

CORPORATE VENTURING NA TELEFÔNICA BRASIL: BUSCANDO A INOVAÇÃO ESTRATÉGICA

Carlos Arruda, Afonso Cozzi, Érika Penido e Guilherme Souza

INTRODUÇÃO

Benchmark para o setor global de telecom, o Grupo Telefônica é líder no mercado brasileiro, com suas operações integradas de telefonia fixa, telefonia móvel e televisão por assinatura. Em 2010, gerou no Brasil receitas de R\$ 36 bi, o que representa cerca de 15% da receita do Grupo no mundo.

O crescimento com resultados consistentes nos últimos 10 anos é fruto de uma série de realizações para corresponder às ousadas expectativas dos seus acionistas. A empresa cumpriu metas de universalização um ano antes do prazo regulamentar, foi pioneira na oferta de banda-larga ao consumidor final no Brasil (com o Speedy) em 2004 e a única grande operadora no mundo a ter crescimento de planta na telefonia fixa em 2010.

Essas realizações foram sustentadas por inovações incrementais, em processos, extensões de produtos e novos mercados. Na Telefônica Brasil, inovações incrementais ocorrem dentro de cada área, estimulada por ações de mudança cultural e comunicação. Ela gera o resultado ano a ano e traz melhorias de curto e médio prazos. Ricardo Kahn, gerente de inovação e novos negócios da Telefônica do Brasil, destaca a importância dessas inovações para a Telefônica: "Em uma empresa de grande porte, uma pequena economia ou um pequeno aumento de receita que afetem um grande número de clientes podem gerar importantes resultados, com valores que poucas *start-ups* conseguem faturar anualmente" – explica Ricardo Kahn.

Entretanto, para manter o crescimento no maduro mercado de telefonia, atingindo metas cada vez mais agressivas, a Telefônica também tem concentrado esforços significativos na busca de inovações denominadas estratégicas, que presumem maiores riscos e retornos potenciais. "A inovação estratégica ajuda a desenhar o nosso sonho de futuro" – afirma Ricardo Kahn.

Esses esforços incluem reflexões sobre questões estratégicas relacionadas aos negócios da empresa, tais como:

- "Devemos investir em VoIP ou combatê-lo?"
- "Faz sentido investirmos em *devices*?"
- "Devemos oferecer serviços de suporte em tecnologia?"
- "Como será a televisão daqui a 10 anos?"
- "Quais serão os nossos próximos concorrentes? Google, Sony, Apple, HP, Microsoft?"

A busca da inovação estratégica na Telefônica reflete a sua prática interna de *Corporate Venturing* (CV)¹, com investimentos em negócios diferenciados para crescer de forma rentável.

A abordagem da empresa para promover a inovação estratégica é diferente da utilizada para inovações incrementais. Em nível mundial, essa abordagem envolveu a criação da unidade de

¹Corporate venturing interno (CVI) resulta na criação de unidades dentro da organização corporativa, que são desenvolvidas e gerenciadas por empregados da companhia. Transformar atividades de P&D em novos negócios e criar uma nova unidade autônoma que eventualmente possa ser incorporada ao sistema operacional da empresa são atividades de CVI.

negócios global Telefônica Digital e a definição de sete plataformas globais de inovação (Anexo 1). No Brasil, o Centro de Inovação da Telefônica é responsável pelo desenvolvimento de inovações e novos negócios. Essa estrutura distinta ajuda a empresa a enfrentar a resistência existente dentro e fora da empresa em relação a inovações estratégicas. A importância da agilidade nesse desenvolvimento é destacada por Ricardo Kahn: "Pensamos longe, mas devemos agir rápido. O caso dos tablets e netbooks mostra a velocidade do impacto da inovação. Em 2009 foram vendidos 36 milhões de notebooks e em 2011 a venda de tablets deve atingir 45 milhões."

