

As Dificuldades de Empreender em uma Grande Empresa – a Busca por um Modelo de Inovação de Sucesso: Um Estudo de Caso da Telefônica Brasil.

JAERCIO ALEX SILVA BARBOSA

USP - Universidade de São Paulo

jaerciobarbosa@ig.com.br

PATRICIA VIVEIROS DE CASTRO KRAKAUER

USP - Universidade de São Paulo

patriciakrakauer@usp.br

1. Introdução:

O mundo busca inovar constantemente. As ONGs, governos, universidades e principalmente empresas, buscam novas e diferentes formas de responder aos constantes desafios e necessidades impostas pelos cidadãos, consumidores e meio ambiente. A inovação é fundamental para as empresas, para os *stakeholders* e para um país que ambiciona competir em nível global (PAROLIN *et al.*, 2006).

O empreendedorismo corporativo, parece ser mais um aliado das empresas em busca da inovação. Tal tendência vem ao encontro da necessidade de sistematizar a geração de ideias e de novas oportunidades, propiciando, conforme sugere Zahra (1991), a renovação organizacional. Outros autores também destacam o empreendedorismo corporativo como uma possibilidade para empresas inovativas e vale destacar os trabalhos de Kuratko e Hodgetts (1995), Pinchot III (1989) e Volpato e Cimbalista (2002) que mostram a difusão do empreendedorismo corporativo nas últimas décadas e trazem a visão de ser o empreendedorismo corporativo a realização de atividades empreendedoras por colaboradores dentro de uma organização.

A isto, Pinchot III (1989), um dos trabalhos consagrados na temática, argumenta que esse indivíduo empreendedor precisa ter a capacidade de transformar ideias. O que traz uma interessante noção de que para o empreendedorismo corporativo existir, não basta apenas ter boas ideias, mas precisa existir um processo para que a prática exista de forma a aumentar o nível de inovação e de produtividade das organizações.

Acredita-se que organizações inseridas em um ambiente de alta competitividade, como os relacionados à tecnologia, possam se beneficiar de práticas de empreendedorismo corporativo, desenvolvendo um processo de gestão que favoreça tal comportamento. Dessa forma, este artigo busca responder a seguinte questão: Como é possível inovar através do empreendedorismo corporativo em empresas de grande porte?

E tem como objetivo discutir à luz das teorias de inovação e empreendedorismo corporativo, quais são as dificuldades e alternativas que existem para inovar em uma grande empresa no Brasil. Para isso, adotou o método de estudo de caso utilizando como objeto de estudo as iniciativas institucionais formais de inovação da Telefônica do Brasil do período de 2003 a 2012.

2. Revisão da Literatura

A revisão da literatura foi direcionada para empresas inovadoras e empreendedorismo corporativo, constituindo-se no alicerce da pesquisa realizada na sequência.

2.1 O que é uma empresa inovadora

Como não existe consenso entre os vários autores que estudam inovação a respeito dos termos e expressões relacionados ao processo de inovação dentro das empresas, foi necessário fazer uma revisão da literatura buscando as definições de termos e expressões relevantes para o trabalho que pudessem responder a pergunta: o que é uma empresa inovadora? Além disto, nesta parte do trabalho foi definido o ponto de vista conceitual que foi adotado na estruturação, desenvolvimento e análise do estudo de caso.

Phan *et al.* (2009) afirma que uma empresa inovadora é aquela que tem capacidade de inovar sistematicamente, de criar novos produtos, processos, serviços, conceitos de gestão ou novos

negócios. O Manual de Oslo (OECD, 2005) foi além e procurou dar alguns parâmetros mais específicos, definindo uma empresa inovadora como aquela que: introduziu pelo menos uma inovação durante o período de dois anos; a inovação deveria ser nova para o mercado e para o mundo. Ou seja, para ser considerada inovação, a empresa tem, mesmo que incrementalmente, modificar o padrão do conhecimento existente sobre o tema no qual inovou. A inovação introduzida pela empresa pode ser de vários níveis: um novo produto, processo, método de marketing, *framework* ou mesmo uma mudança organizacional (OECD, 2005).

Seiffert (2004) analisou outros aspectos relacionados à inovação e definiu que os tipos de inovações podem ser relacionados a estágios de evolução da empresa, sendo: primeiro estágio – diversificação em novos produtos e novos mercados; segundo estágio – diversificação em novos negócios; terceiro estágio – corporação empreendedora. Neste estágio a cultura de desenvolvimento de novos produtos ou processos já faz parte do dia a dia da empresa.

Vasconcellos *et al.* (2013) não contradizendo os autores anteriores, propuseram um modelo mais abrangente e completo. Os autores afirmam que a estrutura de inovação está relacionada a um conjunto de elementos denominados condicionantes e seu delineamento deve estar em equilíbrio com eles. Segundo os autores quatro grandes macro variáveis se inter-relacionam para desenvolver o modelo de negócios das organizações e a sua estrutura de inovação. São eles:

- Objetivos e Estratégia: são situações futuras desejadas e expressam o que a organização deseja alcançar. As estratégias indicam os caminhos para atingi-los. Desta forma a inovação deve fazer parte de um esforço organizado da empresa na busca por melhores formas de realizar os seus objetivos;
- Estrutura: A estrutura define como os recursos humanos e materiais devem ser agrupados e como as atividades e decisões devem ser distribuídas. Existem estruturas que pelas suas características melhor estimulam a inovação;
- Processos: são sequencias de atividades e rotinas que viabilizam a operação da estrutura. Os processos adequados são fundamentais para favorecer a capacidade de gerar novas propostas de valor para a organização;
- Comportamento: relacionado a sistemas de estímulos e punições e relacionado com a cultura da empresa. Segundo os autores uma empresa pode ter estratégias estrutura e processo corretos, mas operar de forma inadequada se os comportamentos das pessoas não estão em sintonia com essas condicionantes.

