

A GESTÃO DO SEGREDO NA INOVAÇÃO ABERTA

Maria Isabel Araújo Silva dos Santos¹; Cristiani Fontanela²

¹Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC, Florianópolis, SC, Brasil. (santos.mias@gmail.com)

²Universidade Comunitária da Região de Chapecó, UNOCHAPECÓ, Chapecó, SC, Brasil.

Rec.: 22.08.2014. Ace.: 17.03.2015

RESUMO

Na complexidade do processo de Inovação, as empresas perceberam que a proteção dos ativos intangíveis agrega valor aos produtos, bens e serviços. Na Inovação Aberta o estabelecimento das responsabilidades dos envolvidos deve estar alinhado à proteção do segredo, e assim gerar relações confiáveis e duradoras. Adotou-se a pesquisa exploratória e descritiva, com o propósito de explicitar e descrever as principais características dos temas abordados. Quanto às fontes, trata-se de uma pesquisa bibliográfica secundária com base em material já publicado, que permitiu entender a gestão do sigilo em uma organização que utilize a Inovação Aberta. Assim, saber como gerir o segredo nas estratégias de Inovação Aberta das organizações, a partir da utilização de cláusulas de confidencialidade nos contratos de transferência de tecnologia, contribuiu para a discussão do tema. Entende-se que para a efetiva gestão do sigilo na Inovação Aberta deve existir um modelo de negócio que integre a proteção do conhecimento.

Palavras chave: Segredo. Gestão. Inovação Aberta.

ABSTRACT

The complexity of the innovation process, companies realized that the protection of intangible assets adds value to products, goods and services. Open Innovation in the establishment of the responsibilities of those involved must be aligned to the protection of the secret, and thus generate reliable and long lasting relationships. This paper adopted the exploratory and descriptive research, in order to explain and describe the main characteristics of the subjects covered. Regarding to the sources, it is a secondary literature search based on previously published material, that allows to understanding the management of confidentiality in an organization that uses Open Innovation. Thus, knowing how to manage the secret strategies for Open Innovation of organizations, from the use of confidentiality clauses in technology transfer contracts, contributed to the discussion of the topic. It is understood that for the effective management of confidentiality in Open Innovation must be a business model that integrates knowledge protection.

Keywords: Secrecy. Management. Open innovation.

Área tecnológica: Direito de Propriedade Intelectual; Gestão da inovação.

INTRODUÇÃO

A Economia do Conhecimento quebrou um paradigma ao priorizar o conhecimento como seu principal fator de produção em detrimento ao trabalho, o capital e a terra. Num cenário globalizado, as empresas sentiram a necessidade de mudar a forma como realizavam seus processos de inovação, abrindo-se para a colaboração de novos parceiros, tais como: consumidores, fornecedores, pesquisadores, e até mesmo concorrentes.

O complexo processo de inovação exige o uso de planejamento e controle, isto pode ser verificado pela eficácia no uso e geração da informação e do conhecimento dentro de uma organização. O capital intelectual reflete a soma do conhecimento de todos em uma empresa, e favorece o desenvolvimento de inovações.

Tradicionalmente, a inovação era praticada de forma fechada, onde os projetos eram desenvolvidos internamente com forte sigilo e controle. Contudo, esse modelo mostrou-se ineficaz no cenário competitivo, globalizado e dinâmico. Assim, a Inovação Aberta apresenta-se como uma resposta eficaz para essa nova realidade das organizações e mercados.

Para o estabelecimento de cooperação de Inovação Aberta há a necessidade de se estabelecer relações confiáveis, proteger o conhecimento criado, compartilhado e/ou transferido, e de preservar os segredos. Como forma de assegurar tais relações, recomenda-se a instituição de mecanismos de proteções jurídicas, como os registros de patentes, e a celebração de contratos de know-how, para o caso de conhecimento não patentado.