O FUNIL DA INOVAÇÃO NA TELEFÔNICA

"Inovação presume risco. Para assumi-lo é necessário ter processos muito bem definidos e bastante disciplina" – explica Ricardo Kahn, gerente de inovação e novos negócios da Telefônica Brasil.

Na Telefônica, negócios emergentes passam pelo funil da inovação, que inclui as seguintes etapas do ciclo de desenvolvimento de novos negócios: prospecção, avaliação ("Teste Ácido"), Prova de Conceito, Incubação e *Roll-Out*.

Ao buscar a inovação estratégica com negócios emergentes, o objetivo da Telefônica não é o retorno financeiro no curto prazo. Nesse caso, a agilidade é considerada primordial e erros são aceitáveis, dentro de uma visão de portfólio. "Algumas iniciativas do nosso funil de inovação terão sucesso e outras falharão. O importante é errar rápido para errar pequeno" – destaca Ricardo Kahn.

A empresa busca, entretanto, manter o "funil" permeável. Conhecimentos e tecnologias são acessados interna e externamente. Alguns negócios emergentes são geridos dentro e outros fora da Telefônica. (Anexo 2) Decisões de entrada e saída no funil são feitas por um comitê de inovação, em todos os projetos, com a utilização do modelo *stage-gates*. Esse comitê possui uma forte adesão da alta gestão (presidente, CEO das unidades móvel e fixa, vice-presidentes das unidades e pessoas do centro de inovação corporativo, na Espanha). A coordenação dos projetos é feita pela área de inovação em todas as etapas.

Para a definição dos projetos do funil, a Telefônica promove ondas de *ideation*. Já foram realizadas diversas ondas de *ideation* na empresa. Cada uma segue uma filosofia diferente. Na primeira, por exemplo, foi contratada uma consultoria para ajudar na busca de *benchmarks*. Outras ondas buscaram ideias junto a fornecedores e universitários. A frequência dessas ondas depende da necessidade da empresa, conforme o andamento dos projetos do seu funil de inovação. Em geral, uma a duas ondas são realizadas por ano. Além disso, novas ideias podem entrar fora das ondas, em estágios mais desenvolvidos. Alguns projetos de parceria com outras empresas e fusões e aquisições ocorrem dentro do processo também.

Após a avaliação e um teste inicial do novo negócio (Teste Ácido), a Telefônica realiza a prova de conceito do projeto, cujo objetivo é levar o novo produto sem demora à avaliação dos clientes. "A prova de conceito se assemelha a uma pesquisa. Não é um piloto. O produto é desenvolvido, mas sem buscar lucro. Pode até custar mais caro, mas precisamos fazer rapidamente. O objetivo é ver a reação do cliente e buscar respostas a algumas questões" – explica Ricardo Kahn. Nesse estágio, a empresa procura não envolver seus processos principais. O objetivo é testar na prática as premissas e identificar principais riscos e gargalos comerciais, operacionais, técnicos e outros.

A INCUBADORA

Para a aceleração do desenvolvimento dos projetos, a Telefônica estabeleceu uma incubadora, que busca simular o ambiente de uma *start-up* com recursos de *venture capital*. A incubadora foi estruturada de maneira a garantir certa independência em relação à organização-mãe e possui alguns processos facilitados em relação a outras unidades da empresa.

É interessante notar que os projetos da incubadora fazem parte da Telefônica (não possuem um CNPJ separado), mas não estão ligados à marca Telefônica. Por exemplo, os cartões dos executivos da *atHome*, empresa recém-graduada da incubadora, não seguiam o padrão da Telefônica, mas apresentavam apenas o nome e logotipo da empresa incubada.