A Figura 1 resume a proposta dos autores acima citados que por sua abrangência, complementariedade com outros autores pesquisados, facilidade de aplicação e ineditismo foi escolhida como enfoque teórico principal para a coleta de informações e análise de resultados do presente trabalho.

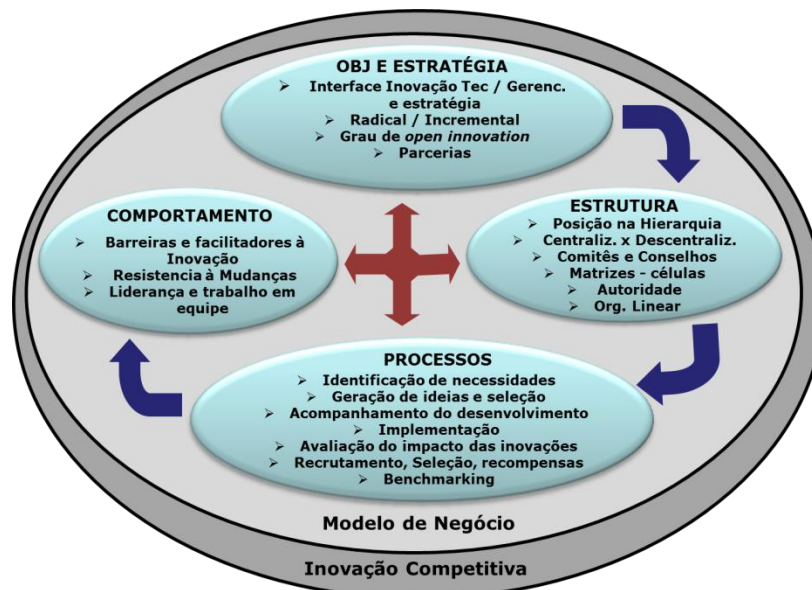


Figura 1: Cadeia Estratégica - Inovação
Fonte: Vasconcellos *et al.* (2013)

2.2 Empreendedorismo Corporativo

O termo empreendedorismo corporativo é considerado como um tema de fronteira do conhecimento (LENZI *et al.*, 2006), sendo que a pesquisa relacionada à temática é nova na administração, remontando a década de 80 com os primeiros autores que começaram a explorar o tema, como Burgelman (1983) e Pinchot III (1989).

Apesar de o tema ter se difundido nos últimos anos, como se pode observar no trabalho de Shane e Venkataraman (2000), ainda se notam dúvidas com relação ao seu conceito e estruturação, conforme apontam Kuratko e Hodgetts (1995). Esses autores o definem como atividades empreendedoras realizadas por colaboradores dentro da organização com o aval da mesma, objetivando a obtenção de resultados inovadores. Já para Schendel (1990) empreendedorismo corporativo estaria relacionado ao surgimento de um novo negócio dentro de uma empresa já existente, possibilitando a sua reformulação.

Pinchot III (1989) definiu o intra-empreendedor como o indivíduo empreendedor dentro da organização que, com liberdade e recebendo incentivos, possui a capacidade de transformar ideias. Ressalta que essa prática não é somente uma forma de se aumentar o nível de inovação e de produtividade das organizações, embora o faça, mas também uma forma de se permitir a contribuição do indivíduo à empresa e à sociedade.

A isto, Volpato e Cimbalista (2002) acrescentam que a diferença entre uma empresa inovadora das demais reside no fato de que as primeiras valorizam o potencial e o conhecimento de seus colaboradores de forma a aumentar a sua competitividade. Dessa forma, a gestão e a cultura organizacional possuem um papel de destaque quando se trata dessa temática. Iniciativas de empreendedorismo corporativo podem ser verificadas em diferentes organizações, sendo observadas em várias pesquisas acadêmicas como as de Rodrigues *et al.* (2007) e Villas Boas (2009), sendo que algumas são as características que favorecem tal prática.

Especificamente sobre a relação com a inovação, foco do presente estudo, Bom Ângelo (2003) argumenta que com o empreendedorismo corporativo busca-se uma nova postura de quem faz acontecer, o que favorece a percepção de novas oportunidades ou de modificações no que já existe, propiciando um processo inovativo dentro da organização. Além disso, vale destacar que o empreendedorismo corporativo é um importante aliado na sistematização da inovação organizacional, buscando a inovação contínua. Sobre essa relação vale destacar o trabalho de Zahra e Garvis (2000).

Diante do exposto, o presente estudo discutiu o empreendedorismo corporativo pela lente da inovação empresarial, verificando como tais questões podem impactar na inovação em uma empresa de grande porte.

3. Metodologia

A metodologia utilizada no trabalho foi o estudo de caso. O estudo de caso é um método qualitativo utilizado para se conhecer mais sobre um fenômeno, analisar as várias complexidades envolvidas e aprender mais com os casos escolhidos (STAKE, 1995). É uma estratégia de pesquisa na qual o pesquisador explora o fenômeno de forma a entendê-lo de maneira mais aprofundada (GIL, 2009). Yin (1994) afirma que o estudo de caso é o melhor método a ser utilizado quando a questão de pesquisa é do tipo “como” e quando não se necessita controle do ambiente por parte do pesquisador.