METODOLOGIA

O objetivo deste trabalho é contribuir para o entendimento deste novo cenário que adota a Inovação Aberta e os regimes jurídicos de proteção do conhecimento como estratégia de negócio. Com a adoção da pesquisa exploratória e descritiva, buscou-se explicitar e descrever as principais características do modelo da Inovação Aberta, os contratos de transferência de tecnologia, segredo e know-how. Quanto às fontes, trata-se de uma pesquisa bibliográfica secundária com base em material já publicado, que permitiu entender a importância do segredo nas relações de Inovação Aberta para a eficácia organizacional.

Na inovação fechada, a pesquisa e o desenvolvimento são atividades realizadas apenas pela empresa, sem qualquer participação de agentes externos. Existe uma espécie de barreira ou fronteira que impede o diálogo com pesquisadores de fora da organização.

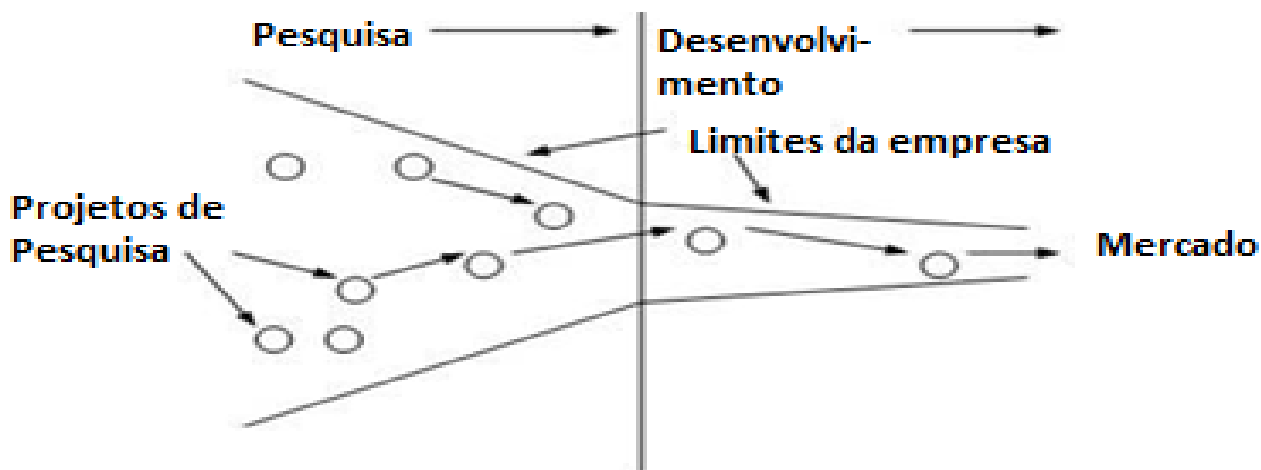
Conforme a Figura 1, os projetos e as ideias entram pela esquerda, e as linhas representam as fronteiras da empresa. Os projetos de pesquisa são desenvolvidos dentro destes limites até chegarem ao mercado.

O modelo de inovação fechada, sem qualquer interferência externa, deu lugar para o modelo aberto, sendo que uma importante mudança nesse cenário foi a relação especial entre as universidades públicas e as corporações, a qual se desenvolveu nos Estados Unidos na primeira metade do século XX (CHESBROUGH, 2012).

Na Inovação Aberta, a pesquisa e o desenvolvimento são caracterizadas pela abertura de fronteiras e pela incorporação de pesquisadores externos, como as universidades e as instituições de pesquisa. Destaca-se que as ideias podem se originar na empresa, mas também fora deste ambiente.