Os projetos reportam para um "Conselho da Incubadora", composto pelo CEO e pelos principais VPs da empresa. Esse conselho é responsável

pela aprovação dos projetos, para os quais são definidas metas bimestrais e uma *burn rate*². (Anexo 3)

Após a aprovação de um projeto a ser incubado, o time do negócio (equipe de incubação) é definido e movido para outro local físico. Isso promove uma maior sensação de *start-up*. A responsabilidade pela incubação é definida para mais ou menos cinco pessoas, que começam a gerenciar o negócio, realizando atividades como a elaboração de contratos, promoções de serviços, contratação de pessoas, atendimento e manutenção.

“A incubadora fornece um ambiente separado, menos hierárquico, para os projetos que visam a inovações estratégicas para a Telefônica. Isso estimula a criatividade e permite que os projetos tenham o ritmo de *start-ups*” – destaca Ricardo Kahn.

A incubadora também recebe suporte da “Oficina da incubadora”, que consiste em um escritório administrativo subordinado à diretoria de inovação. O apoio ocorre em questões como orçamento, contratos guarda-chuva e relatórios.

ROLL-OUT

Os projetos ficam de um a dois anos, no máximo, na incubadora. A estratégia de saída é elaborada ao longo do processo de desenvolvimento do projeto. A definição da saída dura mais ou menos um ano. Em alguns casos, é feito um *spin-off*, com a incorporação de uma nova empresa. Em outros casos, o novo negócio é incorporado aos processos da Telefônica, o que pode ocorrer no seu mercado tradicional, em mercados inexplorados ou em outras indústrias.

“A medida de sucesso nas inovações da Telefônica é conseguir ‘subir a montanha e descer, chegando vivo embaixo’. A saída da incubadora é desafiante, especialmente quando ocorre a incorporação aos processos da Telefônica” – destaca Ricardo Kahn.

EXEMPLOS DE PROJETOS

Um dos projetos coordenados pela área de inovação da Telefônica foi a adesão da empresa ao programa de “Banda Larga Popular” criado

²Burn rate é a taxa na qual um negócio gasta os fundos fornecidos para financiar suas despesas gerais antes de gerar fluxo de caixa positivo em suas operações. É uma medida de fluxo de caixa negativo.

pelo Governo do Estado de São Paulo. Lançado na cidade de Tiradentes, o serviço oferece banda larga pré-paga ao preço de R\$29,80 por 31 dias, em zonas de baixa renda, com tecnologia Wi-mesh / Wifi.

Esse projeto foi desenvolvido na incubadora de negócios da Telefônica e teve recentemente sua saída através da incorporação à empresa.

O Banda Larga Popular diferencia-se do modelo de negócios tradicional da Telefônica. O serviço é pré-pago e sua compra é feita pela loja *on-line* da empresa ou em pontos de venda. O marketing é do tipo “boca a boca”, enquanto moradores da própria comunidade, da zona leste de SP, são os vendedores. O processo de instalação da banda larga popular é diferente do processo tradicional da Telefônica. Há um *link* de acesso, que é levado para diversos apartamentos.

O projeto obteve sucesso comercial, atingindo a venda de 9 mil recargas em junho de 2011. No piloto, com apenas 5 promotores, conseguiu-se 10 mil cadastrados. De junho de 2010 a junho de 2011 o número subiu de 2 mil para 60 mil apartamentos do tipo Cohab com o Banda Larga Popular da Telefônica. O número de usuários atingiu 100 mil. Os benefícios sociais alcançados também são significativos, já que favorecem a prestação de serviços pela internet e estimula a presença das crianças em casa: “O sistema está tirando a molecada da rua. Com o Banda Larga Popular, as crianças ficam mais dentro de casa, evitando as *Lan Houses*, onde não se sabe que tipo de companhia as crianças terão” – explica Eduardo Koki Ilha, o gerente responsável pela incubação do projeto Banda Larga Popular.

Ricardo Kahn destaca que projetos da área de inovação estratégica como o Banda Larga Popular propõem novas formas de trabalhar para a Telefônica. “Como falar para os instaladores do Speedy que 10 de 40 mil instalações serão feitas de forma diferente? Isso é quebrar regras, o que incomoda e dá trabalho” – destaca o executivo.