A escolha da Telefônica se justifica por ser um laboratório natural de desenvolvimento de práticas de inovação. Ao permitir comparar a evolução das práticas de inovação de uma empresa pública, burocrática e monopolista – características da TELESP antes do processo de privatização - para uma empresa que tenta colocar a inovação no centro de suas ações num mercado cada vez mais competitivo e complexo. Desta forma a Telefônica se apresenta como um caso singular que permitiu identificar e discutir os diversos pressupostos teóricos do campo de inovação e empreendedorismo corporativo numa perspectiva evolutiva. Além de sua importância teórica a Telefônica se destaca como a maior operadora integrada de telecomunicações do Brasil (Telefônica, 2012) que se transformou em um dos Centros de Inovação Mundial para o Grupo Telefônica, sendo responsável no Brasil pelo desenvolvimento da *Campus Party*, maior evento de tecnologia e empreendedorismo digital e da aceleradora de negócios Wayra. A empresa também se destaca por ser um dos 10 maiores grupos privados no Brasil, com mais de 86 milhões de clientes e vendas de mais de 17 bilhões de reais (Maiores e Melhores; Telefônica, 2012) sendo também a multinacional com maior volume de investimentos feito em solo brasileiro nos últimos 10 anos, cerca de 37 bilhões de euros (TELETIME, 2010).

As informações para o estudo de caso foram obtidas através de pesquisa de dados secundários, coletadas em documentos oficiais públicos da empresa no Brasil e na Espanha, página da empresa na internet e publicações na imprensa nacional e internacional, além de em apresentações e palestras abertas de executivos da Telefônica. No Quadro 1 podem ser verificadas as principais fontes de dados secundários consultadas.

Quadro 1: Principais Fontes de dados secundários

Fonte	Principal contribuição
Relatórios públicos oficiais da organização:	
Telefônica em dados, 2012.	- Informações sobre a evolução da estratégia geral da empresa; - Dados sobre a evolução de investimentos, número de clientes e de indicadores de qualidade.
Informe Responsabilidade Corporativa Telefônica, 2004 a 2011.	
Nota Oficial Telefônica para imprensa (28/09/10): Grupo Telefônica reforça sua estrutura organizacional na América Latina e cria unidade específica para o Brasil.	
Nota Oficial Telefônica para imprensa (26/07/06): Telefônica cria três Direções Gerais, responsáveis, respectivamente, por todos os ativos fixos e móveis na Espanha, restante da Europa e América Latina.	
Comunicado relevante ao acionista (24/10/2003): Telefônica Transforma sua estrutura Organizacional.	- Evolução da estrutura Telefônica no período analisado com destaque para o foco estrutural na inovação.
Informações veiculadas na imprensa	
Época Negócios (2012): Por um Vale do Silício brasileiro, Telefônica apresenta o Wayra Brasil.	Evolução de iniciativas de Inovação Organização.
Maiores e Melhores, 2012: <i>Ranking</i> .	
InfoMoney (2011): Telefónica anuncia criação de novas unidades e mudanças na estrutura organizacional.	
CRN Brasil (2008): Tectotal fatura R\$ 20 milhões com apenas 7 meses de operação	
Revista Exame (2008): Telefônica lança empresa de suporte de TI a usuário doméstico.	
Dados públicos provenientes de executivos, de eventos da Telefônica e site da empresa	
Telefônica, 2012: Quem Somos.	Evolução dos esforços de Inovação da empresa do ponto dos gestores da Organização.
Vídeo da 1a Conferência de inovação da Telefônica São Paulo (2006) – Apud PRADO; MAÑAS, 2010).	
Vídeo da 2a Jornada de la Innovaccion - Telefônica Espanha (2007) – Apud PRADO; MAÑAS, 2010).	
GERMANO, A. P (superintendente regional de inovação da Telefônica). Apresentação: inovação e incubação na Telefônica — uma experiência , 2009.	

3.1 A análise de acordo com o modelo de Vasconcellos *et al.* (2013)

Foi utilizado para o levantamento estruturado de informações do processo de inovação na Telefônica o modelo de análise do Vasconcellos *et al.* (2013) que seleciona 4 dimensões organizacionais: objetivos e estratégia, estrutura, processos e comportamento. Abaixo são listados os principais pontos levantados em cada dimensão:

Objetivos e Estratégia: Quais são os objetivos das ações? Buscam-se inovações radicais ou incrementais? Qual o grau de *open innovation* e de envolvimento de parceiros na inovação?

Estrutura: Qual a estrutura que suporta o processo de inovação?

Processos de Inovação: Como se dá a geração e seleção de ideias? Como se acompanha o desenvolvimento e implementação das ideias? Como se avalia os impactos das inovações? Como se recompensam as iniciativas?

Comportamento e Aspectos de RH: Quais são as barreiras e facilitadores da Inovação? Como se deu a resistência às mudanças?

4. Telefônica Brasil: A busca por uma cultura de Inovação

Segundo o Relatório da Administração da Telefônica Brasil S.A, auditado, referente ao exercício social de 2012 (Telefônica, 2012): a Telefônica foi a primeira operadora a ter uma oferta comercial de Ultra Banda Larga à conexão de 200 MB, sendo também a primeira operadora a lançar uma solução de e-books e m-books no país, com conteúdo de mais 4 milhões de títulos. Somente em 2012 desenvolveu produtos para o gerenciamento remoto de doenças crônicas e de comunicação entre máquinas para gerenciamento de frotas por exemplo. Tendo sido também o principal articulador do Campus Party, o maior evento de tecnologia e empreendedorismo digital do Brasil e promotor da aceleradora de negócios Wayra.

