

“MATRIZ” E “FILIAL”. UMA ANÁLISE COMPARADA DAS PRINCIPAIS TIPOLOGIAS DE INOVAÇÃO QUE IMPACTARAM ESSAS GOVERNANÇAS

Fábio Lúcio Prado, Antonio Vico Mañas

Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração, Pontifícia universidade Católica de São Paulo, São Paulo, Brasil

Resumo: O artigo analisou, sob a metodologia de estudo de caso, um comparativo dos principais tipos de inovação que uma empresa multinacional do setor de telecomunicações articulou entre 2007 e 2008. Ao analisar cada inovação associado ao impacto ou benefício direto, ficou nítido do tipo de inovação e o grau que cada tipo se associa em função de sua origem, ou seja, a "MATRIZ" ou a "FILIAL". Deixemos então uma pergunta promotora de futuros estudo adicional: Esse comportamento se replica para outras empresas do segmento de Telecomunicações? São de natureza comum o tipo e grau de inovação da "MATRIZ" em relação à "FILIAL"? Quais contextos nós assistiríamos enquanto comportamentos antagônicos, ou seja, a "FILIAL" prevalece a "MATRIZ" excluindo a questão de investimentos? A análise comparativa foi realizada através das teorias de Tidd, Bessant e Pavitt e Clayton Christensen acerca das tipologias de inovação e graus de novidade.

Palavras-Chave: Tipologias de Inovação, Relações Matriz Filial, Setor de Comunicação.

Abstract: A comparative study regarding Innovation Typologies at a telecommunication multinational corporation, in particular considering the relationship between central and subsidiary agencies basis.

Key words: Innovation Typologies, Communications Multinational Corporations

Introdução

O termo inovação realmente mudou de *status*; da literatura científica como constructo do desenvolvimento econômico (Schumpeter, 1975) para a incorporação na estratégica das organizações competitivas. E aí tudo começa, ou seja, a inovação não é simplesmente uma casualidade ou elemento de fé ou sorte. A inovação justamente incorporada, conforme mencionado deve provir de um projeto corporativo que, associado à estratégia, vise à transformação para a longevidade.

Todavia, o que é inovação? De forma simples, inovação é algo novo que agregue valor social ou riqueza. Muito mais do que um novo produto, algo de inovador pode estar por trás de tecnologias novas, novos processos operacionais, novas práticas mercadológicas, pequenas mudanças, adaptações, enfim, novidades que, de um modo ou de outro, gerem um ganho para quem as põs em prática. Em termos econômicos, e para que fique bem claro, produza riquezas, entre outras, a financeira. São precedentes da inovação alguns aspectos como a questão do conhecimento, seja ele científico, tecnológico, etc; a questão da informação, ou seja, aquele conjunto organizado de sinais e dados já disponíveis ou recentemente capturados que geralmente advém do ambiente no qual se está inserido. Mas, mais do que tudo, por se tratar de novidade, tem-se a questão da criatividade, ou seja, a criação do diferente e do novo. Assim, o diferente e o novo nascem do que já está posto quanto ao conhecimento, do tocante informação e do que ainda não existe, ou seja, a criatividade. Dessa forma, fica nítido que a inovação é oriunda de um processo em sinergia com uma cronologia que envolve **conhecimento, informação e criatividade**. A realidade é: empresas grande, média, pequenas: se elas não inovarem, mais cedo ou mais tarde vão desaparecer. São com a inovação que se inventam novas maneiras de se relacionar com clientes e ganhar suas preferências; que se criam novos produtos; que se desenvolvem novos canais de comercialização; que se aperfeiçoa a operação da empresa. Enfim, a inovação torna-se o principal ingrediente para o crescimento orgânico. Assim, inovação, em geral, é qualquer tipo de mudança na prática industrial que melhore a produtividade, a competitividade ou o atendimento de demandas de mercado (Betz, 1987, p. 15). No caso das inovações tecnológicas, estas podem ser de processo, produto ou de técnicas gerenciais. Atualmente a inovação passou a ser entendida, pelos pesquisadores sociais como sendo um processo complexo de interação social, bem como um processo de descoberta técnica e aplicação de novos conhecimentos (Christie *et. al.*, 1995). No limite, a inovação é um processo social que surge a partir do desenvolvimento de uma rede de comunicações focalizada na empresa (Christie *et. al.*, 1995). No entanto, são as pessoas, individualmente, que realizam as inovações. A construção do conhecimento numa organização ocorre pela combinação das distintas individualidades das pessoas com um particular conjunto de atividades. É desta combinação que urge a inovação (Leonard-Barton, 1995). E tanto do que até aqui foi articulado a despeito do entorno da inovação e da inovação em si, nada ainda foi delineado sobre a perspectiva de impacto, ou seja, se inovação subentende-se em novidade, o quanto é novo?; E se é muito novo, é tão relevante assim na reversão de desempenho acima da média? Sendo assim, em termos de constructo, foi aprendido na literatura que a inovação foca intensamente no conceito da novidade. Slappendel (1996) argumenta que a percepção de novidade é essencial para o conceito de inovação. O tema novidade é especialmente importante para entender a interligação entre inovação e empreendedorismo como sugerido por estudos que enfatizam sua regra principal na criação do que é novo em termos de negócios (Vepser, 1988), novas entradas (Lumpkin e Dess, 1996), novas organizações (Gartner, 1988) e renovação organizacional

(Stevenson e Jarillo, 1990). Delineou-se todo esse preâmbulo como motivador salutar de uma análise dos tipos de inovação (Christensen (1997, 2003); Tidd, Bessant e Pavitt, (2008)) e seus respectivos graus de novidade em termos de dimensão e espaço inovativo (Tidd, Bessant e Pavitt, 2008). Essa análise se substancia de um estudo de caso de uma empresa do setor de Telecomunicações sob duas vertentes; a “Matriz” e a “Filial”. Este artigo é de cunho analítico, mas que, através da investigação e acumulação de um conhecimento de comportamento provisório, certamente, motivará futuras pesquisas quanto continuidade do comportamento diagnosticado, a verificação de entornos semelhantes em outras organizações do mesmo segmento e até a avaliação em outros setores de mercado.

1 – Tipos de Inovação

Na literatura, ficou evidente a robustez e diversidade dos acervos conceituais referente ao tema inovação; mais precisamente ao diagnóstico dos tipos. Como pano de fundo deste artigo, inicia-se enquanto tipologias de inovação, sob o viés da mudança, Tidd, Bessant e Pavitt (2008) quanto às seguintes perspectivas: "... inovação em produto - mudanças nas coisas (produtos / serviços) que uma empresa oferece; inovação de processos - mudanças na forma em que os produtos / serviços são criados e entregues; inovação da posição - mudanças no contexto em que produtos / serviços são introduzidos; inovação de paradigma - mudanças nos modelos mentais subjacentes que orientam o que a empresa faz...". Tidd, Bessant e Pavitt (2008) entornam sobre os tipos de inovação e, com muita propriedade, associa na íntegra à questão quantitativa, ou seja, a intensidade da inovação. Essa construção, comparada à outras em termos de tipologia, é muito rica e completa, pois aborda nuances qualitativas e quantitativas.

