startups muitas vezes trabalham em um ritmo mais rápido e podem trazer novas ideias ao mercado rapidamente. Parcerias com essas empresas podem acelerar o processo de inovação para corporações maiores.	As corporações podem obter acesso a novas tecnologias desenvolvidas por startups e explorar novos mercados sem ter que desenvolver essas tecnologias internamente.	Parcerias permitem que corporações compartilhem os custos e riscos associados ao desenvolvimento de novas tecnologias com startups.	Startups podem focar em áreas específicas de inovação e as corporações podem continuar a se concentrar em suas competências essenciais.

Figura 7: Vantagens das Parcerias entre Grandes Corporações e *Startups*  
Fonte: Elaborado pelos autores baseados em Chesbrough *et al.* (2017)

No entanto, embora os benefícios possam ser atrativos à contratação de inovações vindas de fora da organização, Chesbrough et al (2017) reconhecem que existem desafios na governança dessas parcerias e alianças. Os autores alertam os usuários para que observem estas potenciais barreiras e estejam preparados para atuar de forma conjunta com seus parceiros, a fim de garantir uma gestão assertiva (Figura 8).

Diferenças Culturais	Alinhamento de Objetivos	Propriedade Intelectual	Integração e Coordenação
Grandes corporações e startups frequentemente têm culturas organizacionais muito diferentes. Startups tendem a ser mais ágeis e menos burocráticas, enquanto corporações grandes podem ser mais estruturadas e conservadoras	É essencial que ambas as partes estejam alinhadas quanto aos objetivos da parceria para evitar conflitos de interesse	A gestão da propriedade intelectual pode ser complexa em parcerias, especialmente quando se trata de compartilhar inovações e tecnologias;	Coordenação eficiente e integração das operações entre uma corporação grande e uma startup podem ser desafiadoras, exigindo um gerenciamento cuidadoso.

Figura 8: Desafios das Parcerias na Inovação Aberta

Fonte: Elaborado pelos autores baseados em Chesbrough *et al.* (2017)

### 2.3 Estruturas de apoio à Tomada de Decisão na Inovação:

A abordagem estrutural para habilitar a inovação diz respeito ao uso organizado de mecanismos de inovação que são estruturas organizacionais projetadas para promover o desenvolvimento e gerenciamento de novas ideias, projetos e negócios (Meer, 2007). A implementação de processos, regras e indicadores de apoio à tomada de decisão, como indicadores de resultado, podem simplificar e favorecer o direcionamento de recursos para contratação de novas tecnologias (Burgelman *et al.*, 2012).

A escassez de recursos e a busca pela eficiência financeira das organizações pode ser um direcionador estratégico. West e Gallagher (2006) discutem como a inovação aberta pode aumentar a eficiência financeira ao permitir que as empresas compartilhem riscos e custos associados ao desenvolvimento de novas tecnologias. Por meio da colaboração com outras organizações, as empresas podem reduzir seus investimentos iniciais e acelerar o desenvolvimento de produtos. Para se beneficiar de inovações externas, as organizações devem ser capazes de identificar tais inovações, manter uma alta capacidade de absorção e adaptar as soluções às necessidades específicas da empresa, utilizando a avaliação de Benefícios *versus* Riscos como um facilitador crucial na tomada de decisões (Figura 9).