O ano de 2012 não foi um ano isolado, a capacidade de inovar e dar novas respostas de serviços e produtos ao mercado foi construído ao longo de mais de uma década de tentativas de inserir uma cultura de inovação dentro de uma organização de origem estatal e monopolista.

A estratégia de empreendedorismo corporativo na Telefônica aconteceu em três fases distintas, iniciando-se em 2003 e estendendo-se até os dias atuais. As fases mostram uma mudança de uma inovação interna centrada nos empregados, para uma inovação aberta, centrada em empreendimentos fora da empresa.

Cada fase foi analisada de acordo com o modelo de Vasconcellos *et al.* (2013) discutido na seção 3.1 da metodologia, além disso, foram destacados alguns resultados observados em cada fase.

Fase 1: Concurso Interno de Planos de Negócios (2003 – 2006)

- **Objetivos e Estratégia:** cinco anos após a privatização e passada a fase de responder as metas iniciais de universalização da telefonia fixa a Telefônica precisava iniciar o desenvolvimento de uma cultura mais focada na inovação e no empreendedorismo para gerar o crescimento esperado pelos acionistas e encarar o aumento da concorrência e a diminuição crescente de rentabilidade que o mercado futuro projetava. Por isso em 2003 a empresa

iniciou um programa de estímulo à inovação liderada pela Diretoria de Inovação (Telefônica, 2004)

O programa tinha como objetivo estratégico estimular novas ideias e projetos que pudessem ajudar na abertura de novos negócios, crescimento da organização e atingimento dos resultados financeiros e operacionais. O que se buscava, neste momento, eram inovações incrementais em produtos ou processos, a crença era que os próprios funcionários poderiam liderar o processo de inovação na empresa.

O Concurso foi inspirado em duas iniciativas semelhante realizada pela Telefônica na Espanha o idealab! que recebeu em 2003 mais de 1.000 ideias de sua comunidade (clientes, fornecedores, Universidades e empregados) e o concurso Patenta - Fábrica de Idéias que em 2004 recebeu 310 propostas (Telefônica, 2004).

É importante destacar que a Telefônica Espanha já iniciava ações de inovação aberta enquanto que a Telefônica Brasil iniciava os primeiros movimentos de um processo de inovação interno.

- **Estrutura:** havia uma Diretoria de Inovação ligada a Vice Presidência de Estratégia e Novos Negócios, conforme pode ser observado em Telefônica (2003). A Diretoria foi a responsável pela idealização e implementação do concurso.

- **Processos para Inovação:** o concurso estimulava, via comunicação interna, a participação dos seus 5.000 funcionários para dar ideias que pudessem gerar novos negócios na empresa. Na sua primeira edição o concurso gerou mais de 100 ideias, na segunda edição mais de 300.

As ideias eram pré-selecionadas pela Diretoria de Inovação, os idealizadores selecionados passavam por uma orientação de como construir um plano de negócios e a partir daí transformavam os conceitos propostos em planos de negócios que eram apresentados a um comitê formado por membros da alta gestão da empresa. Eram escolhidos os três projetos que gerariam mais impactos organizacionais para serem estudados em profundidade e implantados. Os projetos escolhidos ganhavam um prêmio em dinheiro ou viagens internacionais.

- **Comportamento e Aspectos de RH:** os idealizadores dos projetos vencedores não se tornavam os gestores responsáveis pela implantação das ideias. Os projetos eram alocados para as áreas com maior interesse e sinergia e estas decidiam quando, como e quem seria o responsável pelo projeto. Como as propostas concorriam com as metas do cotidiano e com outros projetos e ideias que estavam na fila de implantação das próprias áreas, dificilmente eram priorizadas e de forma geral as ideias, mesmo de grande impacto, não eram implantadas.

- **Resultados Observados:** neste período nenhuma ideia originada do concurso gerou impactos importantes na organização (PRADO; MAÑAS, 2010).

Fase 2: Incubadora Interna de Projetos (2006 – 2010)

- **Objetivos e Estratégia:** neste período verifica-se a troca de gestão do projeto, assumindo Stael Prata, Vice Presidente de Estratégia era funcionário com mais de 30 anos de empresa. Ele conhecia em detalhes a cultura da organização e possuía o desejo de aumentar o foco em iniciativas que poderiam estimular ainda mais o desenvolvimento do potencial empreendedor da Telefônica e dos seus empregados (TELETIME, 2005).

Para isto ele criou uma incubadora de projetos internos. A incubadora seria responsável por desenvolver projetos inovadores, com grande potencial de resultados que pudessem ser gerenciados por funcionários da empresa dentro da Telefônica, mas com um entorno organizacional mais dinâmico e flexível. Diferente dos objetivos da Fase 1 - que buscava mudanças incrementais dentro da organização – na Fase 2 o resultado seria a criação de novas empresas, buscando-se novos modelos de negócio e novos produtos que gerassem receitas expressivas para o grupo. Desta forma a iniciativa tinha o objetivo de estimular o espírito empreendedor dentro da empresa e desenvolver projetos com alto potencial, complementares ao negócio principal da empresa (GERMANO, 2009).

É importante destacar que o projeto foi iniciado no Brasil e se fosse bem sucedido poderia ser espalhado pelos diversos países em que a telefônica possui filial. A Telefônica neste período adota como *benchmark* a IBM, usando o conceito de curva de investimento, que deixava claro o foco que a iniciativa deveria ter: buscar oportunidades de negócios emergentes, conforme pode ser observado na Figura 2.



Figura 2: Curva de Priorização de Investimentos Telefônica
Fonte: Germano (2009)

Apesar do foco em novos negócios, não se procurava inovações radicais – que mudassem substancialmente processos ou produtos, mas negócios complementares que pudessem, de forma incremental gerar valor ao cliente na forma de um novo serviço ou produto.