Moore (2004), por exemplo, não só promove uma abertura maior em termos qualitativos de inovação como também agrega outros escopos à tipologia de inovação, em contraponto a Tidd, Bessant e Pavitt (2008). Todavia pouco explora a questão quantitativa. Moore (2004) propõe uma similaridade entre os tipos de inovação e os vários estágios do ciclo de vida de um mercado. Ele anuncia a necessidade das organizações de alinharem suas competências essenciais como garantia ou sucesso nos seguintes aspectos: a ruptura do mercado vigente; a consideração de que num momento existe aceitação da inovação em um ou vários nichos; a consideração de que a inovação passou por testes de mercado de modo a se tornar o novo paradigma de mercado; a configuração de processos para salvaguardar mercados de massa; as condições de posse de conhecimento para atuação em mercados de massa maduros; a configuração de atividades de *marketing* para atuação em mercados em declínio. Todo esse entorno, para qualificar: inovação de produtos, referente à condução dos produtos existentes configurados em mercados já estabelecidos a desempenhos superiores além dos esforços em minimização de custos e maximização de funcionalidades; inovação de processos, referente ao dimensionamento e qualificação de processos de produtos e serviços para tornarem-se mais eficazes em mercados estabelecidos; inovação em marketing, referente ao exercício de melhoria da interação com o cliente, principalmente em termos de relacionamento com o comprador; inovação estrutural, referente à uma ruptura, ou seja, em termos da reconfiguração estrutural do relacionamento da organização com o setor (vigente ou novo); inovação experiencial, referente as modificações que venham a melhorar as experiências do cliente ao utilizar produtos ou serviços ora estabelecidos; inovação de ruptura, referente a descontinuidade tecnológica ou de um modismo de rápida disseminação; inovação em aplicações, referente a aplicação de tecnologia

existente em novos mercados para novos fins e por fim, a inovação em modelo de negócios, referente a perspectiva enquanto proposta de valor para o cliente ou a participação da organização na cadeia de valor. Foi citado propositadamente esse autor, Moore (2004) para realçar Tidd, Bessant e Pavitt (2008). Moore (2004) delineou uma construção complexa em termos de inovação, mas que não pondera nuances além do qualitativo. E aí, quando se objetiva comparar movimentos inovativos de empresas que estão num setor de altíssimo processo de inovação em todas as perspectivas, por exemplo, o constructo de Moore (2004), como diferenciá-las, senão sob a perspectiva quantitativa? Clayton Christensen (1997, 2003) é o outro autor que em conjunto com Tidd, Bessant e Pavitt (2008) formam o pano de fundo teórico deste artigo. Clayton Christensen (1997, 2003) traz uma nova ordem estratégica que se orienta à inovação dos negócios. Christensen (1997) apresenta duas perspectivas de inovação enquanto estratégia do negócio: inovação sustentadora e inovação disruptiva. A inovação sustentadora tem como objetivo conquistar os clientes sofisticados e exigentes, por meio de um desempenho superior. Essa perspectiva das sustentadoras são as melhorias incrementais anuais que todas as boas empresas introduzem em seus produtos: outras são avanços ousados destinados a ultrapassar os produtos da concorrência. Por outro lado, algumas inovações podem ser consideradas tão radicais que acabam por ultrapassar a capacidade de utilização e absorção dos clientes (Figura 1). Esse aspecto acontece porque as empresas sempre se esforçam para oferecer produtos melhores, vendáveis, com margens de lucro muito altas para clientes ainda insatisfeitos, situados nas camadas mais exigentes do mercado.

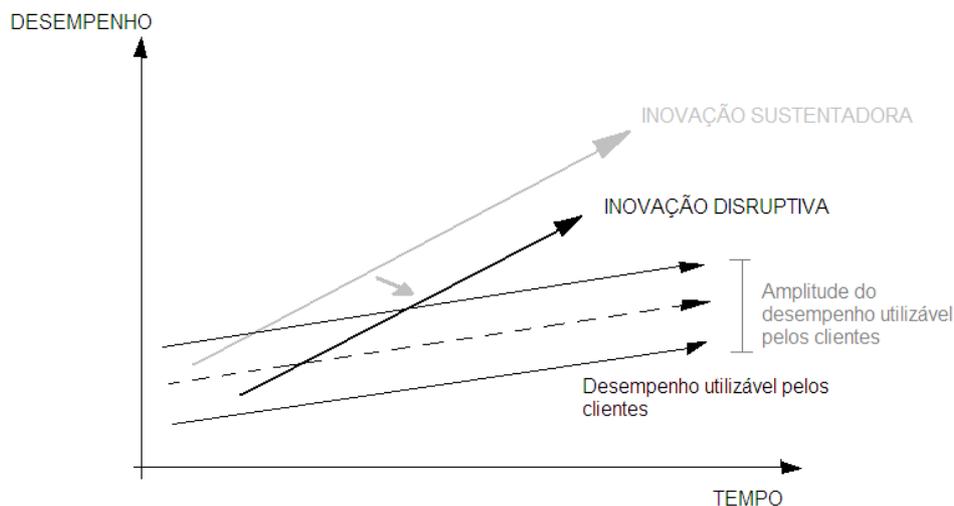


Figura 1: Tipos de inovações de negócios.
 Fonte: Christensen e Raynor, 2003.

Quando esse movimento acontece, surge oportunidade de desenvolver uma inovação disruptiva. Trata-se de uma alternativa em inovação, que busca solução mais simples, mais conveniente e mais econômica, para atrair os clientes novos ou clientes menos exigentes.

Enfim, Christensen (1997, 2003) coloca que o objetivo principal é romper e redefinir modelos de negócios vigentes combinando ou não tecnologias do momento sem a preocupação de uma excelência tecnológica. Christensen (1997) caracteriza dois tipos

de disrupções: uma se relaciona à de Novo Mercado¹, em que se caracteriza por uma busca de novos consumidores e pela criação de uma nova rede de valor. As empresas estabelecidas inicialmente não se sentem ameaçadas. As organizações disruptivas de novo mercado, à medida que melhoram seu desempenho, acabam ficando muito competentes para capturar clientes da rede de valor ora configurada; a outra se relaciona à de Baixo Mercado, pela qual se trata de modelos de negócios de custos baixos objetivando-se a captura dos clientes de menor atratividade para as empresas já estabelecidas. A Tabela 1 entorna de forma sumarizada, o constructo da inovação enquanto estratégia de negócios de Christensen (2003):

Perspectivas	Disrupções de Baixo Mercado	Disrupções de Novo Mercado	Inovações Sustentadoras
Impacto no modelo de negócios	Adoção de nova abordagem operacional financeira com margens menores tendo-se capacidade de altos retornos à preços mínimos	Baixos volumes, margem bruta unitária mais baixa e preços menores	Manutenção ou relativa evolução das margens de lucro considerando o paradigma vigente de negócios
Desempenho do Produto ou Serviço	Relativo desempenho com base nos tradicionais vetores de acompanhamento de desempenho por parte do segmento “inferior” do mercado consumidor dominante.	Baixo desempenho nos atributos já conhecidos e criação de “novos atributos”	Evolução no desempenho dos atributos mais valorizados pelos clientes exigentes. Tais melhorias podem ser incrementais ou descontínuas.
Clientes ou Mercados Foco	Clientes de menor atratividade para os competidores segundo configuração vigente de mercado; o chamado “clientes de baixo mercado”. São clientes satisfeitos no segmento inferior de mercado.	“Não clientes”, ou seja, são possíveis <i>prospects</i> considerando ausência de poder de compra destes com vistas ao paradigma vigente de mercado ou ausência de conhecimento destes frente à possibilidade de outrem executar suas tarefas proporcionando conveniência	Clientes mais atrativos e exigentes do “alto mercado”. São clientes que estão dispostos a pagar pela melhoria do desempenho.

Tabela 1: Abordagens para inovação de novos negócios.

1 Christensen atribui o termo “inferiores” para “baixo mercado” e “superiores” para “alto mercado”. Insta uma convenção de termos para denominar agrupamentos de clientes mais atrativos (“alto mercado”) bem como sua antítese, clientes menos atrativos para (“baixo mercado”).