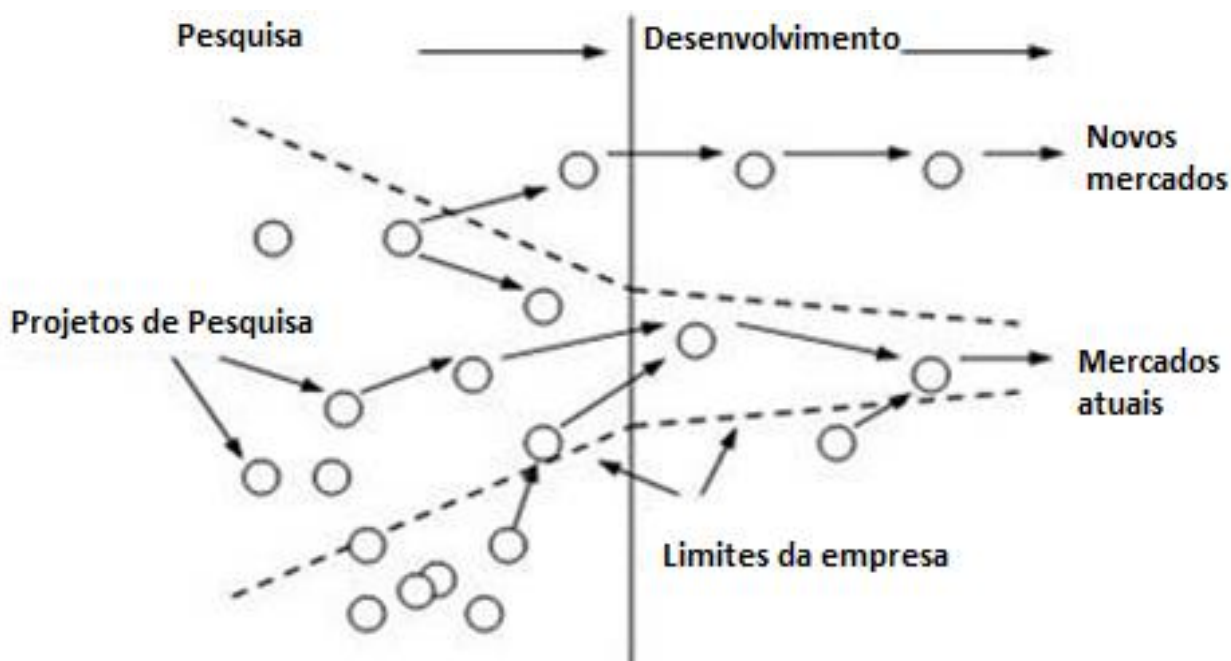
Como apresentado na Figura 2, observa-se que fora do ambiente organizacional existem diversas ideias e projetos que podem ser incorporados. As linhas que representam os limites da empresa são tracejadas para significar a abertura e fluxo das ideias.

Figura 1 - O paradigma fechado da gestão de P&D Industrial



Fonte: CHESBROUGH, 2012, p.6.

Figura 2 - O paradigma da Inovação Aberta na gestão de P&D industrial



Fonte: CHESBROUGH, 2012, p.9.

Diversos fatores contribuíram para a erosão dos sustentáculos da inovação fechada. Um dos principais fatores foi a crescente mobilidade de pessoas altamente qualificadas e experientes. A Inovação Aberta parte do pressuposto de que as empresas podem e devem usar ideias externas da mesma forma que usam ideias internas e caminhos internos e externos para o mercado à medida que as empresas buscam aperfeiçoar sua tecnologia (CHESBROUGH, 2012). O mesmo autor define os princípios de inovação aberta e fechada, apontando seus contrastes, conforme o Tabela 1.