As iniciativas eram endógenas, identificadas pela Diretoria de Inovação, incubadas na empresa e geridas por empregados da Telefônica. Não era foco, neste momento, olhar para fora, buscando outras fontes para o processo de inovação.

- **Estrutura:** houve a criação de uma estrutura específica para a iniciativa, dentro da Diretoria de Inovação, agora ligada diretamente ao presidente da empresa. A estrutura chamada de incubadora era formada por 3 entidades: o Board, a Oficina e os Empreendimentos Incubados. A incubadora possuía as seguintes funções: prover recursos humanos e financeiros para execução do projeto; disponibilizar um ambiente físico dedicado para as equipes; garantir ao empreendedor maior autonomia na gestão do *funding* a ser provido pelo *Board* da Incubadora e viabilizar *fast-track* dos principais processos internos da Telefônica.

- **Processos para inovação:** o processo da inovação se dava em 6 fases que iam da escolha dos temas estratégicos ao investimento efetivo: (1) Escolha de temas estratégicos relacionados direta ou indiretamente ao negócio da Telefônica pela Diretoria de Inovação; (2) Geração de ideias: eram geradas em torno de 500 ideias; (3) Avaliação de ideias com foco em análise de sensibilidade; (4) Priorização: dentro dos recursos da Diretoria de Inovação disponíveis eram priorizadas para estudo de viabilidade mais profundo cerca de 20 ideias; (5) Prova de conceito: nesta fase eram realizadas em torno de 10 provas de conceito e (6) Investimento mais efetivo no crescimento de 3 ideias. O processo era conhecido como o funil de ideias (Telefônica, 2007).

- **Aspectos de RH e comportamento:** havia um rigoroso processo de seleção interna das equipes que iam estar à frente dos novos negócios, este processo de seleção tinha fases de treinamentos que ajudavam a formar e ao mesmo tempo selecionar os futuros empreendedores. O processo era chamado de Trilha do Empreendedor e consistia de 12 etapas: (1) Inscrição; (2) Teste de raciocínio lógico (3) Curso de planos de negócios; (4) Análise de perfil; (5) Teste de perfil psicológico; (6) Curso de criatividade e inovação; (7) e-Learning em inovação; (8) Oficina de empreendedores; (9) Curso de técnicas de apresentação; (10) Workshop com RH e inovação; (11) Curso de gestão de projeto e (12) Curso de negociação.

Um dos elementos considerados estratégicos para o sucesso do projeto era o pacote de remuneração dados aos empreendedores. Havia no projeto uma remuneração diferenciada para os empregados que efetivamente eram escolhidos para participar da iniciativa. Esta remuneração estava diretamente relacionado ao desempenho dos empregados no atingimento das metas da nova empresa nos primeiros 2 anos.

A composição variada de remuneração, diretamente ligada aos resultados do projeto, permitiria que os empregados se sentissem donos do próprio negócio e agissem como empreendedores e não como empregados.

Ao final do período de incubação os empregados-empreendedores tinham algumas opções profissionais que podem ser observadas na Figura 3.

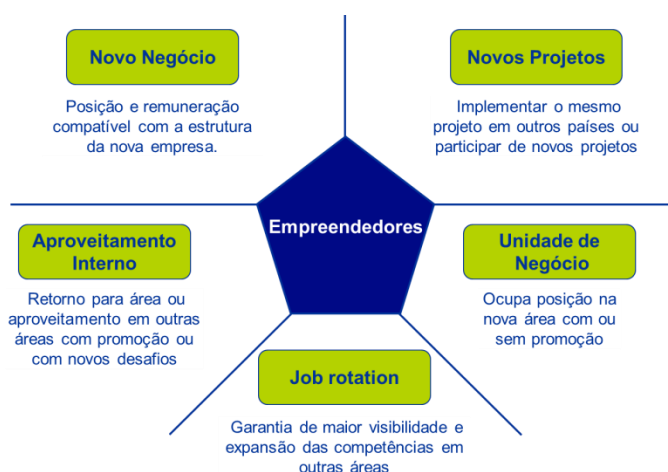


Figura 3: Opções profissionais para os empreendedores ao fim do período de incubação
Fonte: Germano (2009)

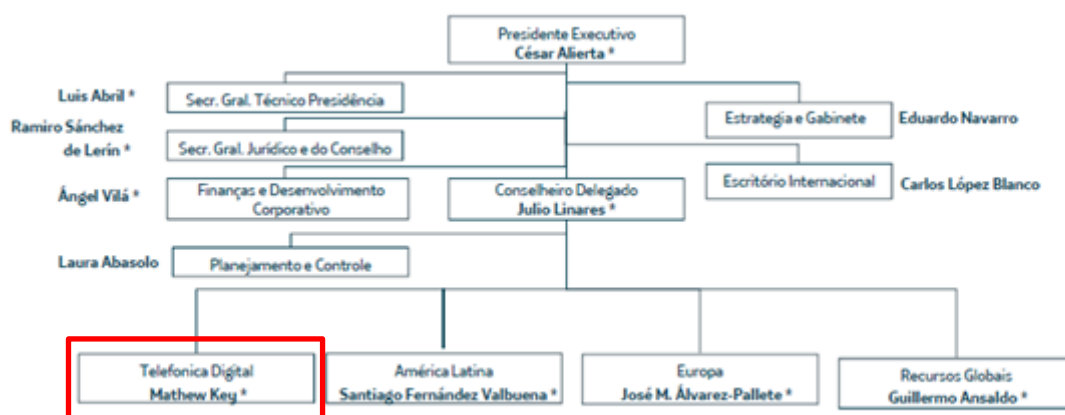
- **Resultados:** os três principais projetos incubados foram o AtHome que hoje é a empresa líder da automação residencial no Brasil, Speedy WiFi que teve um resultado bem abaixo do esperado, principalmente por ser a iniciativa mais próxima ao portfólio principal da organização e a TecTotal (EXAME, 2008) que por ser o caso com maior sucesso é detalhada abaixo.

