

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

RICARDO KAHN

**FATORES ANTECEDENTES NA GERAÇÃO DE NOVOS NEGÓCIOS:
ESTUDO DE CASOS NO BRASIL**

SÃO PAULO
2012

RICARDO KAHN

**FATORES ANTECEDENTES NA GERAÇÃO DE NOVOS NEGÓCIOS:
ESTUDO DE CASOS NO BRASIL**

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de mestre em Administração de Empresas.

Campo de Conhecimento: Gestão de Operações e Competitividade.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Carlos Di Serio.

**SÃO PAULO
2012**

Kahn, Ricardo.

Fatores antecedentes na geração de novos negócios: estudo de casos no Brasil / Ricardo Kahn. - 2012.

144 f.

Orientador: Luiz Carlos Di Serio

Dissertação (mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Empresas multinacionais - Brasil. 2. Empresas subsidiárias - Brasil. 3. Empreendedorismo. 4. Criatividade nos negócios. I. Di Serio, Luiz Carlos. II. Dissertação (mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 658.011.8

RICARDO KAHN

FATORES ANTECEDENTES NA GERAÇÃO DE NOVOS NEGÓCIOS:
ESTUDO DE CASOS NO BRASIL

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de mestre em Administração de Empresas.

Campo de Conhecimento:
Gestão de Operações e Competitividade

Data de aprovação:
29/02/2012

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Luiz Carlos Di Serio (Orientador)
FGV-EAESP

Prof. Dr. João Mario Csillag
FGV-EAESP

Prof. Dr. Marcos Hashimoto
Faculdade Campo Limpo Paulista, FACCAMP

SÃO PAULO
2012

DEDICATÓRIA

A minha esposa, Andréa, que invariavelmente me inspira, incentiva e atura.

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Dr. Luiz Carlos Di Serio, orientador deste trabalho. Brilhante professor e bom amigo, foi o maior incentivador de minha empreitada através do mestrado.

Aos professores João Mario Csillag, Marcos Augusto de Vasconcellos e Luiz Artur Ledur Brito, que me receberam de braços abertos na linha de pesquisas de Gestão de Operações e Competitividade, e foram fundamentais em meu processo de aprendizado.

Ao Prof. Dr. Claudio Villar Furtado, que desde meu ingresso no Diploma IVCE sempre esteve presente, me apoiou, aconselhou e torceu por mim.

Aos meus colegas de pós-graduação e de mestrado. Em especial a Francisco Elias Barguil e Rafael Rocha Levy, sempre com conselhos sábios e apoio em minhas iniciativas.

Aos meus grandes amigos da equipe de inovação da Telefônica, presente e passada, em especial a Benedito Fayan, Pablo Larrieux, Alessandro Germano e Helio Gomes.

Aos colegas e amigos da Goodyear, especialmente a Marco Decenzi e Jaime Szulc.

Aos amigos da Fundação Dom Cabral, que me ensinaram muito sobre inovação.

A todos os entrevistados neste projeto.

Aos meus pais Eliane e Isaac, aos meus avós Teresa e Luiz e à minha família, que são fonte inesgotável de carinho e sempre me apoiaram incondicionalmente.

E, principalmente, à minha esposa Andréa, que ao longo de nossos dois primeiros anos de casados, soube pacientemente dividir minha atenção com este trabalho.

RESUMO

O presente trabalho investiga os esforços orientados à geração interna de novos negócios em subsidiárias de empresas multinacionais atuantes no Brasil. Para tanto, realiza uma pesquisa exploratória, na forma de um estudo de casos múltiplos, com quatro projetos de três diferentes empresas. A pesquisa agrega evidências empíricas que poderão ser utilizadas posteriormente pela academia no desenvolvimento de teorias, ou também nas empresas, através da referência de práticas já experimentadas.

Os casos são analisados com base nos conceitos da literatura produzida em torno do conceito de *corporate venturing*, tido como uma das manifestações do *empreendedorismo corporativo*.

O estudo observa, entre as empresas analisadas, consideráveis diferenças em suas abordagens. Verifica, em termos de organização, desde a ausência de separação das funções de desenvolvimento de novos negócios para o negócio tradicional, até indícios de *ambidestria organizacional*. Constata a existência de processos estruturados, que incluem fases como a prospecção de iniciativas e a incubação, em contraste com outros mais simplificados, desenvolvidos *ad-hoc* para a condução de projetos específicos. Identifica manifestações de lógicas estratégicas orientadas tanto ao *exploration* como ao *exploitation*. Por fim, aponta algumas das particularidades observadas pelo fato do desenvolvimento ter sido realizado em ambiente brasileiro.

Palavras-chave: desenvolvimento de novos negócios, *corporate venturing*, empreendedorismo corporativo, empresas multinacionais, inovação

ABSTRACT

This paper examines the efforts oriented to the internal generation of new businesses in Brazilian subsidiaries of multinational corporations. In order to reach that, it uses an exploratory research, in form of a multiple case study, carried out with four projects, in three different companies. The research adds empirical evidences, which could be later used by the academy on the development of theories, or by practitioners, as references to best practices.