Tabela 1 - Contrastes entre princípios da inovação fechada e aberta

Princípios da inovação fechada	Princípios da Inovação Aberta
Os melhores da nossa área trabalham para nós.	Nem todos os melhores trabalham conosco. Precisamos contar com os melhores dentro e fora de nossa companhia.
Para lucrar com P&D, nós mesmos precisamos descobrir, desenvolver e fornecer resultados.	P&D externa pode criar valor significativo; P&D interna é necessária para conquistar determinada parte desse valor.
Quando a descoberta é nossa, sempre a lançaremos antes no mercado.	Não somos obrigados a gerar a pesquisa para poder lucrar com ela.
A companhia que primeiro lança uma inovação no mercado sempre fica com esse mercado.	Construir um modelo de negócio melhor é mais útil que chegar ao mercado primeiro.
Se criamos as melhores e mais numerosas ideias na indústria, o sucesso é garantido.	Se fizermos melhor uso de ideias internas e externas, o sucesso será nosso.
Precisamos ter controle de nossas patentes intelectuais, de tal forma que os concorrentes não se beneficiem com nossas ideias.	Temos de produzir receitas com a utilização, por terceiros, de nossas patentes e também devemos comprar patentes de terceiros sempre que isso aperfeiçoar nosso modelo de negócio.

Fonte: CHESBROUGH, 2012, p. 10.

Deste modo, no Quadro 1, ao se verificar os princípios de cada modelo de inovação, fica evidente a vantagem que a inovação aberta oferece aos partícipes, pois possibilita um maior volume de transferência de tecnologias, assim como a busca constante de aperfeiçoamento.

Muitas empresas se encontram em fase de transição entre os dois paradigmas. Atualmente, os monopólios de conhecimento foram, em sua maioria, quebrados, tanto por políticas governamentais antitruste, como pelo aparecimento de novas companhias *start-ups*, bem como pela crescente e elevada qualidade e produtividade das pesquisas geradas nas universidades (CHESBROUGH, 2012).

É importante que empresas criem modelos e estratégias de acesso ou geração de inovações, garantindo assim, a sustentabilidade de seus negócios, neste sentido o modelo de Inovação Aberta, que propõe a busca em fontes externas, está de acordo com os atuais parâmetros mundiais de inovação.

Companhias em todo o mundo estão abrindo o seu processo de inovação, trazendo parceiros externos, como fornecedores, consumidores, acadêmicos, concorrentes e empresários com grandes ideias ou habilidades únicas, demonstrando que o paradigma de mudança está definitivamente em andamento (LINDEGAARD, 2011).

Assim, a Inovação Aberta tem se tornado cada vez mais comum no mundo empresarial, utilizando parcerias, acordos de colaboração, compartilhamento de laboratórios e de pesquisadores, e outros meios. Afinal, as empresas não podem continuar dependentes de suas habilidades internas para suprir suas necessidades de tecnologia e inovação.

A partir desse novo modelo adotado surgem novas demandas, tanto de proteção dos direitos de propriedade intelectual, oriundos da Inovação Aberta, quanto da transferência desses bens imateriais resultantes da cooperação. A seguir são apresentadas considerações sobre os contratos de transferência de tecnologia.

Os contratos são negócios jurídicos que se formam pelo concurso de vontades, gerando direitos e obrigações entre os envolvidos. Novas figuras contratuais estão penetrando o mundo dos negócios, dentre elas o know-how (GOMES, 2001).

A transformação tecnológica desempenha um papel importante na estrutura da indústria e é um dos principais condutores da concorrência. A tecnologia está contida em toda atividade de valor, podendo ter um efeito poderoso sobre o custo e a diferenciação. Uma empresa que desenvolve uma melhor tecnologia possui vantagem competitiva (PORTER, 1989).

O contrato de transferência de tecnologia é um instrumento que possibilita a circulação econômica de um bem imaterial protegido por institutos de propriedade intelectual ou de determinados conhecimentos técnicos de caráter secreto não suscetível de proteção monopólica. São suscetíveis de constituir objeto de contrato os bens imateriais ou criações intelectuais do espírito ou do gênio do homem. Em geral, tem como prestação essencial a obrigação do concedente em autorizar a exploração de um bem imaterial, ou seja, o concedente tem o dever de fazer todo o necessário para proporcionar e manter ao adquirente uma situação que lhe permita exercer o direito de uso contratualmente concedido, de forma economicamente rentável (ASSAFIM, 2013).