Outros projetos coordenados pela área de inovação estratégica da Telefônica Brasil são o *atHome*, o TecTotal e o *Talky*.

A *at home* fornece automação de ambientes, equipamentos e segurança para residências de alto padrão. A empresa está saindo da incubadora com sucesso. Só em 2010, suas vendas atingiram 2.000 projetos.

A TecTotal, criada em 2007, oferece suporte a informática, áudio e vídeo. Em 2011, vendeu 50 mil pacotes por mês. A empresa nasceu na

primeira onda de *ideation* da Telefônica. Isso ocorreu internamente, com funcionários da Telefônica. Após sua incubação, foi incorporada como uma empresa separada em parceria com outros investidores, como a Intel Capital.

O Talky, que oferece telefonia através da Internet para o uso em qualquer dispositivo conectado (computadores, tablets, celulares, orby etc.), terminou recentemente sua prova de conceito e disponibilizou seu software para todos os navegadores e para celulares Apple, Android e Nokia. "O Talky consiste em uma quebra de paradigma na Telefônica, onde VoIP era um assunto muito delicado. Mesmo que não haja um *roll-out* no mercado, ele trouxe grande aprendizagem para a empresa" – destaca Ricardo Kahn.

INICIATIVAS RECENTES

Três novas iniciativas da Telefônica em 2011 visam impulsionar ainda mais o desenvolvimento de inovações estratégicas no Brasil: o Centro de Inovação, o Projeto Wayra e o Fundo de Investimento em Inovação.

Centro de inovação

Em fevereiro de 2011 a Telefônica do Brasil passou a abrigar, em São Paulo, um Centro de Inovação e Desenvolvimento do Grupo. Esse é o segundo centro de inovação da Telefônica fora da Espanha e possui um maior foco em novos negócios do que os demais, que enfatizam atividades de P&D. Esse centro de inovação terá foco nos estágios iniciais de novas soluções (incubadoras, provas de conceito e aceleradoras) e, também, em iniciativas tecnológicas de vídeo, redes móveis e serviços via fibras óticas domiciliares. "O Centro de Inovação nos propiciará uma atuação ampla no "funil de inovação", do P&D ao crescimento do negócio" – destaca o presidente da Telefônica do Brasil, Antônio Carlos Valente. (Anexo 4)

Segundo o presidente, fibra ótica de vídeo e TV banda larga serão priorizadas pelo centro de inovação por conta do estágio avançado do país nessas áreas. "O Brasil está na vanguarda nessas áreas, justo as que a empresa passou a apostar recentemente."

O centro de inovação da Telefônica do Brasil consiste em uma unidade à parte, que se reporta

a um conselho do centro de inovação, composto por altos executivos da Espanha e pela empresa de P&D da Telefônica na Espanha.

"Usufruímos de uma maior autonomia, por estarmos submetidos ao conselho do centro de inovação, como se fossemos outra unidade de negócios autônoma dentro do Grupo Telefônica" – destaca Ricardo Kahn.

Fundo de investimentos em inovação

As novas iniciativas da Telefônica do Brasil para promover a inovação estratégica incluirão atividades de *Corporate Venturing Externo*. "Sabemos que não é só dentro da Telefônica que surgem grandes oportunidades para a empresa." (Ricardo Kahn)

A Telefônica planeja criar um fundo de investimentos em inovação para apoiar financeiramente negócios inovadores desenvolvidos externamente à empresa. Diversos países da América Latina terão fundos próprios com esse objetivo. Os recursos serão alocados tanto em *venture capital* (forma de investimento para estágio inicial de novos empreendimentos ou serviços) quanto em *growth capital* (pequenas e médias empresas que tenham potencial de se tornarem grandes). Esse fundo contemplará, além da Telefônica, a participação de outros parceiros públicos e privados. Anteriormente a essa iniciativa, a Telefônica fazia investimentos diretos *ad hoc* em empresas externas com recursos próprios.