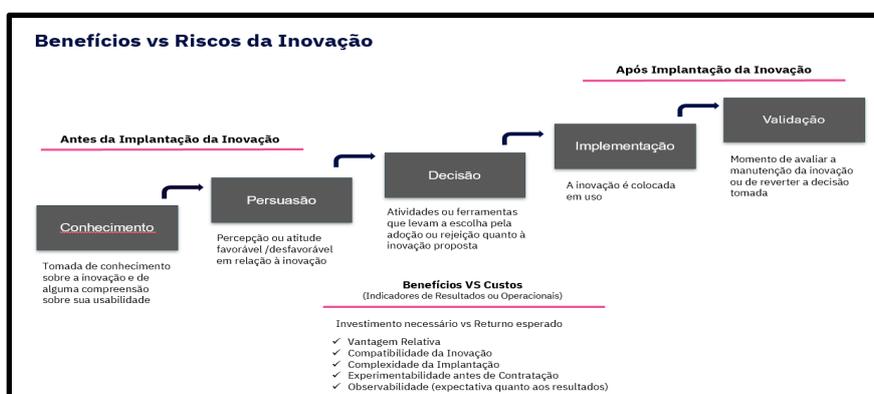


Figura 9: Benefícios versus Riscos da Inovação

Fonte: Elaborado pelos autores baseados em Rogers (2003)

O uso de *frameworks* como o apoio a tomada de decisão organizacional podem ser ferramentas úteis no contexto empresarial. A partir deste projeto, criamos um modelo (*template*) que pode ser utilizado por profissionais de gestão de projetos de inovação como ferramenta de apoio à aprovação e gestão de projetos inovadores, visto que possui elementos da gestão de projetos como: (1) identificação dos líderes de projeto, (2) área a ser impactada, (3) desafio ou problema específico, (4) detalhamento do desafio ou oportunidades encontradas, (5) Necessidade ou relevância do projeto, (6) Resultados esperados, (7) Requisitos inegociáveis, (8) Indicadores para medir o sucesso da resposta ao desafio ou problema, (9) Áreas Impactadas e (10) Dimensionamento do desafio ou da oportunidade (Figura 10).

### Modelo – Projeto XPTO

Oportunidade observada no processo XPTO como forma de alavancar xxxxx

Líder	Nome	Área do desafio	Área XPTO	Tipo do desafio
Descrição detalhada do desafio/oportunidade		Resultados esperados		
Lorem ipsum dolor sit amet.		Lorem ipsum dolor sit amet.		
Necessidade ou Relevância		Requisitos Inegociáveis		
Lorem ipsum dolor sit amet.		Lorem ipsum dolor sit amet.		
Áreas impactadas		Indicadores utilizados para medir o desafio/solução		
Lorem ipsum dolor sit amet.		Lorem ipsum dolor sit amet.		
Dimensionamento do desafio ou da oportunidade				
Exemplo: Quantidade de agendas não ocupadas: 25% (aprox 250k/mês) Ticket médio: R\$220,00				
$250.000 * R\$220,00 = R\$55MM/mês >> 660MM/ano$				
Atuando em 10% do potencial (25k agendamentos mês): <b>66MM/ano</b>				

Figura 10: Modelo de *slide* para aprovação de projetos com base em resultados esperados  
 Fonte: Elaborado pelos autores

### 3 Metodologia

A análise foi conduzida por meio de um estudo de caso, orientado pelos princípios de rigor metodológico e relevância prática, em que uma investigação empírica seguiu um método abrangente, incluindo a coleta e análise de dados para responder às questões "como" e "por que", com foco em contextos da vida real (Yin, 2015). Também foram considerados outros relatos técnicos, como o de Silva (2020) sobre inovação em ambientes corporativos e o de Pereira (2018) sobre transformação digital em pequenas empresas, abordando a temática a partir de uma perspectiva prática e colaborativa. Nessa abordagem, integrou-se a experiência profissional e prática do aluno pesquisador com a participação ativa de outros profissionais da corporação e da *startup* parceira.

Para assegurar a precisão e a validade dos dados coletados, foram adotadas técnicas de triangulação, que envolveram a comparação de dados provenientes de diferentes fontes, como entrevistas semiestruturadas com *stakeholders*-chave, análise documental de relatórios internos e dados quantitativos de desempenho financeiro. Essa estratégia foi essencial para corroborar os achados e fornecer uma compreensão mais profunda e robusta do fenômeno estudado.