Os contratos de propriedade industrial e de transferência de tecnologia são regulados por um conjunto disperso de normas, que incluem: legislação tributária, especialmente a do imposto sobre a renda; a legislação relativa ao Direito da Concorrência, especialmente a que dá competência ao Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE) para analisar contratos que possam afetar a concorrência; a lei 4.131/62, no que regula remessas de valores para o exterior das importâncias relativas aos contratos de tecnologia; os artigos. 62, 140 e 211 da lei 9.279/96 (Lei de Propriedade Industrial), que submetem à averbação ou registro no Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI) tais contratos, bem como o Ato Normativo nº 135 do INPI, de 15/04/1997, que dispõe sobre o tal procedimento; Os eventuais efeitos internos do tratado Organização Mundial do Comércio/*Trade-Related Aspects of Intellectual Property Rights* (OMC/TRIPs); outros dispositivos relevantes de legislação esparsa, por exemplo, o Código do Consumidor (BARBOSA, 2014).

A operação de transferência de tecnologia trata-se de um negócio jurídico que compreende determinadas categorias de contratos típicos, dentre os quais os contratos de licença de direitos industriais, transmissão de conhecimentos técnicos e prestação de assistência técnica, bem como licenças de programas de computador. Os acordos de transferência de tecnologia melhoram a eficiência econômica e favorecem a concorrência, pois podem reduzir a duplicação de pesquisa e desenvolvimento, além de reforçar o incentivo para a pesquisa e desenvolvimento iniciais, fomentar a inovação, bem como facilitar a difusão do conhecimento, gerando concorrência no mercado (ASSAFIM, 2013).

A concessão de licenças apresenta-se como um benefício à concorrência, pois contribui com a difusão de tecnologias e favorece a inovação, sendo capazes de engendrar eficiências pró-competitivas (ASSAFIM, 2013). Neste contexto, destaca-se a afirmação de outro autor:

O empresário inovador em um país não desenvolvido não necessita criar tecnologia. Abrindo um novo mercado, introduzindo um novo produto e/ou alternando as funções de produção pela aquisição de tecnologia nos países não desenvolvidos, também pode ser atendido como inovador. O seu primeiro passo é negociar a tecnologia com os empresários dos países desenvolvidos. Iniciada a fabricação, deverá paulatinamente buscar absorver o conhecimento tecnológico, com o que será possível adaptá-lo às suas próprias condições, redesenhando a função de produção e, portando, maximizando uma técnica criada para outras situações de produção. A sua etapa de adaptação é também uma forma de criação

que poderíamos chamar de quase criação. Estamos nesse ponto a um passo de alcançar a etapa criativa, inovando em produtos e processos. BARBOSA (1981, p. 26-27).

Além disso, a transferência de tecnologia traz diversos benefícios para o concedente e o adquirente. Destacam-se os principais benefícios para o adquirente: a) possibilidade de adquirir tecnologia que lhe possibilite maior competitividade; b) atrair uma clientela gerada pela própria tecnologia adquirida; e c) complementar seus programas de desenvolvimento. Para o concedente, destacam-se os benefícios: a) receber *royalties* pela tecnologia transferida; b) fazer uso dos melhoramentos introduzidos pelo adquirente; c) entrar em mercados sem correr riscos; e d) obter renda por uma tecnologia já explorada, entre outros (ASSAFIM, 2013).

Para Porter (1989), líderes tecnológicos são agressivos às tentativas de desacelerar a difusão. Para o autor, a transferência de tecnologia constitui em mecanismo para a difusão da tecnologia de um líder. Nesse sentido, a transferência de tecnologia pode se dar por fornecedores de equipamentos ou de outros vendedores; por transferência de tecnologia por meio de observadores da indústria, como consultores e a imprensa especializada; e por transferência de tecnologia, por meio dos compradores que desejam outra fonte qualificada.