"Temos no Brasil alguns fundos de investimento, mas este será diferente. A Telefônica será um aplicador que poderá gerar condições de utilização dos produtos em seu próprio negócio" – explica Antônio Carlos Valente, presidente da Telefônica do Brasil. Segundo o presidente, os recursos serão aplicados em projetos e tecnologia de sete áreas específicas: saúde eletrônica, computação em nuvem, aplicações móveis, serviços de segurança, serviços financeiros, tráfego e máquinas e aplicações de plataformas de vídeo.

Projeto Wayra

"O Wayra busca a inovação em estágios bem "seed" (iniciais), tentando despertar o potencial de inovação na América Latina." (Ricardo Kahn)

O projeto Wayra (que significa "vento", em Quíchua, antiga família de línguas indígenas da América do Sul), lançado pela Telefônica em

março de 2011, propõe-se a alavancar o talento de pequenos empreendedores da América Latina através de aceleradoras de projetos em sete países da América Latina e na Espanha. Serão selecionados 10 projetos por país, os quais receberão entre 50 e 100 mil dólares em uma primeira fase.

Para José Maria Álvarez-Pallete, ex-presidente da Telefônica LatinoAmerica e atual presidente da Telefônica Europa, com o projeto Wayra a Telefônica exercerá um papel diferente de uma incubadora tradicional, agregando ao suporte financeiro um *hub* iberoamericano. Através desse *hub*, as empresas terão um espaço de trabalho e apoio nas necessidades de marketing, produtos e jurídicas.

Segundo Ricardo Kahn, gerente de inovação e novos negócios da Telefônica do Brasil, o Wayra será um modelo forte de incubação, mas a Telefônica não terá o objetivo de adquirir a empresa do empreendedor. Em contrapartida aos investimentos, a empresa solicitará a participação no patrimônio líquido da empresa através de um *call* e o direito de preferência sobre produtos e serviços.

Os projetos brasileiros serão financiados pela operação brasileira, dentro das iniciativas do centro de inovação da Telefônica do Brasil, mas contam também com o patrocínio do presidente da Telefônica América Latina.

O Wayra possui um processo bem definido de seleção e avaliação de projetos, com possibilidade de duas rodadas de financiamento e eventual entrada no fundo de investimento que será lançado pela Telefônica. (Anexo 5)

Para a seleção de 10 projetos na Colômbia, 10 na Espanha e 10 no México, 1.500 planos de negócio foram avaliados. No Brasil, mais de 500 projetos foram avaliados, 30 levados para a Semana Wayra, onde os planos de negócio serão desenvolvidos com o auxílio de *mentoring*, e desses 30, 10 foram selecionados para ter o apoio da aceleradora.

Os projetos escolhidos terão, durante seis meses a um ano, um espaço comum para desenvolver as suas ideias, o que permitirá a interação entre eles. Esse local será dotado de infraestrutura com tecnologia de ponta e no suporte estará o Centro de Inovação da Telefônica. Também receberão treinamentos, monitoramento, e ensinamentos mercadológicos que vão desde como montar uma empresa até a elaboração de contratos. A seleção deve ser semestral ou anual para reposição de projetos.

Crerios internos para a seleção foram definidos pela Telefônica, mas a empresa conta com parceiros para ajudar na seleção. As parcerias desenvolvidas no âmbito desse projeto podem gerar investimentos em projetos desenvolvidos na Wayra.

O *Call for Ideas* do projeto Wayra foi lançado nas mídias sociais focadas nas comunidades de empreendedores. As áreas de investimentos incluem 10 frentes nos setores de "TI e Comunicações" e a "Inovação Social" (novas ideias que respondem a necessidades não atendidas e que melhorem a vida das pessoas).

