

## INOVAÇÃO ABERTA: O CASO TELEFÔNICA OPEN FUTURE

Tatiana Fiuza<sup>1</sup>, Isabela Lima Braz Guedes<sup>2</sup>, Rejane Sartori<sup>3</sup>

**Abstract.** *Open Innovation is a new paradigm in which companies can incorporate innovation based on the shared use of both internal or external sources. Telefônica, one of the leading telecommunications companies, has an open innovation program called Telefônica Open Future (TOF). Therefore, this study aims to identify Telefônica's open innovation strategies. For this, the technical procedures used were the bibliographical and documentary research, with a qualitative approach. The results revealed that the TOF involves a series of actors for the mapping, monitoring and investment of startups. In recent years, the program has expanded to Latin America, particularly Brazil.*

**Keywords:** *Open innovation; innovation; Telefônica Open Future, startups.*

**Resumo.** *A inovação aberta é um novo paradigma em que as empresas podem incorporar inovações com base na utilização compartilhada tanto de fontes internas quanto externas. A Telefônica, uma das principais empresas do setor de telecomunicações, possui um programa de inovação aberta denominado de Telefônica Open Future (TOF). Desta forma, este estudo tem por objetivo identificar as estratégias da inovação aberta da Telefônica. Para tanto, os procedimentos técnicos utilizados foram a pesquisa bibliográfica e documental, com uma abordagem qualitativa. Os resultados revelaram que o TOF envolve uma série de atores para o mapeamento, acompanhamento e investimento de startups. Nos últimos anos, o programa tem se expandido para a América Latina, particularmente o Brasil.*

**Palavras-chaves:** *inovação aberta, inovação; Telefônica Open Future, startups*

---

<sup>1</sup> Mestranda do Programa de Pós-graduação - Mestrado Profissional em Rede Nacional em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia (PROFNIT) - Ponto Focal Universidade Estadual de Maringá (UEM); mestranda do Programa de Pós-graduação em Geografia - Universidade Estadual de Londrina (UEL), Londrina – PR – Brasil. Email: fiuza.tatiana@gmail.com

<sup>2</sup> Mestranda do Programa de Pós-graduação - Mestrado Profissional em Rede Nacional em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia (PROFNIT) - Ponto Focal Universidade Estadual de Maringá (UEM), Londrina – PR – Brasil. Email: isabelaguedes.sec@gmail.com

<sup>3</sup> Docente do Programa de Pós-graduação - Mestrado Profissional em Rede Nacional em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia (PROFNIT) - Ponto Focal Universidade Estadual de Maringá (UEM). Docente do Programa de Pós-graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações – Centro Universitário Maringá (Unicesumar). Pesquisadora do ICETI. Maringá – PR – Brasil. Email: rejanestr@gmail.com.

## **1 INTRODUÇÃO**

Estudiosos sobre a relação inovação e desenvolvimento econômico são praticamente unânimes em afirmar que a inovação é fator dominante para o progresso econômico e para a competitividade empresarial. As inovações impulsionam novos investimentos, geram e estimulam a demanda por bens de capital, produtos intermediários, bens de consumo e serviços, com efeitos multiplicadores sobre a economia (Batista, Lôbo, Campus, Fernando & Lopes Junior, 2013).

Por sua própria natureza, a inovação requer recursos, conhecimentos e experiências que residem em diferentes partes da organização e em organizações externas. Do mesmo modo, requer esforços coordenados e sincronizados ao longo de áreas internas e externas da empresa para que se possa levar uma ideia do mundo da abstração para um produto tangível (Figueiredo & Grieco, 2013).

Chesbrough (2012) definiu inovação aberta como um paradigma que pressupõe que as organizações podem e devem utilizar ideias externas e internas para o mercado, ficando atentas para o avanço de suas tecnologias.

Nesse contexto, este artigo identifica as estratégias da inovação aberta no contexto da empresa Telefônica, no intuito de avançar na teoria existente de inovação aberta e contribuir para sua expansão no contexto empresarial. Este estudo se mostra relevante, pois identifica as estratégias de inovação aberta de uma das principais empresas do setor de telecomunicações do país que, nos últimos anos, tem investido principalmente na América Latina em seu programa de inovação aberta.

O presente artigo está organizado da seguinte forma: além desta Introdução, a seção 2 apresenta a revisão da literatura; a seção 3 descreve a abordagem metodológica; a seção 4 apresenta e analisa as informações sobre o programa *Telefônica Open Future* (TOF); e por último a seção 5 apresenta as considerações finais.

## **2 INOVAÇÃO: DO EMPREENDEDOR-INOVADOR À INOVAÇÃO ABERTA**

Joseph Alois Schumpeter (1961) foi um dos precursores do conceito de inovação na economia, entendendo esta como a possibilidade de novas combinações de forças produtivas e relações de produção que levariam ao avanço do capitalismo (Schumpeter, 1961). Segundo o autor, as inovações representam a introdução de um novo bem no mercado, de um novo método

de produção, a abertura de um novo mercado de atuação, bem como a conquista de novas fontes de matérias-primas ou o estabelecimento de um monopólio (Schumpeter, 1997).