As etapas do estudo seguiram a seguinte estrutura:

- Abordagem e Participação:** integrou-se a experiência profissional de diversos atores internos e externos relacionados à análise e implementação do projeto;
- Experiência do Problema a ser abordado:** os líderes do departamento de inovação aberta da corporação, trouxeram uma visão detalhada e prática dos processos existentes e dos

- desafios enfrentados. Essas habilidades profissionais e de gestão de projetos foram fundamentais na identificação de ineficiências, proposição de melhorias, e na estruturação e coordenação eficaz das diversas fases de implementação do projeto;
- c) **Participação de Outros Profissionais:** a execução do projeto contou com a colaboração de equipes multidisciplinares compostas por profissionais dos setores financeiro, de tecnologia da informação e de compliance da corporação, além de especialistas técnicos da startup parceira. Cada membro da equipe contribuiu com suas habilidades específicas nas etapas de (1) observação, (2) análise, e (3) solução dos problemas identificados. A participação de diferentes áreas garantiu uma abordagem holística e a integração bem-sucedida da nova solução tecnológica;
  - d) **Observação Direta:** a metodologia incluiu a observação direta dos processos atuais e a participação ativa na implementação da solução. Os líderes de inovação responsáveis realizaram visitas regulares às unidades operacionais para entender melhor como as notas fiscais eram processadas, onde ocorriam os principais gargalos, e como os funcionários lidavam com as notas perdidas ou "engavetadas". Essas observações forneceram insights valiosos que guiaram o desenvolvimento do projeto.
  - e) **Coleta de Informações Primárias:** as informações primárias foram coletadas por meio de entrevistas, reuniões e *workshops* com os *principais stakeholders* envolvidos no projeto. Esses encontros permitiram a coleta de dados sobre os procedimentos atuais, as dificuldades enfrentadas e as expectativas em relação à nova solução. Também foram realizados testes e simulações durante a fase de prova de conceito (PoC) para avaliar a eficácia da solução proposta;
  - f) **Coleta de Informações Secundárias:** informações secundárias foram obtidas a partir de estudos de caso, artigos acadêmicos e literatura especializada sobre transformação digital e inovação aberta, fornecendo um embasamento teórico sólido que sustentou as decisões ao longo do projeto. A literatura sobre a Teoria da Difusão da Inovação de Rogers (2003) e o modelo de inovação aberta de Chesbrough et al. (2017) foram particularmente úteis para compreender e aplicar os conceitos de maneira prática;
  - g) **Habilidades Profissionais Utilizadas:** (1) Gestão de Projetos: planejamento, execução e monitoramento das atividades do projeto, garantindo que os objetivos fossem alcançados dentro dos prazos e orçamentos estabelecidos; (2) Análise de Processos: avaliação dos processos financeiros existentes para identificar ineficiências e oportunidades de automação; (3) Tecnologia da Informação: conhecimento em sistemas ERP, especialmente SAP, para integração da nova solução tecnológica; (4) Comunicação: habilidade para coordenar e comunicar efetivamente com a equipe multifuncional, assegurando alinhamento e colaboração entre todos os participantes; e (5) Cocriação: capacidade de identificar problemas críticos e desenvolver soluções práticas e eficientes para superá-los por meio da inovação aberta, cooperando com parceiros externos em prol de um objetivo comum.

A utilização do estudo de caso como método de análise demonstrou-se eficaz para este relato técnico, pois permitiu uma investigação aprofundada e detalhada do processo de transformação digital em finanças, co-criado em um modelo de inovação aberta.

#### **4 Contexto do Projeto ou Situação Problema**

A organização objeto deste relato técnico é uma empresa de natureza privada e nacional, que atua no setor da saúde como provedora, ou seja, garantindo atendimento primário aos pacientes e conta com unidades laboratoriais, hospitais e clínicas especializadas, pulverizadas ao redor do Brasil. Essa companhia possui grande porte, com faturamento superior a R\$50.000.000,00 ao ano, e capacidade operacional acima de 10.000 colaboradores. Entretanto, apesar do seu alto faturamento e grande capilaridade, a companhia vinha enfrentando um

período crítico de baixa produtividade operacional que se acentuou pós-pandemia do COVID, com resultados financeiros líquidos negativos.