Para José Maria Álvarez-Pallete, o objetivo é criar uma réplica do Vale do Silício na América Latina, promovendo o nascimento de *start-ups* na região e retendo os melhores talentos na área das TIC (Tecnologias da Informação e Comunicação).

REFERÊNCIAS

KAHN, R. *Inovação na Telefônica*: Inovar para continuar crescendo. Apresentação em evento da FDC. São Paulo, julho de 2011.

VALENTE, A. C. *Brasil 2011*: o momento certo para promover a inovação. Apresentação corporativa. Maio, 2011.

Website da Telefônica.

CALLEGARI, L. *Telefônica intensifica aposta em P&D no Brasil*. ComputerWorld. Janeiro, 2011.

Disponível em: <http://computerworld.uol.com.br/telecom/2011/01/17/telefonica-intensifica-aposta-em-p-d-no-brasil/>. Acesso em: 17/08/11.

GOMES, W. Telefônica cria fundo para investir em inovação e recruta profissionais na Campus Party. *O Globo*. Janeiro, 2011.

Disponível em: <http://oglobo.globo.com/tecnologia/mat/2011/01/17/telefonica-cria-fundo-para-investir-em-inovacao-recruta-profissionais-na-campus-party-923520602.asp>. Acesso em: 17/08/11.

MATIAS, B. Telefônica cria fundo para investir em empreendedores. *Exame*. Janeiro, 2011.

Disponível em: <http://exame.abril.com.br/pme/noticias/telefonica-cria-fundo-para-investir-em-empresendedores>. Acesso em: 17/08/11.

Os bons ventos do projeto Wayra. Março, 2011.
Disponível em: <http://www.telefonicaempresas.com.br/solucoes/Acontece/View.ashx?slug=os-bons-ventos-do-projeto-wayra>. Acesso em: 17/08/11.

OSSAMU, C. *A arte de negociar*. Info Canal, agosto de 2006.

Disponível em: http://info.abril.com.br/canal/edicoes/15/conteudo_157800.shtml. Acesso em: 17/08/11.

Projeto Wayra, da Telefônica, vai atender a sete países da AL. Mobilidade e Negócios. Março, 2011. Disponível em: <http://www.mobilidadeenegocios.com.br/noticia.php?id=607>. Acesso em: 17/08/11.

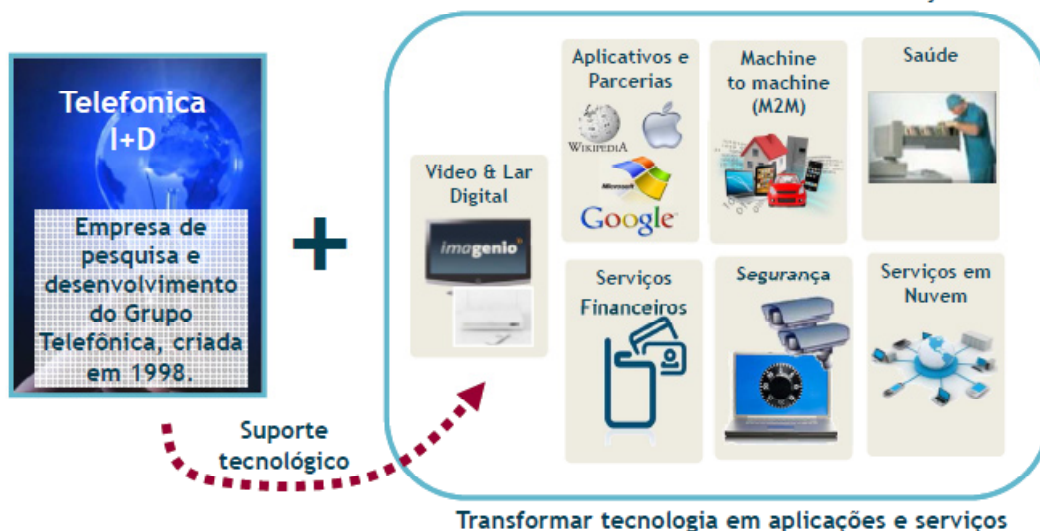
Telefônica traz problemas e ideias. Brasil 247. Junho, 2011.