Quando estamos diante de contratos de transferência de tecnologia não patenteada é fundamental que exista uma adequada gestão dos segredos industriais e do know-how, em busca do afastamento da problemática da concorrência desleal. Nesses casos a manutenção do sigilo, objeto de cláusula de confidencialidade é tão importante como a própria tecnologia transferida.

A partir do entendimento técnico-jurídico de que o know-how, ou segredo industrial, é aquele que tem por objeto conhecimentos técnico-industriais secretos, emerge a necessidade de formalização de contratos específicos que regulem a utilização do segredo, além de estabelecer a sua confidencialidade.

Neste contexto, Flores (2008) resgata o surgimento dos conceitos de segredo e know-how por meio do estudo realizado por Klevorick, Nelson e Winter, na Universidade de Yale, sobre os mecanismos de proteção intelectual, que identificou que a patente não exercia mais a exclusividade de proteção da propriedade intelectual, e que o segredo e o know-how apresentavam-se como novas opções.

O autor também afirma que, diferentemente dos outros países da América do Sul que retardaram na adoção dos novos mecanismos de proteção por ainda não praticarem o comércio de tecnologia, o Brasil já o utilizava desde 1945, conforme a citação:

Entretanto, pode-se afirmar que desde a criação do Código de Propriedade Industrial brasileiro, em 1945, já se celebravam contratos de know how. Quando se licenciava o uso da marca (contrato principal), o titular era obrigado a licenciar o direito do processo de fabricação, o que nada mais é do que o know-how dos dias atuais. FLORES (2008, p.57)

O contrato de licença de know-how é um contrato naturalmente bilateral e de natureza sinalagmática, ou seja, cria obrigações recíprocas para os contratantes (ASSAFIM, 2013). O know-how é o conhecimento técnico e científico não patenteado, transferível, mas não acessível ao público.

Os maiores problemas enfrentados nos casos em que há proteção sem título , know-how de segredo industrial, são a manutenção do sigilo e a prova da anterioridade , ou seja, de quem foi criador. Tais problemas advêm da engenharia reversa , onde praticamente tudo é passível de ser decodificado , e da própria fidelidade das pessoas (PIMENTEL, 2009).

O risco sempre é inerente já que não se adquire a propriedade do ativo protegido através do segredo . Se for revelado, o segredo deixa de sê -lo e torna -se domínio público , desta forma o que resta ao possuidor do segredo é produzir provas de que o mesmo foi revelado por meios ilícitos , processando e denunciando o infrator a fim de conseguir indenizações (PIMENTEL, 2010).

Embora manter o segredo tenha custos elevados, muitos empresários recorrem estrategicamente a este instrumento jurídico para garantir que seus conhecimentos científicos e tecnológicos permaneçam em segredo e para reduzir custos administrativos com o registro de patente. Cabe destaque o interessante dilema apresentado por Flores (2008), conforme a citação:

Esse problema deve-se ao fato de que o segredo deveria ser subsidiário ao sistema patentário, e não ao contrário. [...] Com relação aos custos, não se ignora que manter o segredo também gera custos que, muitas vezes, são maiores que o da patente, pois a responsabilidade pela manutenção do segredo em um contrato de know-how levará os custos de ordem material e de pessoal, contratação de especialistas de segurança. FLORES (2008, p. 58)

Em alguns casos o valor comercial do know-how ou segredo industrial é equiparável ao das patentes. Em determinados setores a tecnologia de vanguarda e mais sofisticada é mantida em segredo, sem ser patenteada. No entanto, enquanto nos direitos de propriedade industrial, a proteção consiste em um direito de exclusividade, excluindo terceiros, durante um prazo determinado, no know-how a proteção é mais frágil, pois somente é invocável durante o tempo em que os conhecimentos técnicos sejam mantidos em segredo (ASSAFIM, 2013).

Cabe destacar a importância do esclarecimento no contrato de transferência de know-how que as informações licenciadas são sigilosas, devendo o licenciado gerir com responsabilidade o sigilo, respeitando, desta forma, as cláusulas de confidencialidade.