No setor de saúde, as empresas enfrentam uma série de desafios críticos que impactam diretamente a eficiência operacional e a sustentabilidade financeira. Entre os desafios mais comuns, destacam-se as glosas de procedimentos, que representam a rejeição de pagamentos por operadoras de convênios, a serviços prestados, devido a inconformidades na documentação ou nos processos administrativos dos hospitais, clínicas e laboratórios. Esse fenômeno pode resultar em perdas financeiras significativas, exigindo um esforço considerável para a revisão e a correção das pendências (Smith & Tran, 2017). Além disso, a ineficiência nos processos internos, como a falta de integração entre sistemas de gestão hospitalar e de faturamento, pode causar atrasos no fluxo de trabalho, aumento dos custos operacionais e redução da qualidade do atendimento ao paciente (Doe, 2018). Nesse contexto, a inovação, por meio da automação e a digitalização dos processos surge como alternativa promissora para mitigar esses e outros desafios, melhorando a precisão das informações e a eficiência dos processos (Johnson & Lee, 2020).

O problema analisado ao longo deste trabalho centra-se na questão de como a inovação aberta poderia auxiliar na eficiência financeira dessa companhia. Gassmann, Enkel e Chesbrough (2010) destacam que a inovação aberta não só permite a cocriação de soluções, mas também acelera o desenvolvimento e a implementação de novas tecnologias ao integrar diversos conhecimentos e recursos externos. Para fundamentar esta análise, utilizou-se um estudo de caso de um projeto de transformação digital, cujo objetivo era reduzir as despesas relacionadas à falta de governança dos títulos a pagar da companhia, que recebia mais de 16 mil notas fiscais por mês em suas diversas unidades ao redor do Brasil.

Neste contexto, e considerando o delicado momento de saúde financeira no período de implementação do projeto, regras institucionais foram adicionadas ao processo de tomada de decisão quanto à priorização dos investimentos em inovação. O retorno financeiro de curto prazo foi considerado como o principal item no processo de aprovação de novas tecnologias. A equipe de inovação, em resposta a esta necessidade, desenhou uma nova estratégia de aprovação de projetos de inovação, na qual as regras de retorno do investimento (ROI) foram incluídas no *framework* de trabalho e buscou validar este novo modelo de gerenciamento de projetos no momento da implementação do projeto objeto deste relato.

O caso a ser apresentado foi fruto de um trabalho estruturado pela equipe de inovação aberta em parceria com uma *startup* especialista no tema. A nova atuação de inovação aberta, voltada a encontrar soluções pré-estabelecidas para tratar problemas existentes, abrange todas as áreas da companhia, que apesar de sua certificação ISO 9001, possui oportunidades de melhoria operacional em diversos setores. Entre os departamentos analisados, o setor financeiro destacou-se não apenas pelos desafios comuns enfrentados no setor de saúde, como glosas de procedimentos realizados, mas também por um desafio significativo na gestão de títulos a pagar.

A corporação enfrentava uma série de problemas críticos relacionados ao processamento manual de notas fiscais, como: **(1) Fragmentação e Desorganização:** o processo de recebimento e tratamento das notas fiscais eram altamente fragmentado, onde as notas fiscais eram distribuídas manualmente entre diversas unidades operacionais, que ficavam implicitamente responsáveis pelos seus títulos a pagar e por não serem especialistas em finanças, frequentemente ocorria o "engavetamento" ou perda de documentos, o que causava atrasos no processamento e dificuldades na localização de notas fiscais específicas quando necessário, e limitava a ação do setor financeiro centralizador, que não possuía visibilidade dos processos executados pelas unidades; **(2) Passivo de Saldo Devedor:** devido à perda e ao atraso no processamento das notas fiscais, a empresa acumulava um passivo significativo de saldo devedor. Este passivo gerava um impacto financeiro direto, uma vez que a falta de pagamento