Disponível em: <http://www.brasil247.com.br/pt/247/midiatech/4850/Telefonica-traz-problemas-e-ideias.htm>. Acesso em: 17/08/11.

ANEXO 1

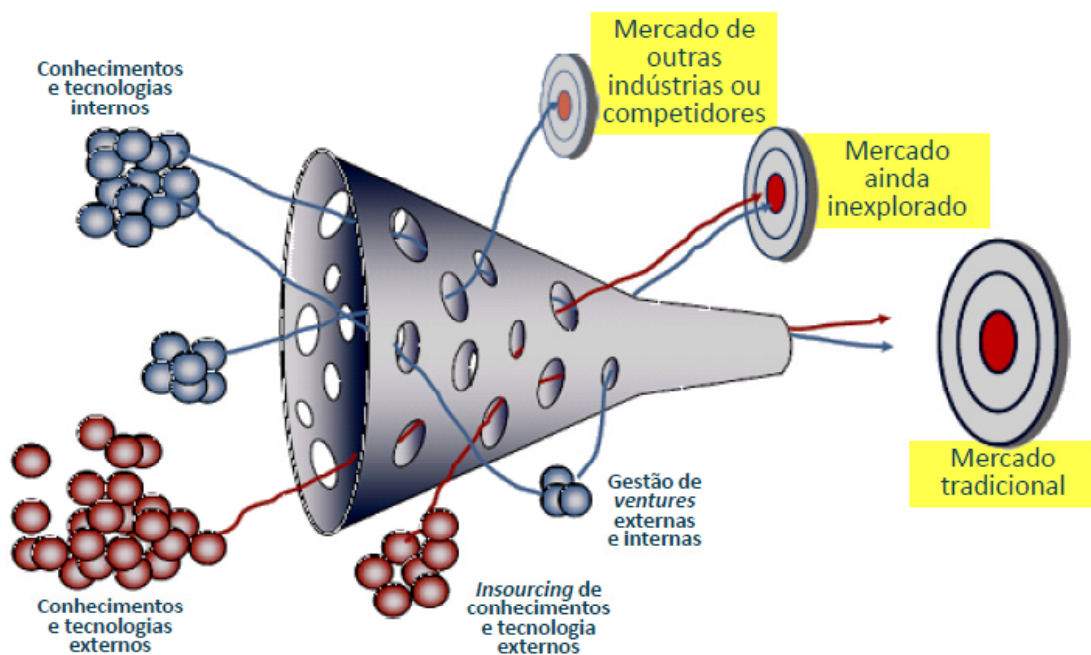
INOVAÇÃO DA TELEFÔNICA EM NÍVEL GLOBAL

7 Unidades Globais de Inovação