Enfim,

“... A disrupção é uma teoria: um modelo conceitual de causa e efeito que possibilita prever com mais confiança os resultados de batalhas competitivas, em diferentes circunstâncias. Quanto às assimetrias de motivação, são forças econômicas naturais que atuam sobre todas as pessoas de negócios, o tempo todo. Historicamente, essas forças quase sempre derrubaram os líderes setoriais, quando os atacantes delas tiraram proveito, pois as estratégias de disrupção são aplicadas contra concorrentes que estão defendendo seus interesses mais legítimos e urgentes: atendendo os clientes mais importantes e investindo onde os lucros são mais atraentes. Porém, nem todas as idéias inovadoras podem ser modeladas em estratégias de disrupção, pois as condições necessárias nem sempre estão presentes. Nessas situações, é melhor deixar as oportunidades com as veteranas do mercado. Algumas vezes, porém, as estreantes conseguiram pegar as líderes dormindo no desvio e alcançaram o sucesso com uma estratégia de inovação sustentadora. É raro. A disrupção não é garantia de sucesso; ajuda enquanto importantes ingredientes da fórmula total...” (Christensen e Raynor, 2003, p.71-72).

Finalizando, em termos de oportunidades, a inovação surge quando repensamos a forma como olhamos algo. Eis a questão quantitativa como diferenciadora das inovações. É o critério de desempate no comparativo das empresas inovadoras.

2 - Graus de inovação

Da inovação incremental à radical. Uma dimensão de mudança considerada é o grau de novidade (Tidd, Bessant e Pavitt, 2008) envolvido. Obviamente, atualizar o modelo de um carro não é o mesmo que aparecer como um conceito de carro totalmente novo, que possua um motor elétrico e seja feito de uma nova composição de materiais diferentes do aço e vidro. Enfim, há diferentes graus de novidade desde melhorias incrementais menores até realmente radicais que transformam a forma como vemos ou usamos as coisas. Algumas vezes, essas mudanças são comuns em alguns setores ou atividades, mas às vezes são tão radicais e vão tão além que mudam a própria base da sociedade como o caso do papel da energia a vapor na Revolução Industrial.

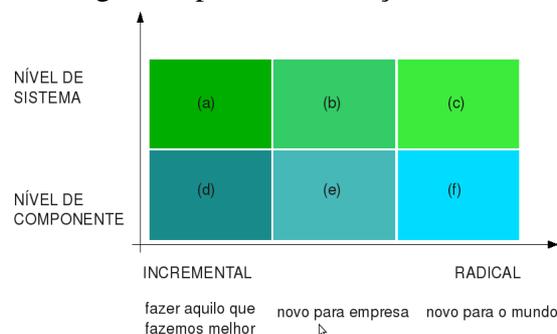


Figura 2: As dimensões da inovação.

Fonte: Tidd, Bessant e Pavitt, 2008, p.32.

Tidd, Bessant e Pavitt (2008, p.31) exemplificam o enquadramento das dimensões da inovação nos seguintes tópicos: (a) faz menção de novas versões de motores automotivos, aparelhos de tv, etc; (b) novas gerações de tocadores de mp3 versus fita-cassete; (c) energia a vapor, biotecnologia, tecnologia de informação e comunicações; (d) melhorias em componentes; (e) novos componentes para sistemas existentes; (f) materiais avançados para melhoria de desempenho dos componentes existentes. É nítida, através dos exemplos, a intensidade da inovação. O mapeamento da inovação em termos de "range" ou grau, segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2008) está associado ao intervalo do que é incremental ao que é radical, conforme figura 3. Esse é o intervalo inovativo que a empresa pode operar. Caso a empresa use todo espaço, fica claro que se trata de uma política de estratégia de inovação por parte da empresa.

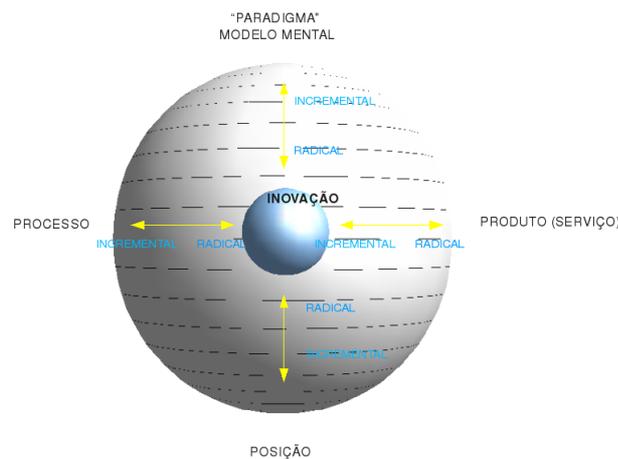


Figura 3: O espaço da inovação
 Fonte: Tidd, Bessant e Pavitt, 2008, p.33.

Assim, gerenciar processos de inovação, considerando esse "espaço de inovação" (Tidd, Bessant e Pavitt, 2008) é importante e necessário, pois seriam estas as explicações para a diferença das inovações enquanto relevância e impacto na mudança. Aqui fica evidente a questão do nível de novidade percebido, pela qual é de fato o fator decisivo; ou seja, a inovação está no olho de quem vê. A inovação, em alguns momentos, envolve uma mudança descontínua, ou seja, algo completamente novo ou uma resposta a condições profundamente alteradas - na maioria das vezes ela ocorre de forma incremental. Os produtos raramente são novos para o mundo; a inovação de processos é basicamente centrada na otimização ou na eliminação de ofensores de desempenho. Ettlie (1999) indica que as inovações realmente novas para o mundo estão restritas a apenas cerca de 6% e 10% de todos os projetos que se dizem inovadores. Estudos acerca do desenvolvimento do processo incremental sugerem ganhos cumulativos de eficiência muito maiores em longo prazo do que aqueles obtidos com as mudanças radicais ocasionais (Hollander, 1965 e Figueiredo, 2002). Melhorias contínuas desse tipo têm recebido considerável atenção nos últimos anos em função das curvas de aprendizado em que a produtividade é refletida positivamente. A razão para tal reside da aprendizagem à contínua inovação incremental resultante da solução de problemas que acompanha a introdução de um novo produto ou processo (Bell e Scott-Kemmis, 1990). Como adicional, insta a resolução de problemas inventivos, (TRIZ), como mais um realce a esta lógica da soma das partes incorrendo num maior impacto no longo prazo

do que a questão da radicalidade. A *TRIZ* é um método para resolução de problemas que acelera a habilidade das equipes de projeto para resolver estes problemas (Tate e Domb, 1997)². Ou seja, conclui-se que a inovação incremental, mesmo que arriscada, é uma estratégia gerencial de grande potencial porque inicia a partir de algo conhecido, que se vai aprimorar. Entretanto, à medida que se avança para opções mais radicais, a incerteza tende a aumentar até o ponto em que não temos a menor idéia sobre o que se está desenvolvendo ou em vias de desenvolver. E isso mostra porque a inovação descontínua / radical é difícil de ser controlada. Uma perspectiva que deve se levada em consideração é a citação de Henderson e Clark (1990) sobre os tipos de conhecimentos envolvidos em diferentes tipos de inovação. Henderson e Clark (1990) mencionam que a inovação dificilmente está associada a apenas uma tecnologia ou mercado, e sim a uma gama de conhecimentos que são agrupados em uma dada configuração. O êxito na gestão da inovação depende, segundo eles, da capacidade de mobilizar e utilizar o conhecimento sobre componentes, mas também sobre como podem ser combinados o que Henderson e Clark (1990) denominaram de arquitetura para uma inovação. Uma das dificuldades inerente à perspectiva de Henderson e Clark (1990) é que os fluxos de conhecimento da inovação tendem a refletir a natureza da mesma, ou seja, se ela ocorre no nível dos componentes, as pessoas relevantes com conhecimento e capacitação sobre os mesmos irão se comunicar entre si de forma que quando a mudança ocorrer, poderão integrar um novo conhecimento. Todavia, quando a mudança ocorre no nível de sistema mais complexo, ou seja, a inovação arquitetônica de Henderson e Clark (1990), os canais e fluxos existentes podem não ser mais adequados ou suficientes para atender à inovação, de forma que a empresa precisará desenvolver outros. Eis a razão pela qual quem se propõe a fazer esse movimento, falha quando uma mudança mais complexa ocorre porque acaba por enfrentar dificuldade adicional para aprender e configurar um novo sistema de conhecimento, ao mesmo tempo, “desaprender” outro velho e já cristalizado.