Na visão de Schumpeter, a inovação está muito além da tecnologia, não se basta apenas na tecnologia, mas na sua articulação para a conquista de novas combinações. Além disso, o autor considerou que as inovações são possibilitadas pelos empreendedores, o que chamou de empreendedor-inovador, que estariam livres das amarras burocráticas das grandes empresas para criarem e inovarem em produtos e processos (Schumpeter, 1961).

Uma linha teórica conhecida como neoshumpeteriana retomou nos anos 1970 a 1980, com Freeman e Soete (2008), Rosenberg (2006) e Dosi (2006), entre outros autores, o conceito de Schumpeter sobre inovação, mas considerando outros aspectos, tais como os sociais e econômicos, ampliando assim o conceito inicial de inovação. Na década de 1970, Freeman e Soete (2008) avaliaram a importância da infraestrutura de centros de pesquisa, mão de obra qualificada e locais adequados em ambientes voltados para a promoção da inovação nas empresas. Analisando empresas estadunidenses, esses autores traçaram uma linha lógica de que o ambiente proporciona os meios para que uma empresa possa ter mais condições de inovar e que a proximidade física de locais com uma infraestrutura adequada permitia uma captação mais intensa de trabalhadores, bem como novas pesquisas para os centros de pesquisa e desenvolvimento (P&D) das corporações.

Freeman e Soete (2008) ainda destacam a difusão como um componente estratégico quando se trata do tema. Quanto mais tempo uma inovação demora para ser difundida para outras empresas, maior o período de lucro com aquele novo processo ou produto para a corporação que promoveu a inovação, ou seja, maior sua capacidade competitiva. Se a difusão acontecer de forma rápida, a inovação não trará o retorno financeiro desejável pela empresa, devendo esta repensar seu processo produtivo para novas inovações<sup>4</sup>. “(...) a trajetória da difusão dependerá também de fatores sistêmicos, como a disponibilidade de materiais, de novos bens de capital, de componentes e assim por diante” (Freeman & Soete, 2008, p. 611).

Em estudos realizados com empresas na década de 1980, mais um aspecto passou a ser considerado no que tange à inovação, o aprendizado. Introduzido por Rosenberg (2006), o aprendizado pela prática no processo produtivo é aquele derivado da observação, da experiência e da atuação na empresa, em que simples modificações podem gerar economia de tempo e de recursos, levando a um aumento do lucro. Assim, o autor entende a P&D também como um

---

<sup>4</sup> Stephen Hymer, em sua análise sobre a internacionalização do capital, também fala que a dialética da difusão e da concorrência no ciclo dos produtos imprimem ao capitalismo seu movimento para a frente (Hymer, 1978).

processo de aprendizagem de novas tecnologias. “(...) a P&D inclui várias formas diferentes de aprendizado relevantes para o processo de inovação” (Rosenberg, 2006, p. 186).

Dosi (2006), em seus estudos sobre o setor eletroeletrônico nos Estados Unidos, Alemanha e Japão, remonta a questão do aprendizado para a inovação e ainda considera os aspectos da trajetória tecnológica. Na sua visão, a inovação não é aleatória, mas definida pelo poder de compra do Estado, ou mesmo pela própria escolha da empresa em inserir aquela nova tecnologia no mercado ou aguardar para um momento mais oportuno de maximização dos lucros. Assim, o autor relembra o porquê de a inovação ter se tornado tão estratégica para o mundo empresarial:

Começamos por uma afirmação muito óbvia, mas não obstante muito importante: nas economias capitalistas, o setor empresarial geralmente empreende atividades inovadoras quando elas acarretam alguma expectativa de retorno econômico, ou quando a falta de tais atividades acarreta a ameaça de perda de alguns benefícios econômicos vigentes, ou por ambos motivos. Essa ideia claramente fundamenta o tratamento teórico que, na economia industrial, é examinado sob o título de “inovações e estruturas de mercado”. As diversas estruturas de mercado pressupõem a produção de diferentes incentivos de inovação (Dosi, 2006, p. 129).

No início dos anos 2000, um novo conceito passou a definir um paradigma para a obtenção de inovações – a inovação aberta, ou *open innovation*. O conceito de inovação aberta foi definido por Henry Chesbrough, em 2003, quando escreveu o livro *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, e consiste em uma forma diferenciada de as corporações incorporarem inovações, baseada na utilização de fontes externas em seus processos de inovação.

Não muito distante, as empresas investiam (e muitas delas ainda fazem somente dessa forma) em centros de P&D internos para resultados com inovação. Os segredos industriais e a força de trabalho nos laboratórios de P&D são considerados ainda como diferenciais de algumas companhias. Esse modelo de produção interno à empresa é considerado por Chesbrough (2012) como inovação fechada, e vem sofrendo, de acordo com o autor, sucessivos processos de erosão.

Isso tudo nos leva a uma série de paradoxos que todas as companhias inovadoras enfrentam neste ainda começo de século XXI. Embora as ideias constituam um manancial quase infinito, a pesquisa industrial interna perde em eficiência. Embora a inovação seja fundamental, o processo usual de administrar a inovação não parece capaz de produzir os resultados esperáveis. Ainda que exista fartura de ideias e capital externo, as empresas lutam para encontrar e financiar oportunidades de crescimento interno. Embora o

investimento em P&D industrial seja elevado, muitos já manifestam temores de que estejamos esgotando o “capital inicial” de conhecimento básico que deverá impulsionar a tecnologia uma geração mais adiante (Chesbrough, 2012, p. 3).