A Tec Total é uma empresa de suporte técnico para usuários de aparelhos eletrônicos domésticos. Entre os serviços oferecidos pela TecTotal estão a instalação, integração e configuração de computadores, TVs de plasma ou LCD, home theaters, roteadores e internet sem fio. O atendimento é prioritariamente online ou pelo telefone, mas também abrange visitas a casa ou ao escritório do cliente. Assim, o consumidor pode recorrer à mesma empresa tanto para instalar o sistema de som de um novo televisor, por exemplo, quanto para pedir ajuda sobre como trabalhar com um software que ele não conhece. Segundo a CRN Brasil (2008), revista especializada em tecnologia, após 7 meses de funcionamento a Tec Total fechou seu faturamento em 2008 em mais de R\$ 20 milhões com projeções de R\$ 60 milhões em 2009.

Fase 3 - Wayra: Suporte e investimento em ideias e empresas de fora da Telefônica (2011- Atual)

- **Objetivos e estratégia:** em Setembro de 2011 a Telefônica passou por um grande processo de reestruturação e anuncia uma nova estrutura organizacional, criando uma nova unidade de negócios, a Telefônica Digital, que tinha como um dos seus objetivos principais gerenciar a inovação da organização em nível mundial. A nova unidade, sediada em Londres, possui sedes regionais em Madri, São Paulo, Vale do Silício e também em outros lugares estratégicos no continente asiático. Além da inovação a unidade foi planejada para centralizar serviços como o Terra, Media Networks e as atividades da Telefônica Pesquisa e Desenvolvimento (TPD).

A Figura 4 mostra a nova estrutura da Telefônica com destaque para a Unidade de Negócios que se tornou responsável pela inovação na empresa.



os concursos de projetos de inovação ligados ao mundo digital, sejam no ambiente web ou ambiente móvel como *cloud services*, serviços financeiros, segurança, *e-health*, cidades inteligentes, aplicações móveis, jogos e redes sociais.

Desta forma a companhia adota o conceito do *Open Innovation* buscando inovações radicais, tendo como principal fonte entidades externas a organização. Uma das grandes iniciativas desta nova área foi o programa Wayra, uma incubadora de empresas inovadoras.

- Estrutura e Processos para Inovação: O Wayra na Telefônica Brasil

A iniciativa se propõe a oferecer apoio financeiro, infraestrutura, formação, assessoria e *mentoring* aos empreendedores que tiverem suas ideias selecionadas. A primeira edição no Brasil se deu em 2011 com o chamado: Wayra – Aceleramos sua Ideia. Uma forte divulgação em comunidades de empreendedores, redes sociais e grande mídia fez com que a iniciativa recebesse centenas de projetos.

Os projetos selecionados entraram na Academia Wayra, um espaço físico com um entorno de trabalho colaborativo onde é possível compartilhar experiências com outros membros empreendedores. Além disso, houve suporte financeiro, que permitia a conversão da ideia em uma empresa viável e rentável. O aporte financeiro se dá em troca de uma participação na empresa (ÉPOCA NEGÓCIOS, 2012).

Cada projeto foi avaliado com base em cinco critérios: tamanho da oportunidade, maturidade, alinhamento estratégico, risco e inovação.

- Aspectos de RH e Comportamento: o fato da inovação ser buscada fora da empresa pode não estimular o potencial de inovação e empreendedorismos dentro Telefônica, diminuindo a competitividade do seu portfólio de produtos principal.

- Resultados Observados: foram selecionados na primeira edição 10 projetos, principalmente relacionados a e-commerce e aplicativos móveis, como o aaTag que permite a interação do consumidor com a marca no ponto de venda de maneira rápida e intuitiva e o Eu decido que dá apoio à negociação na compra eletrônica de bens duráveis por pessoas físicas.

Os impactos que estes negócios vão ter nos resultados da empresa deverão ser observados nos próximos anos.

5. Considerações Finais

O modelo de análise Cadeia Estratégia – Inovação (VASCONCELLOS *et al.*, 2013) permitiu enxergar os impactos das inter-relações entre objetivos e estratégia, estrutura, processos de inovação, comportamento e aspectos de RH, ajudando a demonstrar os fatores-chaves na evolução do processo de inovação na Telefônica e a responder a questão de pesquisa: Como é possível inovar através do empreendedorismo corporativo em empresas de grande porte?

O foco que a empresa dá à inovação pode depender do grau de competitividade do mercado – quanto mais competitivo o mercado maior é o incentivo para inovar – o caso mostrou que as ações de inovação na Telefônica tinham uma relação com o aumento de competitividade do setor de telecomunicações. O foco em inovação pode depender também da composição acionária da empresa - o caso mostrou que o grau de inovação da Telefônica estatal (Telesp)

aumentou gradativamente após a privatização. Foi possível observar também que a inovação não foi um processo isolado na empresa, ela influenciou e foi influenciada pela estrutura organizacional, objetivos estratégicos, comportamento dos funcionários e políticas de RH. Vale destacar que os objetivos estratégicos foram os elementos desencadeantes das mudanças nos diversos elementos da empresa.