Retornando aos constructos de Tidd, Bessant e Pavitt (2008), eles mencionam que no setor de serviços, uma nova adição ao rol dos serviços financeiros pode, de forma semelhante, representar um componente de inovação de produto, mas seus impactos tendem a ter menor alcance (e os riscos de sua introdução, menores) do que teria uma mudança completa na natureza do pacote de serviços; por exemplo, a mudança para um sistema de linha direta, em lugar da oferta de serviços financeiros através de agentes intermediários. A figura 4 realça os fatores chave para gestão da inovação. Na área 1, as regras do jogo são muito claras – consistem no incremento estável de produtos ou processos e no uso de conhecimento acumulado acerca de componentes centrais. Na área 2, há mudança significativa em um elemento, mas a arquitetura geral permanece a mesma. Aqui, há necessidade de aprendizagem de um novo conhecimento, mas dentro de um quadro de fontes e usuários claro e bem definido. Na área 3, visualiza-se a inovação descontinuada, em que nem o produto final nem os meios pelos quais pode ser obtido são plenamente conhecidos, ou melhor, trata-se de um conjunto de regras do jogo que é alterado e abre-se então espaço para novos entrantes. Por fim, na área 4, tem-se as

2 Na antiga Rússia a teoria era chamada de resolução de problemas inventivos. O método foi desenvolvido por G. Altshuller e seus colegas em 1940 e atualizado na antiga URSS em 1980 (Altshuller, 1984). Atualmente é considerada como uma ciência internacional de criatividade que tem como base de confiabilidade nos estudos dos testes padrões dos problemas e das soluções, não na criatividade espontânea dos indivíduos ou dos grupos. Foram estudados e analisados 2,8 milhões de patentes para descobrir os testes padrões que predizem soluções da descoberta aos problemas técnicos. A pesquisa da *TRIZ* começou com a hipótese de que existem princípios inventivos universais que são a base para as inovações criativas, e que se estes princípios poderiam ser identificados e codificados, podendo ser ensinados e fazer parte de um processo de invenção mais formal.

condições em que novas combinações / arquiteturas surgem possivelmente como resposta a necessidades de grupos diferentes de usuários (como no caso da inovação de ruptura). Nesse caso, o desafio consiste em remodelar as fontes de conhecimento e as configurações. Assim, pode-se lançar mão de conhecimento já existente e recombina-lo de diferentes formas, ou combinar o novo e o velho; (por exemplo, linhas áreas de baixo custo, etc).



Figura 4: Inovação de Componentes e de Arquitetura.
 Fonte: Tidd, Bessant e Pavitt, 2008, p.37.

Como tentativa de contraponto da construção quantitativa de Tidd, Bessant e Pavitt (2008, p.37), evoca-se Higgins (1995). Ele especifica três níveis de inovações, podendo ser melhorias contínuas e de ordem incremental, melhorias significativas, onde se desenvolvem novos produtos a partir daqueles já existentes, e inovações radicais (*big bang innovations*); inovações estas que transformam fundamentalmente a forma como os produtos ou serviços são percebidas e utilizadas. No entanto, como o constructo de Tidd, Bessant e Pavitt (2008) é robusto, eles acabam por complementar definição de Higgins (1995), descrevendo as inovações radicais enquanto àquelas que modificam, inteiramente, as tecnologias já existentes no mercado para prover produtos e serviços ao consumidor e as regras básicas de consumo. Os autores alertam, no entanto, que o grau de inovação está intimamente relacionado à percepção de seu usuário final, podendo, conseqüentemente, sofrer variadas interpretações à luz da ótica do cliente. Garcia e Calantone (2002) trazem as perspectivas das inovações radicais como àquelas que reformulam o comportamento e a estrutura vigente de um dado mercado, associadas a produtos e ou processos originais em seu estágio inicial de adoção e difusão, e as inovações incrementais como pequenas melhorias de processo e/ou produto sobre uma base já existente. Convém comentar, no entanto, que embora estas inovações incrementais não alterem a estrutura e o comportamento vigente no mercado, muitas vezes, constituem inovações radicais do ponto de vista da empresa, ao constituírem a incorporação de uma nova base tecnológica. Enfim, o dipolo tipologia de inovação e graus de novidade forma o constructo base para avaliação comparativa do estudo de caso; ou seja, quem inova mais, a “Matriz” ou a “Filial”?

3 – Metodologia de Pesquisa

O salto desta pesquisa está no método científico. Desse modo, é importante que se tenha em mente a definição do método científico. Trata-se “*de regras e procedimentos nos*

quais a ciência baseia a aceitação ou rejeição do corpo de conhecimento, incluindo hipóteses, leis e teorias” (Hunt, 1991, p.21). Ou seja, a definição de Hunt (1991) ajuda a esclarecer algumas confusões encontradas na literatura a respeito da unicidade ou multiplicidade do método científico. Assim, a questão que tem causado debate na comunidade científica é se o método científico usado nas ciências sociais difere do método aplicado nas ciências naturais. Mais uma vez, Hunt (1991) coloca duas perspectivas: a diferença entre o método científico e as técnicas usadas numa disciplina; e a diferença entre o contexto da descoberta científica e o contexto da justificação científica, também denominada validação científica. Hunt (1991) cita que a técnica utilizada numa disciplina refere-se aos instrumentos conceituais ou físicos usados pelos pesquisadores de uma área. Por exemplo, na área de *marketing*, técnicas bem conhecidas são os questionários, escalas de likert, levantamentos, amostragem randômica, painéis de consumidores, regressão múltipla, entre outras. Já na área da ciência exata como química, por sua vez, instrumentos bastante utilizados são os tubos de ensaio, termômetro, etc.

O que precisa ficar claro é a distinção entre **método científico** e **técnica**. O fato das disciplinas estudarem fenômenos de natureza diversa vale-se a diferenciação de técnicas para condução de pesquisas. No entanto, o método científico cobre exclusivamente a lógica da aceitação ou rejeição do conhecimento via descoberta ou justificação científica (Acevedo e Nohara, 2004). Enfim, a metodologia de pesquisa adotada foi o estudo de caso (Yin, 2001) de uma empresa do setor de Telecomunicações, tratando-se mais especificamente do Grupo Telefônica, metodologia esta assegurada, num nível inferior, pelas metodologias observacionais e comparativas (Gil, 1994) de gravações de vídeos sobre: a 2ª Jornada de *Inovación* que aconteceu na Telefonica Espanha em 2007 e a 1ª Conferência de Inovação que aconteceu na Telefonica Telesp – São Paulo em 2006; além da presença *in loco* do pesquisador na Conferência. O estudo de caso, articulado por Yin (2001), permite a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto na vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não se encontram claramente definidos. Yin (2001), ainda, realça a questão da estratégia de estudo de caso em que ela não deve ser confundida com pesquisa qualitativa. Para ele, o estudo de caso pode ter uma mescla de evidências e parece ser a estratégia mais indicada para a investigação de temas relativos ao campo de estudos organizacionais e gerenciais. Dessa forma, o estudo de caso contribui para a compreensão de fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos, sendo uma estratégia comum de pesquisa na psicologia, na sociologia, na ciência política, na administração, no trabalho social e no planejamento. As evidências para um estudo de caso podem vir de fontes diferentes, mas o que é fundamental é que estas possam convergir para o mesmo conjunto de descobertas e que forneçam ligações entre as questões e conclusões (Yin, 2001). Em termos de metodologia observacional, esta se desenvolveu a partir de 1976, com a publicação dos trabalhos iniciais de Bakeman e Dabbs (1976). O trabalho destes autores conjuntamente com a obra de Sackett (1978) marcou o nascimento deste modelo metodológico. Anteriormente já se utilizava a metodologia de “observação”, (aplicado nas áreas da psicologia e da medicina), apesar de nem sempre se disporem dos recursos a organizações sistemáticas, a planos de amostragem prévia, nem a meios técnicos para registros específicos (*softwares* adequados à especificidade da observação). O desenvolvimento conceitual e tecnológico, nos últimos 30 anos, tem trazido evolutivamente, avanços no conhecimento da Arte e da Ciência implementando novos procedimentos no processo de investigação científica. Paralelamente, o universo das Ciências Sociais e Humanas tem-se