O primeiro aspecto relacionado à erosão do modelo de inovação fechada, de acordo com Chesbrough (2012), está relacionado ao alto número de mão de obra qualificada que levou para os Estados Unidos especialistas do mundo todo em busca de oportunidades nas multinacionais ou centros de pesquisa. “Uma empresa poderia lucrar com o treinamento e experiência de outra pela simples contratação de alguns trabalhadores dessa última” (Chesbrough, 2012, p. 50-51). Assim, os segredos iam com os especialistas para outras corporações, fazendo com que a pesquisa ora desenvolvida em um local pudesse ser aprimorada em outro negócio. Além disso, um fator não considerado pelo autor está relacionado ao preço pago pela mão de obra qualificada. Para retirar um engenheiro de uma determinada empresa era preciso investir em melhores salários e condições de trabalho.

Um outro aspecto relativo à erosão da inovação fechada mencionada pelo autor está ligado ao capital de risco nos Estados Unidos. A constituição de grupos de investimento fez com que se motivasse o empreendedorismo entre os pesquisadores dos centros de P&D. Os profissionais optaram por uma relação de investimento para gerar *startups*<sup>5</sup> com alto potencial de retorno e assim passavam de trabalhadores para empreendedores com grande conhecimento técnico acumulado nos centros de P&D. Brenner (2003) mostra que o capital de risco tem facilitado as *startups* de alta tecnologia nos financiamentos e que estes investimentos (...) “contribuíram de forma desproporcional à corrente de inovação por detrás do crescimento mais rápido da produtividade” (Brenner, 2003, p. 290).

Ademais, de acordo com Chesbrough (2012), a capacidade cada vez mais ampliada de fornecedores externos também é um fator considerado como de erosão. Isso porque os fornecedores estão cada vez mais especializados e como precisavam atender de uma maneira rápida e de qualidade, desenvolveram competências para atuar em diferentes mercados. Se por um lado a corporação se beneficia desses fornecedores em busca de melhores produtos, por outro, esse setor também passa a estar apto a atuar com concorrentes da corporação. “Esses fornecedores externos fazem com que outras companhias avancem com maior agilidade e servem também a um entorno muito maior de mercados” (Chesbrough, 2012, p.56).

---

<sup>5</sup> *Startups* serão consideradas neste trabalho como as empresas nascentes com alto potencial de inovação, com produtos e serviços que possuem uma forma de crescer rapidamente, alcançando diferentes mercados sem necessariamente aumentar os custos de produção.

Um último aspecto que o autor menciona atinente à erosão da inovação fechada refere-se ao grande número de ideias nas prateleiras das corporações, que quando não aproveitadas davam condições para que pesquisadores pudessem empreender em suas próprias firmas. Além disso, uma ideia não utilizada levava a uma perda de tempo e investimento, dependendo do grau em que a proposta se apresentava.

Assim, diante da necessidade das empresas de se adaptarem às mudanças e incertezas do mercado, Chesbrough (2012) propôs o modelo de inovação aberta, em que a inovação ocorre de forma compartilhada, dentro e fora do ambiente da corporação; as corporações não deixam de investir em laboratórios de P&D, mas, por outro lado, ampliam a busca por novas tecnologias em parceiros externos. Segundo Gassmann e Enkel (2004), a inovação aberta aborda flexibilidade estratégica e cria um impulso crítico na difusão da inovação com a finalidade de gerar aceitação do cliente e criar indústrias padrão. Assim, elas buscam por parcerias tecnológicas com universidades, institutos de pesquisa ou *startups* para desenvolverem tecnologias que podem resultar em inovação, em uma nova lógica de atuação. A Proctor e Gamble, por exemplo, adota a abordagem de “se conectar e desenvolver”, com o objetivo de assegurar uma maior exploração de ideias e incentivos externos em vez de apenas se concentrar na P&D interna. Essa abordagem se baseia na defesa de que as fontes externas de ideias podem ser tão valiosas quanto as internas (Laursen & Salter, 2006, p.132).

Nesse sistema, há também o licenciamento das tecnologias produzidas pela própria corporação, quando essas resultam em patentes, ou a incorporação de pequenas empresas (Chesbrough, 2012).

A inovação aberta é o paradigma que supõe 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. A inovação aberta combina ideias internas e externas em arquiteturas e sistemas cujos requerimentos são definidos por um modelo de negócio. O modelo de negócio utiliza tanto ideias internas quanto externas para criar valor, ao mesmo tempo em que define mecanismos internos para reclamar alguma parte desse valor. A inovação aberta supõe que ideias internas podem ser também levadas ao mercado por meio de canais externos, fora dos negócios normais da firma, a fim de gerar valor adicional (Chesbrough, 2012, p. 8).

Os principais benefícios da adoção desse modelo, de acordo com o Instituto Inovação (2017), referem-se à habilidade de a corporação se alavancar com P&D desenvolvidos com investimentos de terceiros; expandir o alcance e a capacidade para gerar novas ideias e tecnologias; oportunidade de redirecionar recursos internos para a prospecção, triagem e gestão

da implementação; potencialização do retorno sobre os investimentos em P&D por meio de licenciamento de patentes subutilizadas; maior senso de urgência no trato das ideias ou tecnologias; capacidade de realizar pesquisas estratégicas com baixo nível de risco e recursos; e possibilidade de extensão e/ou diversificação do negócio, criando-se novas alavancas para crescimento.