Portanto, a manutenção do segredo é uma obrigação que pesa sobre o licenciado, que se utiliza do know-how com a salvaguarda de sua condição de segredo. A obrigação do segredo impõe ao licenciado a adoção de todas as medidas que estão ao seu alcance para evitar o acesso de terceiros (ASSAFIM, 2013).

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A incorporação de um modelo cooperativo de inovação, ou seja, Inovação Aberta, pressupõe a adoção de mecanismos de gestão de sigilo para os bens imateriais não protegidos por títulos de Propriedade Intelectual.

Assim, a adoção de instrumentos contratuais específicos que esclareçam a importância da manutenção do sigilo, bem como, a gestão dos atores envolvidos no processo de Inovação Aberta compreendem a estratégia de negócio para o estabelecimento de relações confiáveis e a eficácia organizacional.

CONCLUSÕES

O paradigma da Inovação Aberta demonstrou ao longo das últimas décadas ser um modelo eficaz para acompanhar as mudanças tecnológicas, econômicas e sociais, além de dar uma resposta adequada ao cenário competitivo que se desenvolveu de maneira mais acentuada nos últimos anos.

A cooperação advinda de tal modelo exige relações confiáveis que só podem ser estabelecidas com a observação clara dos papéis, das responsabilidades e da importância do objeto envolvido nos contratos de transferência de tecnologia.

O sigilo é primordial e característico dos contratos de know-how, portanto, a sua gestão deve ser realizada em consonância com aquilo que foi previamente pactuado, mantendo assim, a confiabilidade das relações vitais para a Inovação Aberta.

PERSPECTIVAS

Este trabalho não pretende esgotar a discussão sobre o tema, porém, contribuir para novos trabalhos de pesquisa. Sugere-se o estudo de caso para a identificação das práticas de sigilo e de proteção dos direitos de Propriedade Intelectual nas empresas que possuem processos de Inovação Aberta.

REFERÊNCIAS

ASSAFIM, J. M. L. **A transferência de tecnologia no Brasil: aspectos contratuais e concorrenciais de propriedade industrial**. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2013.

BARBOSA, A. L. F. **A propriedade e a quase-propriedade no comércio de tecnologia**. Brasília: CNPQ, 1981.

BARBOSA, D. B. **Contratos em propriedade intelectual**. 20___. Disponível em: <http://www.denisbarbosa.addr.com/arquivos/apostilas/ufrrj/contratos_propriedade_intelectual.pdf>. Acesso em: 27 mai. 2014.

CHESBROUGH, H. **Inovação Aberta: como criar e lucrar com a tecnologia**. Tradução: Luiz Claudio de Queiroz Faria. Porto Alegre: Bookman, 2012.

FLORES, C. **Segredo Industrial e o Know-How: Aspectos Jurídicos Internacionais**. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2008.

GOMES, O. **Contrato**. Atualizada por Humberto Theodoro Júnior, 24. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2001.

LINDEGAARD, S. **A revolução da Inovação Aberta**: a chave da nova competitividade nos negócios. Traduzido por Alexandre Callari. São Paulo: Évora, 2011.

PIMENTEL. Introdução à propriedade intelectual e inovação no agronegócio . In: BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento . In: CURSO DE PROPRIEDADE INTELLECTUAL & INOVAÇÃO NO AGRONEGÓCIO . 1. ed. Brasília: MAPA; Florianópolis: EaD/ UFSC, 2009.

PIMENTEL. Introdução à propriedade intelectual e inovação no agronegócio . In: BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento . In: CURSO DE PROPRIEDADE INTELLECTUAL & INOVAÇÃO NO AGRONEGÓCIO ; PIMENTEL, L. O. (Org.). 2. ed. rev. e atual. – Brasília: MAPA; Florianópolis: EaD/ UFSC, 2010.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**: criando e sustendo um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.