especificado e ampliado. Nos últimos anos, constataram-se o incremento exponencial da aplicação da Metodologia Observacional em domínios muito diversos, nomeadamente em âmbitos relacionados com o desporto (natação, futebol, etc), e a medicina (psicologia, psiquiatria, neurologia, etc). A metodologia observacional permite, conforme Anguera et. al. (2001), estudar o fluxo de comportamento comunicativo em contextos naturais ou habituais de um indivíduo ou de uma coletividade, através do estudo do comportamento perceptível espontâneo dessa realidade, compreendendo-a como um “sistema complexo”. Recorre ao “*método de observação direta e ou indireta, de um ou vários sujeitos / realidades durante determinado período de tempo*”(Anguera et. al., 2001). Caracteriza-se, segundo Anguera et. al. (2001), de modelo metodológico, como um sistema aberto que cruza a complementaridade entre a observação e a análise qualitativa e quantitativa. Para Gil (1994), a metodologia observacional é uma das metodologias mais utilizadas nas ciências sociais. Por um lado, pode ser considerada primitiva e conseqüentemente, imprecisa. Mas por outro, pode ser tida como uma das mais modernas sob a ótica de que se proporciona o mais elevado grau de precisão nas ciências sociais. Tanto é que em psicologia os procedimentos de observação são freqüentemente estudados como próximos aos procedimentos experimentais. Nestes casos, a metodologia observacional difere do experimental em apenas um aspecto: nos experimentos o cientista toma providências para que alguma coisa ocorra, a fim de observar o que se segue, ao passo que no estudo por observação apenas, observa algo que acontece ou já aconteceu. Enfim, “ ... *há investigações em ciências sociais que se valem exclusivamente do método observacional. Outras utilizam em conjunto com outros métodos. E pode-se afirmar com muita segurança que qualquer investigação em ciências sociais deve valer-se, em mais de um momento, de procedimentos observacionais ...*” (Gil, 1994, p. 35). Gil (1994) cita em termos de metodologia comparativa, a procedência pela investigação de indivíduos, classes, fenômenos ou fatos, com vistas a ressaltar as diferenças e similaridades entre eles. Sua ampla utilização nas ciências sociais deve-se ao fato de possibilitar o estudo comparativo de grandes agrupamentos sociais, separados pelo espaço e pelo tempo. Assim é que podem ser realizados estudos comparando diferentes culturas ou sistemas políticos. Podem também ser efetivadas pesquisas envolvendo padrões de comportamento familiar ou religioso de épocas diferentes. Algumas vezes, o método comparativo é visto como mais superficial em relação aos outros. No entanto, há situações em que seus procedimentos são desenvolvidos mediante rigoroso controle e seus resultados proporcionam elevado grau de generalização. No que confere às técnicas, o critério e verificação foi a poderosa ferramenta facilitadora para captação das informações que circulavam nos vídeos gravados. Conforme Figura 5, o critério de verificação enquanto conceito iniciou-se com os neo-positivistas quanto a proposição de “*critérios para a asepsia da língua*”, ou seja, trata-se da atividade científica que se refere à tentativa de descrição da realidade. As proposições científicas, portanto, referem-se a enunciados a respeito de fatos e eventos. Quando descrito como seria a realidade, pode-se incorrer em erros, ou melhor, o que se interpreta pode não corresponder à realidade de fato. O que caracteriza o fato científico é a possibilidade de ser verificado e a questão do equívoco pode ser dirimida, mas não inoculado partindo do princípio que o pesquisador tenha empossado o conhecimento teórico para análise da realidade (Acevedo e Nohara, 2004, p. 44-45).

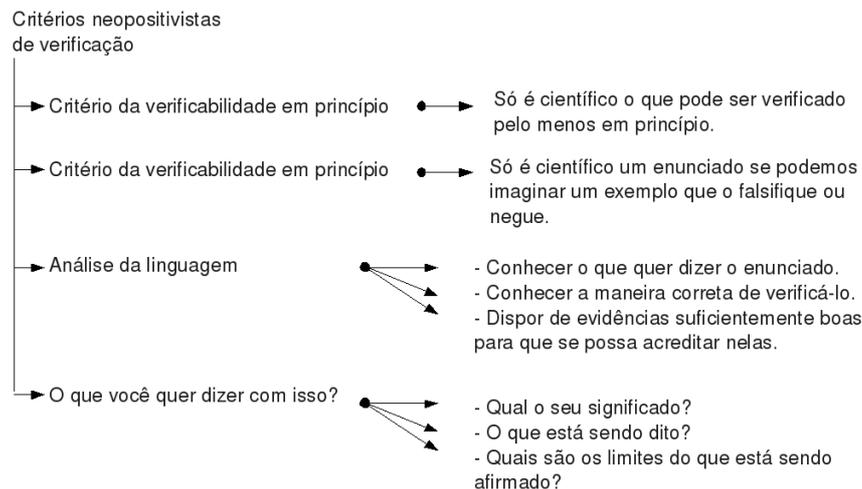


Figura 5: Critérios neopositivistas de verificação.
 Fonte: Acevedo e Nohara, 2004, p. 48

Enfim, a figura 6 apresenta resumidamente, o corpo teórico – metodológico e a técnica de experimentação para aquisição do produto que é a informação necessária para se analisar as principais semelhanças e diferenças entre os tipos de inovação e seus respectivos graus em termos de Telefonica Espanha, “Matriz” e Telefonica – Telesp São Paulo, “Filial”.

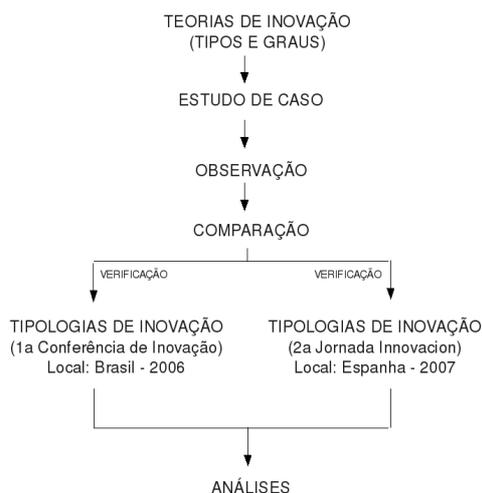


Figura 6: Esquema do processo metodológico da pesquisa.
 Fonte: dos próprios autores.

4 – Análise dos Resultados

Tidd (1994) e Kodama (1992) mencionam o caso da “fusão tecnológica” em que diferentes correntes tecnológicas convergem, de forma que produtos que costumavam ter uma identidade discreta passam a integrar novas arquiteturas. Nessa perspectiva, um exemplo que Tidd, Bessant e Pavitt (2008) é o setor de automação doméstica, no qual a fusão de tecnologias – tais como telecomunicações, computação, controle industrial e robótica elementar está criando uma nova geração de sistemas de uso doméstico que possibilitam comunicação, controle ambiental (climatização, iluminação, entre outros) e entretenimento totalmente integrados (Tidd, 1994; Kodama, 1992). Mas por que esse exemplo teórico-empírico da literatura? Simplesmente porque a citação apresentada tem total sinergia com um projeto de incubação de uma empresa que a Telefonica Espanha

articulou em 2007 para o atendimento e transformação das casas domésticas em casas “digitais” (vide tabela3).