tempestivo resultava em juros, multas e, potencialmente, em um relacionamento prejudicado com fornecedores; **(3) Risco de Penalidades e Conformidade:** a ineficiência no controle e na auditoria das notas fiscais aumentava o risco de não conformidade com as regulamentações fiscais. A falta de um sistema automatizado para verificar e validar as notas fiscais recebidas contra as obrigações contratuais e regulamentares resultava em potenciais passivos legais e fiscais para a corporação; e **(4) Custo Operacional Elevado:** o processamento manual das notas fiscais demandava uma quantidade significativa de recursos humanos, com uma equipe dedicada a tarefas repetitivas e sujeitas a erros. Isso não apenas aumentava os custos operacionais, mas também desviava o foco dos colaboradores de atividades mais estratégicas e de valor agregado.

## 5. Tipo de Intervenção e Mecanismos Adotados

Para solucionar a situação-problema identificada na gestão de títulos a pagar, adotou-se uma abordagem estruturada, que envolveu seis etapas principais, as quais descrevem detalhadamente as atividades desenvolvidas na organização, desde a análise inicial até a implementação em escala da solução:

- (i) **Aprofundamento inicial (análise do problema):** o primeiro passo foi avaliar os processos internos da companhia, por meio de mapeamento de fluxo de valor, levantamento de problemas, causas raízes e impactos financeiros e operacionais. Nessa etapa, encontrou-se a lacuna da gestão de títulos a pagar na companhia, que possuía uma dívida anual recorrente com a receita federal que ultrapassava a casa dos milhões.
- (ii) **Busca de soluções no mercado (pesquisa e avaliação de potenciais parceiros):** como não havia nenhuma iniciativa em andamento na companhia, que pudesse tratar o desafio, iniciou-se o processo de busca externa de parceiros capazes de cocriar um produto com foco na gestão de títulos a pagar. Este processo foi conduzido por meio de um levantamento minucioso das principais *startups* que atuavam no problema mapeado, utilizando uma plataforma existente na companhia. A seleção das *startups* considerou critérios como experiência no setor de saúde, capacidade técnica e histórico de inovação. Três possíveis fornecedores foram avaliados do ponto de vista técnico, de tecnologia e *compliance*, e um deles foi selecionado para integrar este projeto.
- (iii) **Prototipação (cocriação de uma solução aplicada):** a parceria entre a *startup* selecionada e a corporação foi celebrada por meio de um contrato de prestação de serviço, a partir do qual iniciou-se o processo de modelagem da solução. Embora a *startup* já possuísse uma solução pronta para a gestão de títulos a pagar, esta não atenderia o desafio proposto. Em resposta a essa necessidade, foi desenvolvido um desenho de processo futuro, contemplando particularidades do negócio de saúde e da corporação em questão no produto existente.
- (iv) **Teste de Usabilidade (PoC):** com foco na validação da viabilidade, estruturou-se um teste, com simulação em tempo real no sistema desenvolvido, enquanto a equipe de finanças continuou operacionalizando o processo da mesma forma manual, para que houvesse comparação ao final. Seguindo essa lógica, a prova de conceito teve duração de 3 meses, e foi dividida em duas ondas. A primeira teve duração de dois meses e focou na captura de notas fiscais de forma automática em todas as prefeituras do Brasil, algo que não existia até então. Já a segunda durou um mês, e o objetivo foi automatizar o *workflow* de tratamento de divergências e registro no sistema da companhia (SAP), após a captura das notas.
- (v) **Aferição de benefícios (validação dos resultados):** a consolidação dos benefícios financeiros e operacionais, após o teste da solução, foi realizada pela equipe de inovação, que mensurou os resultados do novo sistema semanalmente, confrontando-os com os

resultados obtidos pelo modelo de trabalho anterior. Nessa etapa houve comprovação de eficiência operacional, com redução de 96% no trabalho manual da equipe de finanças, que atuava consolidando os títulos a pagar, e redução de multas e juros para a receita federal, por meio da visibilidade de mais de 2.000 notas fiscais, que antes estavam engavetadas, e que foram lançadas sistemicamente.