Stal, Nohara e Chagas (2014) argumentam que não importa como a inovação será negociada, mas a partir desse novo paradigma é possível unir esforços e competências para a geração de inovações que não se criariam sozinhas dentro de uma única empresa. Assim, o modelo de inovação aberta, segundo Wang (2012), representa uma ruptura de valores, na qual o conhecimento passa a ser adquirido por meio de parceiros que, conjuntamente, adquirem competências necessárias à inovação em virtude de sua complementaridade.

Empresas como IBM, Intel e Phillips são exemplos de corporações que operam com inovação aberta para ampliar o leque de soluções a serem oferecidas ao mercado, conforme apresenta Chesbrough (2012). Diminuem, com isso, os custos e os riscos da tecnologia não resultar em uma inovação de fato. No Brasil, nos setores do agronegócio, plástico e saúde são exemplos a Basf, que possui um programa de cocriação<sup>6</sup> (BASF, 2016), bem como uma parceria com a ACE aceleradora para financiar *startups* (BASF, 2017). Na área de cosméticos, está o processo de cocriação da Natura (Cocriando Natura, 2014). Outras empresas que também atuam nessa área no país são Nestlé, Votorantim, Vale, Bosch, Embraer, MRV Engenharia e Pirelli<sup>7</sup>, as quais estão inseridas na plataforma ITEC para inovação aberta, criada em 2015 pelo Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT), em parceria com a Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento das Empresas Inovadoras (Anpei). Nessa plataforma as corporações inserem seus desafios tecnológicos e *startups* ou grupos de pesquisas podem apresentar soluções (ITEC, s.d).

Assim entende-se que a inovação aberta se baseia na utilização de caminhos internos ou externos para avançar no desenvolvimento de novas tecnologias, na busca de inovações além das fronteiras, por meio da partilha de ideias, conhecimentos, competências e oportunidades, propiciando benefícios (financeiros e tecnológicos) para as empresas que praticam esse tipo de inovação.

---

<sup>6</sup> Cocriação é um processo em que os consumidores passam a fazer parte da equipe de desenvolvimento, desenhando os novos produtos desde a sua concepção (Chesbrough, 2012).

<sup>7</sup> Estudos com pequenas empresas brasileiras estão relatados em Silva e Dacorso (2013) e, também, sobre o papel da inovação aberta nas organizações podem ser analisados em Andrade (2015) e Silva e Zilber (2013).



### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Esta pesquisa procurou identificar as estratégias da inovação aberta no contexto da empresa Telefônica, a partir do programa TOF. Para tanto, a estratégia metodológica utilizada tem uma abordagem qualitativa, a qual se preocupa com aspectos da realidade que não podem ser quantificados (Silveira & Córdova, 2009).

Para compreender o fenômeno da inovação aberta em uma empresa do setor de telecomunicações brasileiro, os procedimentos técnicos utilizados compreenderam a pesquisa bibliográfica e documental. A coleta de dados incluiu dados primários e secundários. Os dados secundários foram obtidos por meio de livros, artigos científicos, teses e dissertações. Já os dados primários foram coletados por meio do *site*, revista institucional e relatórios da empresa. Os dados coletados foram analisados à luz do referencial teórico, buscando relacionar os conceitos introduzidos com os processos desenvolvidos pela corporação, de forma qualitativa, a fim de explicar seus efeitos.

### **4 O PROGRAMA *TELEFÔNICA OPEN FUTURE***

A Telefônica, uma grande corporação espanhola, iniciou suas operações no Brasil em 1998 após a aquisição da Telecomunicações de São Paulo (Telesp), que foi privatizada. Começou sua atuação com telefonia fixa no estado de São Paulo, expandindo para o mercado de telefonia móvel em 2010 após a compra da Vivo por 7,5 bilhões de euros (Veja.com, 2010). Em 2015, com a compra da GVT, passou a oferecer também o serviço de TV por assinatura. De acordo com o Relatório de Sustentabilidade da corporação (2015), a Telefônica Brasil se tornou a maior empresa do ramo de telecomunicações do país, possuindo 97,2 milhões de clientes, 3.975 municípios atendidos e mais de 33 mil colaboradores. É uma empresa completa e integrada oferecendo os serviços de telefonia móvel, fixa, internet móvel e fixa, TV por assinatura, serviços digitais e soluções para empresas (Telefonica, 2015). Na Tabela 1 apresentam-se os resultados da empresa em 2016.