O estudo também mostrou uma evolução da inovação de um modelo endógeno, auto referido, para um modelo aberto, onde a empresa passa a ter um papel de fomentar os empreendedores de fora da empresa e estabelecer relações com estes para gerar novos negócios e produtos. Não se pode afirmar, num entanto, qual foi o melhor modelo de inovação adotado, nem ficaram completamente claras as razões que levaram ao abandono de uma prática para adoção de outra. A fase 1 dos ciclos de inovações observados, permitiu ganhos de processos internos, a Trilha do Empreendedor, fase 2, ocasionou retornos substanciais para organização, gerando várias novas empresas bem sucedidas no mercado, causando impactos positivos no comportamento empreendedor dos empregados. Já as práticas de inovação aberta possuem, neste momento, apenas potencial de retorno, os seus impactos serão avaliados apenas no futuro.

A análise do caso Telefônica abre vários questionamentos que não foram respondidos nem com o presente estudo nem com trabalhos anteriores e por isso podem ser objetivos de futuras pesquisas, como:

- Qual a importância de direcionamentos estratégicos corporativos (Matriz – Filiais) em relação ao foco e processos de inovação?
- Como conciliar, em grandes empresas, as prioridades e necessidades de recursos humanos e materiais no curto prazo com projetos inovadores de médio e longo prazo?
- Qual o modelo de inovação que traz mais retorno para a empresa?
- Observou-se uma crescente busca por inovação aberta e mais disruptiva demonstrado pela fase 3. Esta tendência pode ser observado de forma consistente em diversas indústrias e empresas ou é um fenômeno pontual?

Referências:

BOM ÂNGELO, E. **Fazendo a diferença**. Arquivo da Gestão RH, on-line, n.55, ano x, novembro-dezembro, 2003.

BURGELMAN, R. A. *Corporate entrepreneurship and strategic management: insights from a process study*. **Management Science**, v. 29, n. 12, December, 1983.

CRN BRASIL. 2008. Tectotal fatura R\$ 20 milhões com apenas 7 meses de operação Disponível em: http://www.televip.net.br/paginas/premio_teste.htm Acesso em: 03/03/2013

ÉPOCA NEGÓCIOS. 2012.

Disponível em: <http://epocanegocios.globo.com/Informacao/Acao/noticia/2012/07/por-um-vale-do-silicio-brasileiro-telefonica-apresenta-o-wayra.html> Acesso em: 10/03/2013

GAMA, B. M. **Competitividade de TI na Dinâmica do Cenário de Convergência das Telecomunicações no Brasil: o Caso Telefonica**, Dissertação - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. 2008.

GERMANO, A. P. **Inovação e incubação na Telefônica**. 2009. Curso Doing Business em Brasil - Fundação Dom Cabral e IBMEC. Disponível em <http://www.slideshare.net/apcgermano/inovao-e-incubao-na-telefonica-uma-experincia-1744150> Acesso em: 16/04/2013.

GIL, A. C. **Estudos de Caso**. São Paulo: Atlas, 2009

INFOMONEY. 2011. Telefônica anuncia criação de novas unidades e mudanças na estrutura organizacional. Disponível em: <http://www.infomoney.com.br/telefbrasil/noticia/2204155-telefonica+anuncia+criacao+novas+unidades+mudancas+estrutura+organizacional> Acesso em: 16/04/2013

KURATKO, D. F.; HODGETTS, R. M. **Entrepreneurship: A Contemporary Approach**. Orlando: Dryden, 1995.

LENZI, F. C.; DUTRA, I. S.; SANTOS, S. A. dos. **O empreendedorismo corporativo e a identificação de competências empreendedoras em empregados de empresas de grande porte**. In: SANTOS, S. A. dos.; LEITE, N. P.; DUTRA, I. S.(Org.) *Fronteiras da Administração II - teorias, aplicações e tendências*. Maringá: Unicorpore, 2006. p. 73-102. (coletâneas).

MAIORES E MELHORES. 2012. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/negocios/empresas/melhores-e-maiores/ranking/2012/> Acesso em: 15/03/2013

OECD. OSLO Manual. *Guidelines For Collecting And Interpreting Innovation Data*. **OECD Publishing** . 2005. 166p

PAROLIN, S. R. H.; VASCONCELLOS, E.; BORDIGNON, J. A. Barreiras e facilitadores à inovação: o caso Nutrimental S/A. **Revista de Economia Mackenzie**, São Paulo, v. 4, n. 4, p. 12-34, 2006.

PHAN, P. H., Wright, M., Ucbasaran, D. & Tan, W. L. *Corporate entrepreneurship: current research and future directions*. **Journal of Business Venturing**, 24, 197-205, 2009.

PINCHOT III, G. **Intrapreneuring**: Por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor. São Paulo: Harbra, 1989.

PRADO, F. L. ; MAÑAS A. V. “Matriz” e “Filial”. Uma Análise Comparada Das Principais Tipologias de Inovação que Impactaram essas Governanças RISUS. **Journal on Innovation and Sustainability**. p. 19-1. Publications, 2010.

REVISTA EXAME. 2008. Telefônica lança empresa de suporte de TI a usuário doméstico. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/tecnologia/noticias/telefonica-lanca-empresa-de-suporte-de-ti-a-usuario-domestico-m0156532> Acesso em: 20/04/2013

RODRIGUES, L. C.; PEREIRA, A.; RISCAROLLI, V.; MACCARI, E.A. Empreendedorismo Corporativo: As Lições da Premiada Brasilata S/A. Seminários em Administração FEA / USP - SEMEAD, Sao Paulo, 2007, anais.