- (vi) **Implementação em produção (escalonamento do projeto):** apesar de seus benefícios explícitos, alguns desafios internos tiveram de ser vencidos para a implementação do projeto. Entre esses desafios estavam: a resistência de equipes particulares de tecnologia, uma vez que se tratava de mais um sistema no parque da companhia, o que traria maior complexidade e consumo de capacidade dos times pertinentes para sua implementação; falta de orçamento para a contratação definitiva, uma vez que ocasionaria em custo de mensalidade para uso da ferramenta e excederia o montante orçado no ano fiscal. Para garantir que essas etapas fossem resolvidas, houve uma série de alinhamentos específicos em comitês destinados a cada um dos pontos mencionados, onde apresentou-se o material completo do teste e dos ganhos projetados em escala, o que funcionou como um habilitador para que houvesse aprovação. E, mediante a isso, o projeto teve cronograma estipulado, para implementação definitiva na companhia, e iniciou-se o processo de escalonamento da solução.

## 6. Resultados Obtidos e Análise

A implementação do projeto de transformação digital em finanças, baseado na gestão de títulos a pagar, trouxe resultados significativos, tanto financeiros quanto operacionais. Nesse sentido, foram compiladas as contribuições mais relevantes do projeto, sua aplicabilidade para casos similares e os ensinamentos profissionais que podem ser compartilhados com a comunidade, conforme ilustrado na Figura 11.



Figura 11: Descrição dos resultados obtidos após implementação da inovação

Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

Os ganhos obtidos foram compilados em um modelo de demonstrativo de resultados financeiros, que facilitou a compreensão da situação-problema, e de como projetos de inovação aberta podem contribuir para a eficiência financeira da empresa. Além disso, os indicadores desse demonstrativo apoiaram a tomada de decisão sobre se investir no projeto, para sua

continuidade pós teste. Entre os indicadores mensurados na prova de conceito, destacam-se foram: **(1) Retorno sobre o Investimento (ROI):** estimado em 575%, considerando os ganhos financeiros anuais e o custo total do projeto; **(2) Taxa Interna de Retorno (TIR):** calculada em aproximadamente 65%, indicando uma alta rentabilidade; e **(3) Payback:** o período de *payback* foi calculado em aproximadamente 2 meses, demonstrando a rápida recuperação do investimento.

## 6.1 Confronto com a Teoria Revisada no Referencial Teórico

Conforme abordado na teoria de gestão de projetos e inovação aberta, a colaboração interorganizacional e a cocriação de soluções são práticas recomendadas para enfrentar desafios complexos e específicos (Chesbrough, 2006). No contexto deste projeto, a parceria com a *startup* que possuía um produto especializado no escopo abordado, foi essencial para desenvolver uma solução personalizada e eficaz em um curto espaço de tempo.

De forma complementar ao tema de inovação aberta, Rogers (2003), em sua Teoria da Difusão da Inovação, argumenta que a adoção de novas tecnologias e práticas inovadoras é acelerada pela comunicação eficaz entre os parceiros e pela percepção dos benefícios relativos. Esta teoria foi confirmada no projeto, uma vez que a rápida implementação e os resultados positivos foram alcançados graças à colaboração estreita entre a corporação e a *startup*. Esta colaboração garantiu uma compreensão mútua das necessidades e das capacidades tecnológicas de ambas as partes.