The analysis of the cases is based on the literature produced around the concept of *corporate venturing*, pointed out as one of the expressions of the *corporate entrepreneurship*.

The study identifies considerable differences in the approach of the analyzed companies. It depicts cases of organizational separation between the *venturing unit* to the traditional business, and others, where it finds traces of *organizational ambidexterity*. It notes the existence of structured processes, encompassing stages as ideas prospection and incubation, besides other simplified ones, developed *ad-hoc* for specific projects. Additionally, the study points out indications of strategic logics oriented both for the *exploration* and the *exploitation*. Finally, it presents some particularities detected as consequences of the development being held in the Brazilian environment.

Keywords: New businesses development, corporate venturing, corporate entrepreneurship, multinational corporations, innovation

SUMÁRIO

1. Introdução.....	12
2. Definição do Objeto de Estudo e da Questão de Pesquisa.....	14
2.1. Justificativa para a seleção do tema.....	14
2.2. O objeto de estudo	15
2.3. A questão de pesquisa	17
3. Revisão da Literatura.....	20
3.1. Definições para o <i>corporate venturing</i>	20
3.2. <i>Corporate venturing</i> enquanto manifestação do <i>empreendedorismo corporativo</i>	22
3.3. Histórico da pesquisa sobre <i>corporate venturing</i>	26
3.4. Classificações e tipologias para o <i>corporate venturing</i>	28
3.5. O impacto das estruturas organizacionais.....	32
3.6. Abordagens de processos para o <i>corporate venturing interno</i>	36
3.7. <i>Corporate venturing</i> em subsidiárias de corporações multinacionais	40
3.8. Estudos realizados no Brasil em torno do <i>corporate venturing</i>	42
4. Metodologia de Pesquisa	45
4.1. Definição da metodologia de pesquisa	45
4.2. A estruturação do estudo de caso	46
4.3. A seleção das empresas	50
4.3.1. Critérios de qualificação das empresas	51
4.3.2. A seleção das empresas para o estudo	52
4.4. Estrutura do relatório de estudo de casos	54
4.5. O protocolo de pesquisa do estudo de casos	58
5. Apresentação do Estudo de Casos Múltiplos	59
5.1. Caso 1 – O projeto <i>TecTotal</i> , da Telefônica	59
5.1.1. Apresentação da empresa e do projeto abordado	60

5.1.2.	Organização.....	62
5.1.3.	Processo de desenvolvimento do negócio e histórico do projeto....	65
5.1.4.	Lógica estratégica e foco da oportunidade.....	68
5.1.5.	Particularidades do ambiente brasileiro	69
5.1.6.	Desdobramentos posteriores	70
5.2.	Caso 2 – O projeto <i>At Home</i> , da Telefônica	71
5.2.1.	Apresentação da empresa e do projeto abordado	71
5.2.2.	Organização.....	72
5.2.3.	Processo de desenvolvimento do negócio e histórico do projeto....	74
5.2.4.	Lógica estratégica e foco da oportunidade.....	76
5.2.5.	Particularidades do ambiente brasileiro	77
5.2.6.	Desdobramentos posteriores	78
5.3.	Caso 3 – O projeto Categoria de Artigos de Toucador Infantil, da Kimberly-Clark	79
5.3.1.	Apresentação da empresa e do projeto abordado	80
5.3.2.	Organização.....	82
5.3.3.	Processo de desenvolvimento do negócio e histórico do projeto....	84
5.3.4.	Lógica estratégica e foco da oportunidade.....	89
5.3.5.	Particularidades do ambiente brasileiro	90
5.3.6.	Desdobramentos posteriores	91
5.4.	Caso 4 – O projeto <i>TireIQ</i> , da Goodyear	92
5.4.1.	Apresentação da empresa e do projeto abordado	92
5.4.2.	Organização.....	96
5.4.3.	Processo de desenvolvimento do negócio e histórico do projeto....	98
5.4.4.	Lógica estratégica e foco da oportunidade.....	100
5.4.5.	Particularidades do ambiente brasileiro	101
5.4.6.	Desdobramentos posteriores	102

6. Análises	103
6.1. Consolidação das informações dos estudos de caso	103
6.2. Discussão dos resultados dos estudos de caso de forma integrada	105
6.2.1. Estruturas organizacionais	105
6.2.2. Processos	106
6.2.3. Intenções estratégicas dos projetos	108
6.2.4. Particularidades do ambiente brasileiro	109
6.2.5. Resultados diante de expectativas	110
7. Conclusões e Considerações Finais	112
7.1. Conclusões	112
7.2. Contribuições do trabalho para as empresas	117
7.3. Contribuições do trabalho para a academia	118
7.4. Limitações e restrições do estudo	119
7.5. Recomendações para pesquisas futuras	121
REFERÊNCIAS	123
APÊNDICES	130

1. INTRODUÇÃO

Neste trabalho são estudadas as práticas e os processos utilizados pelas empresas para desenvolver novos negócios através de seus esforços internos no Brasil. Para isso são utilizados os conceitos, as tipologias e as classificações da literatura disponível sobre *corporate venturing*.