Tabela 1: Dados operacionais 2016 – Telefônica

<i>Serviço Fixo</i>	<i>Total de Acessos</i>	<i>97,1 milhões</i>
	Total de Acessos Fixos	23,4 milhões
	Acessos de voz fixa	14,3 milhões
	Clientes de banda larga	7,3 milhões
	TV por assinatura	1,7 milhões
	Número total de municípios atendidos	760
<i>Serviço Móvel</i>	Total de acessos móveis	73,8 milhões
	Clientes Pós-pago	33,4 milhões
	Clientes Pré-pago	40,4 milhões
	Market Share (Brasil)	30,2 %
	Número total de municípios atendidos	4,0 mil
	Número de municípios cobertos com rede 3G	3,7 mil
	Número de municípios cobertos com rede 4G	516
	Lojas próprias	296
	Pontos de recarga	615,5 mil
	Pontos de venda (revenda e varejo)	12,2 mil

Fonte: (Telefônica, 2016a)

O programa de inovação aberta da Telefônica é denominado de *Telefônica Open Future* (TOF), presente em 17 países, com o objetivo de desenvolver o talento e o empreendedorismo. Em seu relatório administrativo de 2016, a empresa aponta que

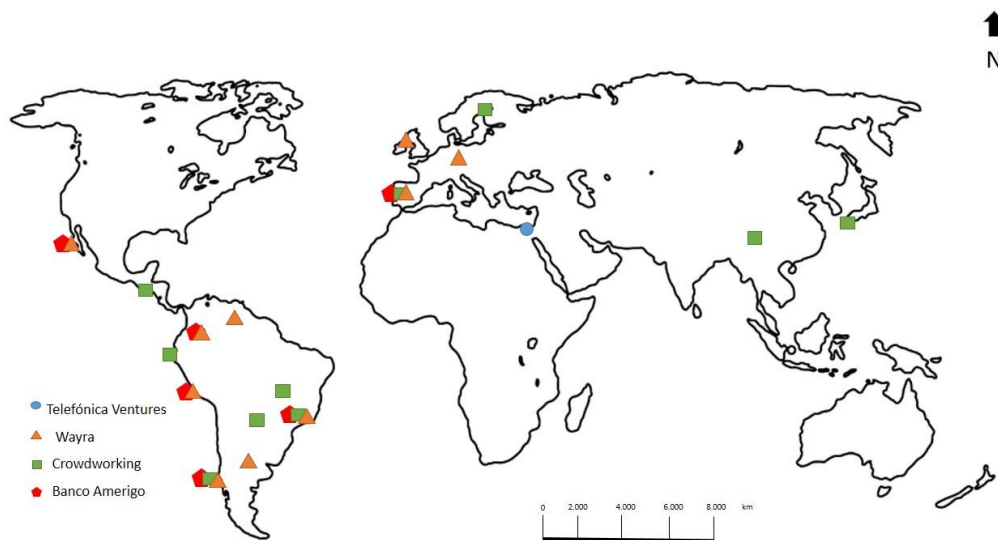
(...) uma alavanca adicional e de grande importância para a transformação digital da empresa é o programa Telefônica Open Future, de inovação aberta e apoio ao empreendedorismo. A iniciativa nos insere no ecossistema de inovação do País e traz oxigenação para a operação da Telefônica, com a possibilidade de proporcionar eficiência operacional, ajudar a vislumbrar novas fontes de receita, além de identificar produtos e serviços inovadores e complementares (Telefônica, 2016a).

O programa teve início em 2014 com a proposta de apostar em projetos inovadores em qualquer fase de maturidade. Identifica-se como um “ponto de encontro do empreendedorismo global”. Para concretizar essa conexão, a Telefônica possui uma plataforma ([www.openfuture.org](http://www.openfuture.org)) que, além de possibilitar a ligação entre empresas participantes do programa, possibilita a elas o contato com diferentes atores envolvidos nesse ecossistema.

Para oportunizar a efetivação do TOF, a Telefônica desenvolveu uma rede de inovação aberta com diversas empresas envolvidas para alcançar os objetivos do programa como um todo. São elas: Wayra, uma rede de aceleradoras corporativas presente na Europa e na América Latina; Crowdfunding, espaços de incubação para amadurecimento de ideias; Banco Américo, que financia os projetos do TOF; Telefônica Ventures, fundo corporativo da Telefônica

(Telefônica, 2012-2013). Essa rede de inovação aberta da Telefônica, que descreve o potencial multinacional do TOF, está representada na Figura 1.

Figura 1. Disposição das unidades que compõem o TOF



Fonte: Fiuza, 2016

A rede de aceleradoras Wayra foi fundada em 2011 com o objetivo de impulsionar e consolidar projetos tecnológicos. Possui 11 centros especializados no Brasil, Argentina, Colômbia, Chile, Peru, México, Venezuela, Espanha, Reino Unido e Alemanha (Telefônica Open Future, s.d.). Pode-se perceber a valorização da América Latina pela corporação. No Brasil, a Wayra foi fundada em 2012 e três anos após sua chegada já foi considerada a principal aceleradora de *startups* do país.

A iniciativa oferece o pacote de aceleração mais competitivo do Mercado, com investimento de U\$ 50 mil por uma participação minoritária de até 10% na empresa e até 12 meses de aceleração. O resultado é um portfólio de startups que já apresentam desempenho positivo no Mercado (Telefonica, 2016b).

Em 2015, as *startups* apoiadas pelo programa apresentaram um faturamento de R\$ 40 milhões, 4,7 vezes maior do que no ano anterior, que foi de R\$ 8,5 milhões (Telefonica, 2016b). O Banco Américo é responsável pelo financiamento de empresas de alto valor agregado e o Telefônica Ventures consiste no fundo corporativo. As duas instituições administram os aspectos financeiros do TOF. Entre 2009 e 2015, o grupo Telefônica investiu € 349 milhões em *venture capital*, beneficiando 600 *startups* e acelerando 850 projetos em 17 países (Teletime, 2016).