Além disso, Burgelman *et al.* (2012) destacam a importância de implementar processos, regras e indicadores de apoio à tomada de decisão. Eles argumentam que indicadores de resultado, como ROI, TIR e *payback*, podem simplificar e favorecer o direcionamento de recursos para a contratação de novas tecnologias. No projeto relatado, o uso de indicadores financeiros robustos permitiu avaliar a viabilidade e os benefícios econômicos da solução desenvolvida, facilitando a aprovação e o direcionamento de recursos necessários para a sua implementação.

A aplicação de técnicas de estudo de caso, conforme proposto por Yin (2018), também se mostrou adequada para investigar e documentar o impacto das intervenções realizadas. Esta abordagem permitiu uma análise detalhada do contexto e das especificidades da empresa, assegurando que as soluções propostas fossem diretamente aplicáveis às necessidades identificadas.

## 7. Conclusão

O objetivo deste relato foi demonstrar como a inovação aberta poderia auxiliar a eficiência financeira de uma companhia, por meio de um estudo de caso de um projeto realizado em uma empresa de saúde, que passava por uma crise financeira. A documentação da transformação digital do departamento financeiro desta corporação, através da parceria com uma *startup*, aplicada à problemática do gerenciamento de notas fiscais e documentos contábeis, visou elucidar como a abordagem colaborativa pode trazer benefícios a instituições que buscam eficiência em seus processos. O resultado pós-implantação em produção demonstrou que os resultados financeiros, de melhoria operacionais e de gestão foram significativos: (a) redução de 96% de atividades manuais na equipe de contas a pagar; (b) aumento de 31% na visibilidade de notas fiscais devidas; e (c) uma redução de custos de R\$5 milhões no primeiro ano, devido à diminuição de despesas operacionais e de penalidades financeiras. Foi avaliada também a hipótese de que o uso de indicadores de resultados poderia ser um facilitador no processo de aprovação de recursos, onde o Retorno sobre o Investimento (ROI), nesse caso, foi um fator

decisivo de apoio aos gestores de inovação na aprovação de recursos financeiros para contratação de novas tecnologias.

Em conclusão, este relato técnico detalha a trajetória, os desafios enfrentados, as soluções implementadas e os resultados alcançados, oferecendo um guia prático para outras organizações interessadas em inovar seus processos por meio da automação e digitalização. A experiência compartilhada aqui sublinha a importância da colaboração e da análise de indicadores de desempenho na busca por melhorias operacionais e financeiras, servindo como um modelo para instituições que desejam transformar seus processos e enfrentar desafios similares.

A pesquisa apresenta algumas limitações que devem ser consideradas. Primeiramente, o estudo foi restrito ao setor de saúde, o que pode limitar a generalização dos resultados para outras indústrias com características e desafios distintos. Além disso, a análise baseou-se em uma única parceria com uma *startup*, o que pode não refletir a diversidade de experiências com diferentes parceiros e tecnologias. A pesquisa também focou predominantemente em indicadores financeiros, como o ROI, deixando de lado aspectos qualitativos e impactos a longo prazo sobre a cultura organizacional. Estudos futuros poderiam expandir a pesquisa para diferentes setores, permitindo a avaliação da aplicabilidade dos resultados e identificando possíveis variações nas experiências com a inovação aberta. Além disso, estudos longitudinais seriam valiosos para monitorar os efeitos da inovação aberta ao longo de vários anos, e a consideração de variáveis externas, como mudanças econômicas ou regulatórias, pode fornecer uma compreensão mais abrangente dos fatores que influenciam o sucesso de projetos de transformação digital.