SCHENDEL, Dan. *Introduction to the special issue on corporate entrepreneurship*. **Strategic Management Journal**, Chichester, Vol. 11, edição especial, 1-3, 1990.

SEIFFERT, P. Q. **Empreendendo novos negócios em corporações**. São Paulo: Atlas, 2004.

SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. *The promise of entrepreneurship as a field of research*. **The Academy of Management Review**. Vol. 25, No. 1, Jan., 2000.

STAKE, R. E. **The Art of Case Study Research**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1995.

TELEFÔNICA. 2003. Telefônica Transforma sua estrutura Organizacional. Disponível em: http://www.telefonica.com/pt/shareholders_investors/pdf/hr240903.pdf Acesso em: 06/02/2013

TELEFÔNICA. 2004. Informe Responsabilidade Corporativa Telefonica. Disponível em: http://informeannual.telefonica.es/upload/por/capitulos/27_fornecedores.pdf Acesso em: 28/01/2013

TELEFÔNICA. 2005. Informe Responsabilidade Corporativa Telefônica. Disponível em: <http://www.telefonica.com.br/StaticFiles/Institucional/ResponsabilidadeCorporativa/InformeResponsabilidadeCorporativa2005.pdf> Acesso em: 25/01/2013

TELEFÔNICA. 2006. Informe Responsabilidade Corporativa Telefônica. Disponível em: <http://www.telefonica.com.br/StaticFiles/Institucional/ResponsabilidadeCorporativa/InformeResponsabilidadeCorporativa2006.pdf> Acesso em: 25/01/2013

TELEFÔNICA. 2006. Telefônica cria três Direções Gerais, responsáveis, respectivamente, por todos os ativos fixos e móveis na Espanha, restante da Europa e América Latina. Disponível em: http://www.telefonica.com/pt/shareholders_investors/pdf/hr060726.pdf Acesso em: 06/02/2013

TELEFÔNICA. 2007. Informe Responsabilidade Corporativa Telefônica. Disponível em: <http://www.telefonica.com.br/StaticFiles/Institucional/ResponsabilidadeCorporativa/InformeResponsabilidadeCorporativa2007.pdf> Acesso em: 25/01/2013

TELEFÔNICA. 2008. Informe Responsabilidade Corporativa Telefônica. Disponível em: <http://www.telefonica.com.br/StaticFiles/Institucional/ResponsabilidadeCorporativa/InformeResponsabilidadeCorporativa2008.pdf> Acesso em: 21/01/2013

TELEFÔNICA. 2010. Informe Responsabilidade Corporativa Telefônica. Disponível em: <http://www.telefonica.com.br/StaticFiles/Institucional/ResponsabilidadeCorporativa/InformeResponsabilidadeCorporativa2010.pdf> Acesso em: 21/01/2013

TELEFÔNICA. 2010. Grupo Telefônica reforça sua estrutura organizacional na América Latina e cria unidade específica para o Brasil. Disponível em:

<http://saladeprensa.telefonica.com/jsp/base.jsp?contenido=/jsp/notasdeprensa/notadetalle.jsp&selectNumReg=5&pagina=5&id=79&origen=notapres&idm=por&pais=2&elem=15595>

Acesso em: 05/02/2013

TELEFÔNICA. 2011. Informe Responsabilidade Corporativa Telefônica. Disponível em: <http://www.telefonica.com.br/StaticFiles/Institucional/ResponsabilidadeCorporativa/RelatorioSustentabilidade2011.pdf> Acesso em: 20/01/2013

TELEFÔNICA. 2012. Institucional. Disponível em: <http://www.telefonica.com.br/institucional/sobre-a-telefonica/quem-somos> Acesso em: 10/03/2013

TELEFÔNICA. 2012. Telefônica em dados. Disponível em: <http://www.telefonica.com.br/StaticFiles/Institucional/Documentos/TelefonicaEmDados.pdf> Acesso em: 20/03/2013

TELETIME. 2010. Disponível em: <http://www.teletime.com.br/01/09/2010/presidente-mundial-da-telefonica-visita-o-presidente-lula/tt/197757/news.aspx> Acesso em: 16/04/2013

TELETIME. 2005. Disponível em: <http://www.teletime.com.br/14/12/2005/stael-prata-e-o-novo-ceo-da-telefonica/tt/59245/news.aspx> Acesso em: 16/04/2013

VILLAS BOAS, E. **Estudo das práticas de gestão empresarial de promoção do empreendedorismo corporativo**. Dissertação (Mestrado) apresentada a Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP, 2009.

VOLPATO, M.; CIMBALISTA, S. O processo de motivação como incentivo à inovação nas organizações. **Revista da FAE**, Curitiba, v.5, n.3, p.75-86, set./dez. 2002

YIN, R. K. **Case Study Research: design and methods**. 3rd. ed. Thousand Oaks: Sage, 1994

VASCONCELLOS, E.; CIPPOLA, J.H.M.; WAHLER, D.; MONTEROSSO, J. ESTRATÉGIA, Estrutura e internacionalização da Wahler do Brasil. In: **Como Vencer a concorrência de forma Lucrativa**: ensinamentos do Google, Intel, Sap, Cielo, Man Wahler, Petrobrás e outras empresas. Editora ATLAS, 2013. (no prelo)

ZAHRA, Shaker. *Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: an explorative study*. **Journal of Business Venturing**, n.6, p. 259-285, 1991.

ZAHRA, S. A.; GARVIS, D. M. *International Corporate Entrepreneurship and firm performance: The moderating effect of international environmental hostility*. **Journal of Business Venturing**, 15(5), 469–492, 2000.