O produto em função da observação dos vídeos convergem nas tabelas 2 e 3.

Apenas, instam alguns detalhes sobre o formato dos eventos:

2 – 1ª Conferência de Inovação da Telefonica – Telesp São Paulo (2006); o mediador foi o Professor Afonso Cozzi, representante da instituição de ensino Fundação Dom Cabral e Coordenador do Núcleo de Empreendedorismo. A Conferência teve um formato de plenária em que os projetos de inovação apresentados pelos profissionais das várias vice presidências já haviam sido escolhidos por um comitê avaliador. Ou seja, todos os projetos apresentados foram denominados pelo comitê como os mais representativos. As informações coletadas preenchem um enquadramento segundo o nome do projeto, a descrição e consistências e os impactos em termos de resultados. Esse enquadramento foi possível pela transcrição do vídeo bem como a presença *in loco* do pesquisador no evento.

2 – 2ª Jornada de la Innovación (2007) da Telefonica Espanha. A *Jornada* foi realizada em San José, Espanha. O vídeo tem um formato de entrevista sob o qual o *sponsor* do projeto, todos executivos de alto escalão, apresentam os movimentos inovativos articulados pelas respectivas hierarquias enquanto governança.

AREA SPONSOR	PROJETO DE INOVAÇÃO	DESCRIÇÃO DO PROJETO	IMPACTO DIRETO
VP RESIDENCIAL	IMPLEMENTAÇÃO DE PLANO DE INCENTIVOS PARA OS DISTRIBUIDORES DE CARTÃO TELEFÔNICO	PLANO DIFERENCIADO E INTELIGENTE DE INCENTIVOS PARA OS DISTRIBUIDORES DE CARTÃO INDUTIVO. BASICAMENTE É COMPOSTO POR ALGUNS GATILHOS PARA AUMENTO DE VENDAS DOS CARTÕES BEM COMO PARA DIRIMIR OS REDUTORES DE RECEITAS QUE SÃO AS COMISSÕES DE VENDAS DOS CARTÕES.	AUMENTO DO EBTDA DESSA LINHA DE NEGÓCIO DE 1,4% PARA 2%. NO PROJETO, FOI TRAZIDO R\$ 25 MM NO ANO.
VP SERVIÇOS DE REDES	IMPLEMENTAÇÃO DE PROJETO DE TRANSMISSÃO DE MULTIMÉDIA INTERNACIONAL	SOLUÇÃO DE ENGENHARIA PARA FORNECIMENTO DE COMUNICAÇÃO MULTIMÉDIA INTERNACIONAL ENTRE SÃO PAULO / BRA E MUNIQUE / ALE. ESTA SOLUÇÃO FOI DESTINADA À EMPRESA REDE BANDEIRANTES DE TELEVISÃO PARA A COBERTURA DA COPA DO MUNDO DE 2006. DESDE A CRIAÇÃO DA TECNOLOGIA DE TRANSMISSÃO TELEVISIVA, A TRANSMISSÃO ERA FEITA VIA SATÉLITE. ESTA SOLUÇÃO FOI PROJETADA SOB INFRA ESTRUTURA DE CABOS SUBMARINOS POSSIBILITANDO MAIOR QUALIDADE E DESEMPENHO EM TERMOS DE TELECOMUNICAÇÕES.	EXCLUSIVIDADE NO PROVIMENTO DE COMUNICAÇÃO MULTIMÉDIA PARA A SEGUNDA MAIOR REDE DE TELEVISÃO DO BRASIL.
VP PLANEJAMENTO FINANCEIRO	RECUPERAÇÃO FINANCEIRA COM SPREAD BANCÁRIO	CRIAÇÃO DE UM FUNDO INTERNO DE INVESTIMENTO SALVAGUARDADO PELA CONCENTRAÇÃO EMPRESARIAL QUE COMPÕEM O GRUPO FAVORECENDO UM MERCADO PRÓPRIO DE EMPRÉSTIMOS E INVESTIMENTOS DE CAPITAL.	NÃO MAIS UTILIZAÇÃO DOS FUNDOS CONVENCIONAIS DE MERCADO, FIDC (FUNDOS DE INVESTIMENTO DE DIREITOS DE CRÉDITO), DE MODO QUE FOI CONQUISTADO UMA REDUÇÃO DO SPREAD BANCÁRIO PAGO MÉDIO DE 7%.
VP SEGMENTO PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS	INTRODUÇÃO NO MERCADO DE PCS VIA POSTO INFORMÁTICO	A TELEFONICA DECRETA ENTRADA NO MERCADO DE MICRO COMPUTADORES; NÃO COMO FABRICANTE, MAS SOB MODELO DE NEGÓCIO DE AGREGAÇÃO DE VALOR PARA OS COMPRADORES ASSOCIANDO A VENDA DE INFORMÁTICA À VENDA DE INTERNET BANDA LARGA E TELEFONIA CONVENCIONAL.	A CRIAÇÃO DE UMA NOVA LINHA DE FATURAMENTO NA CORPORAÇÃO, A CRIAÇÃO DE MAIS UM GRUPO ESTRATÉGICO (INFORMÁTICA + INTERNET + TELEFONIA), ESTANDO A TELEFONICA NA CONDIÇÃO DE MONOPOLISTA DESTA GRUPO ESTRATÉGICO. DA IMPLEMENTAÇÃO DESTA NEGÓCIO. (JANEIRO - 2006 ATÉ DEZEMBRO - 2006), FORAM VENDIDOS 38.000 UNIDADES SOB UM NOVO FATURAMENTO DE R\$ 28 MM / ANO.
VP RECURSOS HUMANOS	IMPLEMENTAÇÃO DE PLATAFORMA DE E-LEARNING FLEXÍVEL	PLATAFORMA FLEXÍVEL DE ENSINO A DISTÂNCIA GERENCIADO PELO RECURSOS HUMANOS. COM ESTA PLATAFORMA, FOI POSSÍVEL A CONFIGURAÇÃO DE CURSOS E CERTIFICAÇÕES SOBRE DEMANDA.	EM 01 ANO, FORAM CAPACITADOS PROFISSIONAIS NAS ÁREAS DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO, REDES DE COMUNICAÇÃO E REDE EXTERNA. ESSE MESMO VOLUME DE TREINAMENTO E PESSOAL, EM CONDIÇÕES USUAIS, LEVARIA 02 OU ATÉ 03 ANOS PARA FINALIZAÇÃO. A META É DE 2000 FUNCIONÁRIOS E 3000 TERCEIROS TREINADOS. INVESTIMENTO FEITO DE R\$ 1 MM.

Tabela 2: 1ª Conferência de inovação da Telefonica – Telesp São Paulo (2006).

Fonte: 1ª Conferência de Inovação. 2 vídeo-bobina (180 min.)

(Ref. Telefonica – TELESP São Paulo, São Paulo, 2006).