Já os espaços de *crowdworking* são efetivados em parceria com instituições de ensino e possuem a finalidade de apoiar o desenvolvimento de projetos e amadurecimento de ideias para empreendedores com iniciativas de *startups* de tecnologia. Hoje, no Brasil, existem seis espaços de *crowdworkings*: *Crowd Londrina* (PR), uma parceria com a Incubadora Internacional de Empresas de Base Tecnológica da Universidade Estadual de Londrina (INTUEL) e o Sebrae Paraná; *Crowd Rio* (RJ), em parceria com o Parque Tecnológico da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ); *Crowd Senac* (SP), em parceria com o SENAC de São Paulo; *Crowd Vale da Eletrônica*, em Santa Rita do Sapucaí (MG), em parceria com Inatel e Ericsson; *Crowd Hotmilk* em Curitiba (PR), em parceria com a Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUC-PR); *Crowd Facens*, em Sorocaba (SP), em parceria com a Faculdade de Engenharia de Sorocaba.

No Estado do Paraná, por exemplo, existem dois espaços *crowdworking*, um na cidade de Londrina e outro em Curitiba, como mencionado acima. No *Crowd Londrina*, a proposta é de “[...] ampliar a capacidade de geração de novos negócios que tenham em seu escopo a inovação como estratégia, a fim de ampliar os limites de atuação dessas empresas e acompanhar o seu desenvolvimento” (Telefonica Open Future, s.d.). Em seu primeiro ano de atuação, que teve início em setembro de 2016, o *Crowd Londrina* está apoiando quatro *startups* em um programa de pré-aceleração com duração de 12 meses. O programa será finalizado em setembro deste ano. As empresas apoiadas são das áreas de arquitetura e construção, educação, esportes e comércio eletrônico. As tecnologias desenvolvidas envolvem aplicativos, realidade virtual, realidade aumentada e plataforma de interação digital (Aintec, s.d.).

O *Crowd Hotmilk*, alocado no Campus da PUCPR em Curitiba, destina-se a impulsionar o talento local e incentivar jovens empreendedores com vocação empreendedora a colocar em prática suas iniciativas inovadoras e de impacto. As áreas contempladas por esse *crowd* são IoT (Internet das Coisas), soluções digitais em Telecom, Fintech (área de Finanças), Agtech (Agropecuária), SaaS (Soluções em Software), *Big Data*, *Machine Learning*, Inteligência Artificial, E2E (*End to End*), Edtech (Educação), Segurança, Vídeo, *Media*, *Mobile* (aplicativos para celular) e *Games*. Além de fornecer infraestrutura do espaço, o *Crowd* oferece suporte técnico e mentores capacitados para orientar os participantes no desenvolvimento dos projetos. O programa esteve com inscrições abertas entre os meses de abril e maio de 2017 para o processo seletivo de *startups* de base tecnológica que integrarão a primeira turma do *Crowd Hotmilk PUCPR* e tem previsão de término no final deste ano (PUCPR, 2017).

Os programas *Crowd* no Brasil são recentes, sendo que os primeiros espaços entraram em operação no ano passado e o último no Rio de Janeiro, que começou a funcionar em

fevereiro de 2017. Mesmo ainda sem resultados finais do programa, Renato Valente, *country manager* do TOF, relata que “até agora, pelo menos 20% das empresas do programa já fizeram negócio com a Telefônica em nível global” (Telefônica, 2017).

Assim, observa-se que as estratégias de inovação aberta utilizadas pela Telefônica são aderentes à definição de inovação aberta conceituada por Chesbrough (2012), visto que a empresa incorpora inovação advinda de fontes externas, integrando-as assim a seu processo inovativo. De acordo com o autor, a inovação aberta acelera o processo de inovação criando uma rede aberta de cooperação.

A Telefônica busca parcerias com universidades, institutos de pesquisa e *startups* objetivando o desenvolvimento de tecnologias que podem resultar em inovações. Dessa forma, a corporação não deixa de investir em P&D, mas amplia sua rede de parceiros, tendo assim mais chances de alcançar a inovação. As principais vantagens do modelo aplicado pela empresa é a ampliação do desenvolvimento de P&D com investimento de terceiros e a expansão da capacidade de criação de novas tecnologias em rede.

Além disso, como apresentam Stal, Nohara e Chagas (2014), a inovação está sendo negociada pela corporação em um novo paradigma de união de esforços (recursos investidos – Amerigo, novos projetos e programas – *crowds*, *wayras* etc.) e competências (parcerias com as instituições de ensino – como a UEL - e fundos de investimento). Desta forma, por meio de seus parceiros, a Telefônica adquire o conhecimento, os quais, juntamente com a empresa, dispõem de competências necessárias à inovação, ampliando sua competitividade.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Neste trabalho foi possível observar a atuação da Telefônica com a inovação aberta. O objetivo da Telefônica com o TOF é mapear as inovações, investir e acelerar *startups* de alto potencial e, posteriormente, lucrar com a venda de sua porcentagem da empresa. As várias empresas subsidiárias criadas para atender ao objetivo do TOF, como o Banco Amérigo e o fundo de investimento Telefônica Ventures, possibilitam a concretização desse cenário.

O modelo de inovação aberta observado na empresa Telefônica, adotado também por diversas grandes corporações, visa a incorporação de inovações diretamente no processo produtivo e redução de centros de P&D dentro das empresas. Assim, pode-se entender o conceito de inovação aberta utilizado pela Telefônica como uma financeirização da inovação, que não depende mais somente da mercadoria, mas sim de procedimentos que possibilitam a ampliação da competitividade das empresas.