## Referências

- Archibald, Russell D., & Archibald, Shane. (2016). *Leading and Managing Innovation*, 2nd Edition. Auerbach Publications.
- Biancolino, C. A., Kniess, C. T., Maccari, E. A., & Rabechini Jr., R. (2012). Protocolo para Elaboração de Relatos de Produção Técnica. *Revista Gestão e Projetos*, 3(2), 294-307.
- Burgelman, R. A., Christensen, C. M., & Wheelwright, S. C. (2012). *Gestão estratégica da tecnologia e da inovação: conceitos e soluções* (5th ed.). Grupo A. <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788580550917>
- Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W., West, J. (2017). *Novas fronteiras em inovação aberta*. Blucher. <https://plataforma.bvirtual.com.br>
- Chesbrough, H. (2006). *Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape*. Harvard Business Press.
- Chesbrough, H. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business Press.
- Doe, J. (2018). *Operational Efficiency in Healthcare: A Practical Guide to Achieving More with Less*. Wiley.
- Doz, Y. L., & Hamel, G. (1998). *Alliance Advantage: The Art of Creating Value through Partnering*. Harvard Business Press.

- Gassmann, O., Enkel, E., & Chesbrough, H. (2010). The future of open innovation. *R&D Management*, 40(3), 213-221.
- Hofstede, G. (2001). "Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations." Sage Publications.
- Johnson, M., & Lee, K. (2020). Digital Transformation in Healthcare: Strategies for Success. Health Administration Press.
- Meer, Han. (2007). Open Innovation – The Dutch Treat: Challenges in Thinking in Business Models. *Creativity and Innovation Management*. 16. 192 - 202. 10.1111/j.1467-8691.2007.00433.
- Md Nordin, S., Ahmad Rizal, A. R., & Zolkepli, I. A. (2021). Innovation Diffusion: The Influence of Social Media Affordances on Complexity Reduction for Decision Making. *Frontiers in Psychology*.  
<https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2021.705245>
- Martens, C. D. P., Pedron, C. D., & Oliveira, J. C. (2021). Diretrizes para elaboração de artigos tecnológicos, artigos aplicados ou relatos técnicos de produção com ênfase profissional. *Revista Inovação, Projetos e Tecnologias - IPTEC*, São Paulo, 9(2), 143-147. <https://doi.org/10.5585/iptec.v9i2.21117>
- Pereira, J. M. (2018). Transformação digital em pequenas empresas: um estudo de caso. São Paulo: Editora Acadêmica.
- Rogers, Everett M. (2003). *Diffusion of Innovations*, 5th Edition. Simon and Schuster, edição 5, 2003. ISBN 0743258231, 9780743258234.
- Schaft, J. & Füller, S. (2023). Supporting a vibrant entrepreneurial ecosystem: High density, critical mass, and effective strategies underpin the success of innovative life science ecosystems. *EMBO reports*, Heidelberg, v. 24, n. 9 09 2023.
- Shane. (1993). "Cultural Influences on National Rates of Innovation." *Journal of Business Venturing*
- Silva, R. T. (2020). Inovação em ambientes corporativos: um estudo de caso aplicado. Rio de Janeiro: Editora Universitária.
- SINGEP. (2024). Formatting for Scientific Articles. Disponível online:  
<https://singep.org.br/12/en/submission-guidelines/scientific-papers-format/>
- Smart Insight (2024). Global Social Media Statistics Research Summary [Updated 2024]. Disponível online: <https://www.smartinsights.com/social-media-marketing/social-media-strategy/new-global-social-media-research/>
- Smith, A., & Yang, M. (2021). "Cultural Influences on Innovation Adoption: A Cross-Cultural Study." *Journal of International Business Studies*.
- Smith, R., & Tran, L. (2017). *Revenue Cycle Management: Optimizing Healthcare Operations*. McGraw-Hill Education.

Streefkerk, R. (2024). APA Formatting and Citation (7th Ed.) | Generator, Template, Examples. Scribbr. Disponível online: <https://www.scribbr.com/apa-style/format/>

Van den Bulte, C., & Joshi, Y. V. (2022). "Social Influence in Marketing: How Social Media Affect the Diffusion of Innovations." *Journal of Marketing Research*.

West, J., & Gallagher, S. (2006). "Challenges of open innovation: The paradox of firm investment in open-source software." *R&D Management*, 36(3), 319-331.x.

Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.). SAGE Publications.

Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (5<sup>a</sup> ed.). Porto Alegre: Bookman.