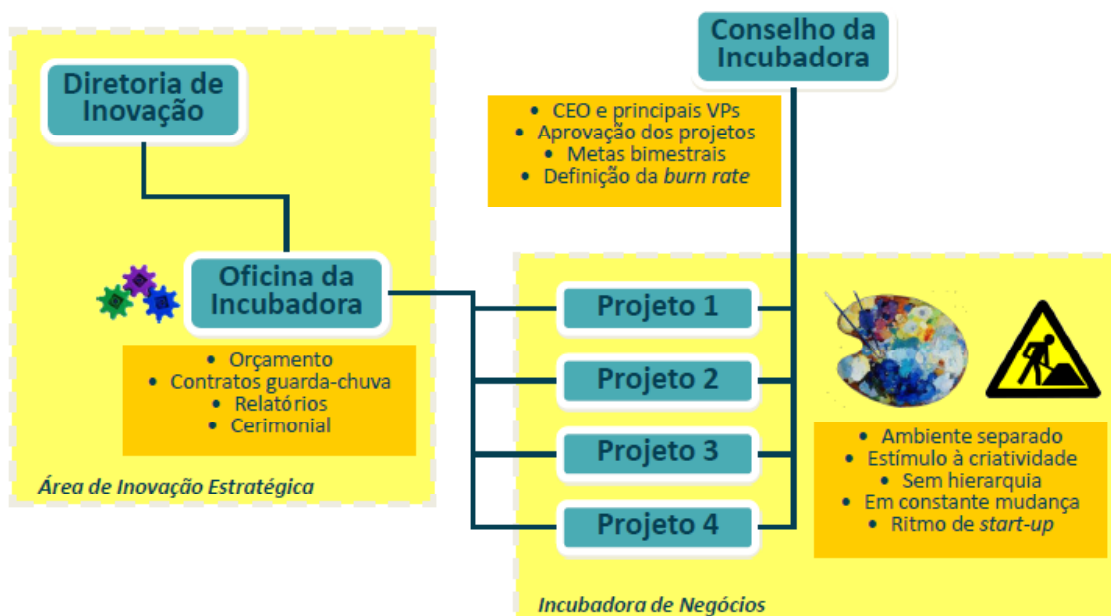
ANEXO 2

FUNIL PERMEÁVEL DE INOVAÇÃO DA TELEFÔNICA



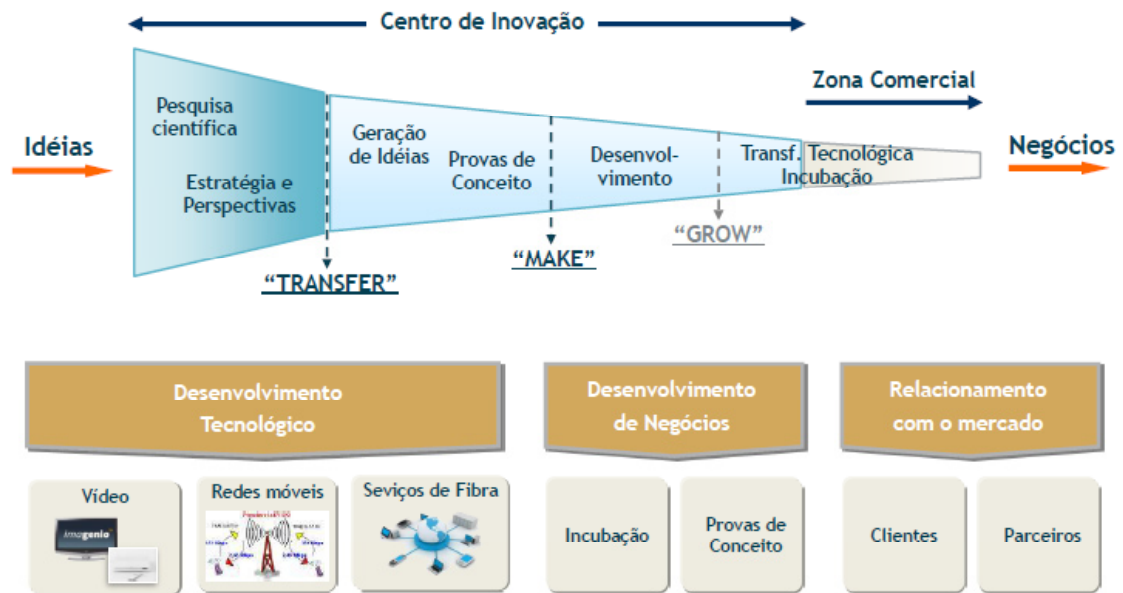
ANEXO 3

INCUBADORA DE NEGÓCIOS DA TELEFÔNICA



ANEXO 4

O CENTRO DE INOVAÇÃO DA TELEFÔNICA NO BRASIL



ANEXO 5

PROJETO WAYRA