CARGO	PORTA VOZ	APRESENTAÇÃO DO VÍDEO
DIRETOR DE ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO	FERNANDO BURGOS	NESTE EVENTO, O DIRETOR, COMO SPONSOR, CONVOCA A TODOS OS PROFISSIONAIS QUE TRABALHAM DIRETAMENTE COM INOVAÇÃO PARA UM BRAINSTORMING SOBRE “.O QUE INOVAR . . .” OU SEJA, DO QUE, COMO E ONDE DESENVOLVER NOVOS NEGÓCIOS.
DIRETOR DE INOVAÇÕES TELEFONICA	RUSS SHAW	RESPONSÁVEL PELA AGENDA DE INOVAÇÃO NA TELEFONICA ESPANHA, MOTIVA A TELEFONICA ESPANHA EM EVENTOS COMO O “EVENTO CAPITAL”. O FOCO ESTÁ NO INVESTIMENTO EM NOVOS NEGÓCIOS. ENTRE OUTROS PROGRAMAS, RESPONDE PELA INCUBAÇÃO DE IDÉIAS E CONCEITOS DE NOVOS NEGÓCIOS. SUA GOVERNANÇA GERENCIA UM PROGRAMA DE LABORATÓRIO DE CLIENTES CUJO OBJETIVO É APRESENTAR AS LINHAS DE NEGÓCIOS DA TELEFONICA. O PROGRAMA EMBaixADORES DA INOVAÇÃO, POR EXEMPLO, CONSISTE NA CRIAÇÃO DE UMA COMUNIDADE PARA INOVAÇÃO FORMADA POR TODOS OS FUNCIONÁRIOS DA EMPRESA. DESDE ENTÃO, EXISTE NO PROGRAMA 400 PROFISSIONAIS DE TODAS AS PARTES DO MUNDO DOS QUAIS 200 JÁ POSSUEM JORNADAS CENTRADAS EM INOVAÇÃO. A TELEFONICA ESTÁ INVESTINDO ESTRATÉGICAMENTE EM OUTRAS DIFERENTES EMPRESAS TAIS COMO A AMOBEE QUE É UMA EMPRESA CENTRADA EM PUBLICIDADE MÓVEL, A KYTE QUE É UMA EMPRESA MANTENEDORA DE REDE SOCIAL EM QUE FUNCIONA SOB INTERNET, CELULAR E TV. A KYTE ESTÁ FUNCIONANDO NA OPERADORA O2 NA REPÚBLICA TCHeca E EM OUTROS NEGÓCIOS COMO A TELEFONICA ESPANHA, O2 IRLANDA E ÁREAS NA AMÉRICA LATINA ONDE NECESSITAM DE SERVIÇOS EXCLUSIVOS PARA ATRAIR NOVOS CLIE
CHIEF MARKETING OFFICER AND GENERAL MANAGER EMEA – AMOBEE MEDIA SYSTEMS	PATRICK PARODI	RESPONSÁVEL PELO GERENCIAMENTO DA SINERGIA ENTRE A AMOBEE MEDIA SYSTEMS E A TELEFONICA MOBILES. ATRAVÉS DA TELEFONICA, A EMPRESA AMOBEE FOI CRIADA PARA GERAÇÃO DE NOVOS NEGÓCIOS. ATRAVÉS DA AMOBEE, FOI POSSÍVEL A CRIAÇÃO DE UM FUNDO DE INVESTIMENTO PARA TODAS AS OPERADORAS DO GRUPO TELEFONICA, FUNDO ESTE PROMOTOR E FACILITADOR DA INTERNACIONALIZAÇÃO DA TELEFONICA NO MUNDO. AINDA, EM RELAÇÃO À INTERNACIONALIZAÇÃO, PATRIC APRESENTA A QUANTIDADE DE PAÍSES OCUPADOS; 23 PAÍSES E 107 MILHÕES DE USUÁRIOS MÓVEIS.

**Tabela 3: 2a Jornada de la Innovacion - Telefonica Espanha (2007).
2a Jornada de la Innovación . 1 vídeo-bobina (60 min.) (Ref. Telefonica Espanha, San José, 2007).**

As análises mostram que, na “Filial” em termos de negócios, foram articuladas mais inovações sustentadoras (Christensen, 1997; Christensen e Raynor, 2003). Os tipos de inovação mais circunscritos foram de processo com intensidade radical. A dimensão do entorno de inovação qualifica, em grande parte, 80% dos casos apresentados, para o que é novo para empresa em nível de sistemas. Em termos de componentes e arquiteturas, as inovações mais presentes foram as do tipo incremental seguido da modular. A do tipo arquitetônica teve uma presença modesta (Tidd, Bessante e Pavitt, 2008).

TIDD, BESSANT, PAVITT (2008)				CHRISTENSEN (1997) E CHRISTENSEN E RAYNOR (2003)	
TIPO DE INOVAÇÃO	GRAU DE NOVIDADE	DIMENSÃO DA INOVAÇÃO	INOVAÇÃO DE COMPONENTES E ARQUITETURAS	INOVAÇÃO DE NOVOS NEGÓCIOS	
PROCESSO	INCREMENTAL	FAZENDO AQUILO EM QUE FAZEMOS MELHOR - EM NÍVEL DE COMPONENTE	INOVAÇÃO INCREMENTAL	INOVAÇÃO SUSTENTADORA	
PRODUTO	RADICAL	NOVO PARA EMPRESA - EM NÍVEL DE SISTEMAS	INOVAÇÃO MODULAR	INOVAÇÃO SUSTENTADORA	
PROCESSO	RADICAL	NOVO PARA EMPRESA - EM NÍVEL DE SISTEMAS	INOVAÇÃO INCREMENTAL	INOVAÇÃO SUSTENTADORA	
POSICAO	RADICAL	NOVO PARA EMPRESA - EM NÍVEL DE SISTEMAS	INOVAÇÃO MODULAR	INOVAÇÃO SUSTENTADORA	
PROCESSO	INCREMENTAL	FAZENDO AQUILO EM QUE FAZEMOS MELHOR - EM NÍVEL DE SISTEMAS	INOVAÇÃO INCREMENTAL	INOVAÇÃO SUSTENTADORA	
PARADIGMA	INCREMENTAL	NOVO PARA EMPRESA - EM NÍVEL DE SISTEMAS	INOVAÇÃO ARQUITETÔNICA	DISRUPÇÃO DE NOVO MERCADO	
PROCESSO	RADICAL	NOVO PARA EMPRESA - EM NÍVEL DE SISTEMAS	INOVAÇÃO INCREMENTAL	INOVAÇÃO SUSTENTADORA	
PROCESSO	RADICAL	NOVO PARA EMPRESA - EM NÍVEL DE SISTEMAS	INOVAÇÃO INCREMENTAL	INOVAÇÃO SUSTENTADORA	
PROCESSO	RADICAL	NOVO PARA EMPRESA - EM NÍVEL DE SISTEMAS	INOVAÇÃO MODULAR	INOVAÇÃO SUSTENTADORA	

Tabela 4: As principais inovações e seus respectivos graus referente à 1a Conferência de inovação da Telefonica – Telesp São Paulo (2006).

Fonte: dos próprios autores.

Já com relação à “Matriz”, em termos de negócios, foram articuladas exclusivamente inovações disruptivas de novo mercado (Christensen, 1997; Christensen e Raynor,

2003). Os tipos de inovação mais evidentes foram o paradigma radical. A dimensão do entorno de inovação qualifica entre novo para o mundo bem como para a empresa no âmbito de sistemas. Por fim, em termos de componentes e arquiteturas, as inovações oscilaram entre descontínua e arquitetônica (Tidd, Bessante e Pavitt, 2008).

TIDD, BESSANT, PAVITT (2008)				CHRISTENSEN (1997) E CHRISTENSEN E RAYNOR (2003)	
TIPO DE INOVAÇÃO	GRAU DE NOVIDADE	DIMENSÃO DA INOVAÇÃO	INOVAÇÃO DE COMPONENTES E ARQUITETURAS	INOVAÇÃO DE NOVOS NEGÓCIOS	
PROCESSO	RADICAL	NOVO PARA EMPRESA - EM NÍVEL DE SISTEMAS	INOVAÇÃO ARQUITETÔNICA	N/A	
PARADIGMA	RADICAL	NOVO PARA O MUNDO - EM NÍVEL DE SISTEMAS	INOVAÇÃO DESCONTÍNUA	DISRUPÇÃO DE NOVO MERCADO	
PARADIGMA	RADICAL	NOVO PARA O MUNDO - EM NÍVEL DE SISTEMAS	INOVAÇÃO DESCONTÍNUA	DISRUPÇÃO DE NOVO MERCADO	
PARADIGMA	RADICAL	NOVO PARA O MUNDO - EM NÍVEL DE SISTEMAS	INOVAÇÃO DESCONTÍNUA	DISRUPÇÃO DE NOVO MERCADO	
PARADIGMA	RADICAL	NOVO PARA EMPRESA - EM NÍVEL DE SISTEMAS	INOVAÇÃO ARQUITETÔNICA	N/A	

Tabela 5: As principais inovações e seus respectivos graus referente à 2ª Jornada de la Innovacion - Telefonica Espanha (2007).