De forma geral, as corporações buscam, na atualidade, mapear e captar inovações para investir e lucrar em *startups* que, ao lograrem êxito, podem ser incorporadas ou vendidas para fundos de investimento, em uma nova lógica de expansão de mercados e valorização da inovação como estratégia de atuação.

Nesse sentido, a Telefônica está atuando de forma a captar P&D de *startups* e expandir sua capacidade de geração de novas ideias, tecnologias, processos ou serviços. Além disso, a corporação adotou critérios e iniciativas capazes de redirecionar recursos internos para a prospecção e triagem das inovações que possam ser geradas pelas *startups*.

As reflexões aqui apresentadas revelam a atuação da Telefônica com a inovação aberta. Em decorrência da importância desse modelo e do fato de que o TOF é recente no Brasil, novos estudos visando entender os frutos obtidos pela organização com este programa devem ser realizados.

## REFERÊNCIAS

- Aintec. (s.d.). *FAQ*. Acesso em 24 de Maio de 2017, disponível em <http://www.aintec.com.br/intuel/crowd/faq/>.
- Andrade, M. F. (jun./jul. de 2015). Evidências Teóricas para a Compreensão da inovação aberta (open innovation) nas organizações. *Perspectiva em Gestão & Conhecimento*. Acesso em 22 de mai. de 2017, disponível em <http://periodicos.ufpb.br/index.php/pgc/article/view/19222>.
- BASF. (29 de ago. de 2016). BASF e ACE lançam programa de aceleração de startups para o agro na América Latina. *BASF*. Acesso em 21 de mai. de 2017, disponível em [http://www.agro.basf.com.br/agr/ms/pt\\_BR/content/APBrazil/news\\_room/releases/00\\_2016\\_08\\_29\\_A](http://www.agro.basf.com.br/agr/ms/pt_BR/content/APBrazil/news_room/releases/00_2016_08_29_A).
- BASF. (06 de mai. de 2017). BASF expande sua oferta para projetos de inovação com clientes. *BASF*. Acesso em 21 de mai. de 2017, disponível em [https://www.basf.com/br/pt/company/news-and-media/news-releases/2017/05/17052017\\_r4.html](https://www.basf.com/br/pt/company/news-and-media/news-releases/2017/05/17052017_r4.html).
- Batista, P. C. d. S., Lôbo, R. J. S., Campus, R., Fernando, L., & Lopes Júnior, E. P. (2013). Relações governo-universidade-empresa para a inovação tecnológica. *AOS*, Brazil, 2(1), jan./jun, 2013, p.7-21
- Brenner, R. (2003). *O boom e a bolha: os Estados Unidos na economia mundial*. (Z. Maldonado, Trad.) Rio de Janeiro: Record.
- Chesbrough, H. (2012). *Inovação aberta: Como criar e lucrar com a tecnologia*. (L. C. Faria, Trad.) Porto Alegre: Bookman.
- Cocriando *Natura*. (2014). Fonte: *Natura*: <http://cocriando.natura.net/cs/cocriando/homecocriando>.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. *Métodos de pesquisa em administração*. 7.ed. Porto Alegre: Bookman. 2003.

- Dosi, G. (2006). *Mudança Técnica e Transformação Industrial: A Teoria e uma Aplicação à Indústria dos Semicondutores*. (C. D. Szlak, Trad.) Campinas, SP: Editora da Unicamp.
- Figueiredo, J. C. B. de, & Grieco, A. de M. (2013, outubro/dezembro). *O Papel Da Inovação Aberta Na Internacionalização De Empresas Em Rede: O Caso Brasil Foods*. *Revista de Administração e Inovação*, São Paulo, 10(4), 63-84.
- Fiuza, T. (2016). Telefônica e a Rede para Inovação Aberta. *III Simpósio Nacional de Estudos Urbanos*. Campo Mourão (PR). Acesso em 26 de maio de 2017, disponível em [http://200.201.19.20/diversos/2016/Anais\\_III\\_SEURB.pdf](http://200.201.19.20/diversos/2016/Anais_III_SEURB.pdf).
- Freeman, C., & Soete, L. (2008). *A Economia da Inovação Industrial*. (A. S. Campos, & J. O. Costa, Trans.). Campinas, SP: Editora da Unicamp.
- Gassmann, O., & Enkel, E. (2004). *Towards a theory of open innovation: Three core process archetypes*. R&D Management Conference (RADMA) Lisboa, Portugal. Acesso em 31 de jul. de 2017, disponível em <https://www.alexandria.unisg.ch/274/>.
- HYMER, S. (1978). *Empresas multinacionais: a internacionalização do capital*. Rio de Janeiro: Graal.
- Instituto Inovação (s.d.). *Open Innovation Conceitos*. Apostila
- Itec. (s.d). *Plataforma Itec: Desafios e Soluções Tecnológicas*. Recuperado em 24, maio 2017, de <http://plataformaitec.com.br/#/>.
- Laursen, K. & Salter, A. (2006). Open for innovation: the role of openness in explaining innovation performance among U.K. manufacturing firms. *Strategic Management Journal*. Acesso em 31 de jul. de 2017, disponível em <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.507/epdf>.
- Pontifícia Universidade Católica do Paraná. (2017, abril 25). *Hotmilk, aceleradora da PUCPR, e Telefônica Open Future abrem inscrições para seleção de startups digitais em Curitiba*. Recuperado em 01, junho 2017 de [http://www.pucpr.br/noticia.php?ref=1&id=2017-04-25\\_65813](http://www.pucpr.br/noticia.php?ref=1&id=2017-04-25_65813).
- Rosenberg, N. (2006). *Por Dentro da Caixa-Preta: Tecnologia e Economia*. (J. E. Maiorino, Trad.) Campinas: Editora da Unicamp.
- Schumpeter, J. A. (1961). *Capitalismo, Socialismo e Democracia*. (R. Jungmann, Trad.) Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura.
- Schumpeter, J. A. (1997). *Teoria do Desenvolvimento Econômico: Uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico*. (M. S. Possas, Trad.) São Paulo: Editora Nova Cultural.
- Silva, G., & Dacorso, A. R. (jul./set. de 2013). Inovação aberta como uma vantagem competitiva para micro e pequena empresa. *Revista de Administração e Inovação*. Acesso em 22 de maio de 2017, disponível em <http://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79337>.
- Silva, M. V., & Zilber, M. A. (set./dez de 2013). Benefícios percebidos pela adoção do processo de inovação aberta. *Revista de Administração da Unimep*. Acesso em 22 de maio de 2017, disponível em <http://www.regen.com.br/ojs/index.php/regen/article/view/438>.
- Silveira, D. T., & Córdova, F. P. (2009). Unidade 2 - A Pesquisa Científica. In T. E. Gerhardt & D. T. Silveira. (Org). *Métodos de Pesquisa*. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.



- Stal, E., Nohara, J. J., & Chagas, M. de F. Os conceitos da inovação aberta e o desempenho de empresas brasileiras inovadoras. *Revista de Administração e Inovação*, São Paulo, v. 11, n.2, p.295-320, abr./jun. 2014.
- Telefonica. (2012-2013). *Inovação*. Acesso em 24 de Maio de 2017, disponível em <http://www.telefonica.com.br/servlet/Satellite?c=Page&cid=1386090998967&pageName=InstitucionalVivo%2FPage%2FTemplateConteudo>
- Telefonica. (2015). *Relatório de sustentabilidade 2015 - versão resumida acionistas e investidores*. Acesso em 23 de Maio de 2017, disponível em <http://relatoweb.com.br/telefonica/relatoriosustentabilidade2015/port/>.
- Telefonica. (2016a). *Relatório da Administração*. Recuperado em 24 maio, 2017, de [http://telefonica.mediagroup.com.br/pt/Download/1505\\_Jornal\\_-\\_DFP\\_-\\_Telefonica\\_Brasil\\_S.A..pdf](http://telefonica.mediagroup.com.br/pt/Download/1505_Jornal_-_DFP_-_Telefonica_Brasil_S.A..pdf).
- Telefonica. (2016b, Janeiro 6). *Telefônica Open Future consolida-se como um dos principais investidores corporativos ibero-americanos em venture capital*. Recuperado em 24 maio 2017, de <http://www.telefonica.com.br/servlet/Satellite?c=Noticia&cid=1386095133588&pageName=InstitucionalVivo/Noticia/LayoutNoticia01>.
- Telefônica. (2016c). *Telefônica Brasil em dados*. Recuperado em 25 maio, 2017, de <http://www.telefonica.com.br/servlet/Satellite?blobcol=urldata&blobheader=application%2FPdf&blobkey=id&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1385589430836&ssbinary=true>.
- Telefônica. (20 de Abril de 2017). *Telefônica Open Future e Hotmilk abrem inscrições para seleção de startups digitais em Curitiba*. Acesso em 25 de Maio de 2017, disponível em <http://www.telefonica.com.br/servlet/Satellite?c=Noticia&cid=1386095825692&pageName=InstitucionalVivo%2FNoticia%2FLayoutNoticia01>.
- Telefonica Open Future. (s.d.). *Nossa rede*. Recuperado em 24 maio, 2017, de <https://www.openfuture.org/pt/spaces?FilterInitiative>.
- Telefonica Open Future. (s.d.). *Nossa Rede*. Recuperado em 24 maio, 2017, de <https://www.openfuture.org/pt/space/crowd-londrina>.
- Telefonica Open Future. (s.d.). *Quem somos?* Recuperado em 24 maio, 2017, de <https://www.openfuture.org/pt/info/about>.
- Teletime. (5 de Janeiro de 2016). *Telefônica investiu 349 milhões de euros em startups em 6 anos*. Acesso em 24 de Maio de 2017, disponível em <http://convergecom.com.br/teletime/05/01/2016/telefonica-investiu-349-milhoes-de-euros-em-startups-em-seis-anos/>
- Veja.com. (28 de Julho de 2010). *Telefônica compra Vivo por 7,5 bilhões de euros*. Acesso em 23 de Maio de 2017, disponível em <http://veja.abril.com.br/economia/telefonica-compra-vivo-por-75-bilhoes-de-euros/>
- Wang, M. (2012). Exploring potential R&D collaborators with complementary technologies: The case of biosensors. *Technological Forecasting & Social Change*, 79, 862-874.