Fonte: dos próprios autores.

Considerações Finais

A análise aqui desenvolvida neste estudo de caso demonstrou que as inovações articuladas na “Matriz” e na “Filial” não são equitativas, ou seja, enquanto a “Matriz” decola em movimentos paradigmáticos com alto grau de radicalidade em busca de novos mercados, a “Filial” articula principalmente as inovações de processo sob perspectivas incrementais (Tidd, Bessante e Pavitt, 2008; Christensen, 1997 ; 2003).

Verificou-se que os movimentos de negociações disruptivos têm grande aproximação em estruturas organizacionais centralizadas; sob posse da “Matriz”; já a “Filial” assiste-se a sinergia com o esquema da sustentação, em que paulatinamente se exercita saltos inovativos para, no limite, ascender em receitas ou dirimir os gastos. Esta citação não tem e não deve ter um caracter generalista. Essa lógica da generalização, principalmente nesse momento, incorreria em mal direcionamento. Primeiro porque os estudos de caso não devem ser utilizados para avaliar a incidência dos fenômenos. Em segundo, um estudo de caso teria que tratar tanto do fenômeno de interesse quanto de seu contexto, produzindo um grande número de variáveis potencialmente relevantes. Enfim, esse aspecto acabaria por produzir um grande número de variáveis potencialmente relevantes exigindo sucessivos estudos de caso (Yin, 2001, p.71).

O que o estudo de caso e num nível micro a observação comparativa dos vídeos não permitiu capturar é a quantidade de inovações que cada personagem, “Matriz” e “Filial” produziram num determinado *locus* de tempo em conjunto com seus respectivos impactos em desempenho.

Esse panorama enquanto informação adicionada à perspectiva já trabalhada quanto ao tipo de inovação e o respectivo grau de novidade seriam suficientes para testar a contribuição ou o verdadeiro impacto em quantidade, por exemplo, financeira das

inovações incremental ou radical na desempenho da empresa, no longo prazo (Ettlie, 1999; Hollander, 1965; Figueiredo, 2002).

No momento, ainda não é possível mencionar quem inova mais: se é a “Matriz”, se é a “Filial” por diversas razões já apresentadas. Mas o comportamento assistido se replica para outras empresas do segmento de Telecomunicações? São de uma natureza comum o tipo e grau de inovação da "Matriz" em relação à "Filial"? Quais contextos poderiam ter comportamentos antagônicos, ou seja, a "Filial" prevalece a "Matriz" excluindo o vetor investimento?

Bibliografia

- ACEVEDO, C. R.; NOHARA, J. J. Monografia no curso de administração. Guia completo de conteúdo e forma. São Paulo: Ed. Atlas, 2004.
- ALTSHULLER, G. S. Creativity as an Exact Science: The Theory of the Solution of Inventive Problems. New York: Gordon and Breach, 1984.
- ANGUERA, M. T., BLANCO, A., LOSADA, J. L. Diseño observacionales, cuestión clave en el proceso de la metodología observacional. Barcelona: Facultad de Psicología, 2001, p. 136.
- BAKEMAN, R., DAABS, J. M. Social interaction observed: *Some approaches to the analysis of behavior streams*. Personality and Social Psychology Bulletin, 1976.
- BELL, R. M.; SCOTT-KEMMIS, D. The mythology of learning by doing in world war two airframe and ship production. University of Sussex, Science Policy Research Unit, 1990.
- BETZ, F. Managing Technology: competing through new ventures, innovation and corporate research. New Jersey: Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1987.
- CHRISTENSEN, C. The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1997.
- CHRISTENSEN, C.; RAYNOR, M. E. *O crescimento pela inovação: como crescer de forma sustentada e reinventar o sucesso*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- CHRISTIE, I.; ROLFE, H.; LEGARD, R. Cleaner Production in Industry: Integrating business goals and environmental management. Londres: PSI-Policy Studies Institute, 1995.
- ETTLIE, J. Managing Innovation. John Wiley e Sons, Inc., Nova Iorque, 1999.
- FIQUEIREDO, P. Does technological learning pay off? Inter-firm differences in technological capability-accumulation paths and operational performance improvement. Research Policy, 2002, p. 31.
- GARCIA, R., CALANTONE, R. A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review. The Journal of Product Innovation Management, 2002, 19, p. 110-132. In: COUTINHO, P. Estratégia Tecnológica e Gestão da Inovação: Uma Estrutura Analítica Voltada Para os Administradores das Empresas. Tese de Doutorado, UFRJ, 2004, p. 27-28.
- GARTNER, W. B. Who is an entrepreneur? Is the wrong question. American Journal of Small Business, 12, 4, 11-32.
- HENDERSON, R.; CLARK, K. Architectural innovation: the reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. Administrative Science Quarterly, 1990, 35.
- HIGGINS, J. M. Innovate or Evaporate - Test and Improve Your Organization I.Q. Florida: The New Management Publishing Company, 1995.
- HOLLANDER, S. The sources of increased efficiency: a study of DuPont rayon plants. MIT Press, Cambridge, Mass, 1965.
- HUNT, S. Modern marketing theory – critical issues in the philosophy of marketing science. Cincinnati: South Western Publishing, 1991.
- KODAMA, E. Technology fusion and the new R&D. Harvard Business Review, 1992.
- LEONARD-BARTON, D. Wellsprings of knowledge: building and sustaining the sources of innovation. Boston – MA: Harvard Business School Press, 1995.
- LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. Academy of Management Review, 1996, 21 1, p.135-72.
- MOORE, G. A. A inovação em empresas estabelecidas. Harvard Business Review, agosto de 2004.

- SACKETT, G. P. *Measurement in observational research*. In SACKETT G. P. Observing behavior. Baltimore: University Park Press, 1978, Vol. 2: Data collection and analysis methods, p. 25-43.
- SCHUMPETER, J. A. *Capitalism, Socialism and Democracy*. Nova York : Harper, 1975.
- SLAPPENDEL, C. Perspectives on innovation in organizations. *Organization Studies*, 1996, 17, 1, p. 107-29.
- STEVENSON, H. H.; JARILLO, J. C. A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management. *Strategic Management Journal*, 1990, 11, p.17 – 27.
- TATE, K., DOMB, E. (1997) - TRIZ: Tools for Accelerating New Product Development - The TRIZ Journal, <http://www.triz-journal.com>, April, 2003.
- TIDD, J. *Home automation: Market and technology networks*. Londres: Whurr Publishers, 1994.
- TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. *Managing Innovation. Integrating Technological, Market and Organizational Change*. England: John Wiley & Sons, 1997.
- TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. *Gestão da Inovação*. Porto Alegre – RS: Bookman, 2008.
- VEPSEK, K. H. Entrepreneurial academics – how can we tell when the field is getting somewhere? *Journal of business venturing*, 1988, 3, p.1-10.
- YIN, R. K. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. São Paulo: Bookman, 2001.

VÍDEOS

- 1a Conferência de Inovação. 2 vídeo-bobina (180 min.) (Ref. Telefonica – TELESP São Paulo, São Paulo, 2006).
- 2a *Jornada de la Innovación* . 1 vídeo-bobina (60 min.) (Ref. Telefonica Espanha, San José, 2007).