São abordadas as práticas observadas em subsidiárias de corporações multinacionais atuantes no Brasil, em diversos setores da economia. As iniciativas analisadas são aquelas que derivaram de determinação própria da subsidiária local, com autonomia frente à matriz corporativa.

Os conceitos empregados são tomados da literatura produzida em torno do *corporate venturing*, uma das escolas do pensamento sobre o *empreendedorismo corporativo* (MILES; COVIN, 2002). Mais especificamente, são abordados casos de *corporate venture interno* (BURGELMAN, 1983a; SHARMA; CHRISMAN, 1999; HILL; BIRKINSHAW, 2008).

Esse tema é ainda alvo de desconhecimento entre as empresas atuantes no Brasil, e de pouca produção acadêmica local (ARRUDA; COZZI; SILVEIRA, 2012). Mesmo em termos mundiais, a área de estudos sobre a natureza das *unidades de corporate venturing* é apontada como extremamente carente de evidências empíricas (HILL; BIRKINSHAW, 2008).

O trabalho contribui para o entendimento da matéria por buscar no Brasil observações práticas das características e processos apontados na literatura mundial, além de abordar as particularidades do *corporate venturing interno* no cenário nacional.

A natureza da pesquisa é qualitativa e exploratória, na forma de um estudo de casos múltiplos em torno de quatro projetos, de três diferentes empresas. Os casos são analisados à luz da teoria existente, em relação à estrutura organizacional (CALISH, 1984; VAN DE VEN et. al., 1989; O'REILLY; TUSHMAN, 2004; HILL; BIRKINSHAW,

2006), ao modelo de processos utilizado (HAYES; WHEELWRIGHT; CLARK, 1988; WHEELWRIGHT; CLARK, 1992; CHESBROUGH, 2000) e ao seu papel estratégico para a organização (HILL; BIRKINSHAW, 2008). Para cada caso, também são buscadas eventuais particularidades decorrentes do fato do desenvolvimento ter sido realizado em ambiente brasileiro. O estudo orientado aos projetos revela conclusões mais abrangentes, relacionados às empresas onde se inserem, como um todo.

A estrutura deste trabalho está organizada da seguinte forma: após esta introdução é justificada a escolha do tema e, a partir dele, são definidos o objeto e a questão de pesquisa. Na seqüência é realizada uma revisão da bibliografia, dividida em capítulos de acordo com os tópicos abordados. Em seguida é descrita a metodologia de pesquisa adotada, com as devidas justificativas e detalhamento das técnicas escolhidas. Adiante são apresentados os estudos de caso realizados, a análise e as conclusões obtidas. Para finalizar, são apontadas as limitações e restrições do estudo e algumas sugestões para pesquisas futuras.

2. DEFINIÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO E DA QUESTÃO DE PESQUISA

Para definir a questão básica de pesquisa, parte-se de uma justificativa para a seleção do tema abordado, que aponta como foram identificadas as lacunas do conhecimento que se quer preencher com o estudo. Em seguida é definido o *objeto de estudo*, ou seja, a porção específica do tema tratada no trabalho. Finalmente, elabora-se a *questão de pesquisa*, que é desmembrada em quatro partes, com o objetivo de apoiar o desenvolvimento do estudo.

2.1. Justificativa para a seleção do tema

A inovação vem se firmando como tema de grande relevância tanto na academia como entre as empresas. Di Serio e Vasconcellos (2009) a apontam como um dos tópicos mais importantes na agenda dos executivos na atualidade. Isso se justifica já que, segundo os autores, a capacidade das empresas, no que diz respeito à inovação de seus negócios é determinante para a sua competitividade e para o desenvolvimento econômico do país.

Dentre as iniciativas orientadas à inovação nas empresas, o desenvolvimento de novos negócios é tido como uma das práticas mais relevantes (BURGELMAN, 1988).

O desenvolvimento de novos negócios pode ser entendido como uma ampliação do escopo de atuação da empresa, tanto em termos de sua linha de produtos como do mercado que atinge (MORRIS; KURATKO; COVIN, 2008). A matéria já vem sendo objeto de estudos científicos específicos desde a década de 1960 (HILL; BIRKINSHAW, 2008), e vem ganhando força com os trabalhos orientados a temas como *inovação disruptiva* (CHRISTENSEN, 2002), *inovação aberta* (CHESBROUGH, 2003, 2006), *corporate venturing* (HILL; BIRKINSHAW, 2008), e outros.

A geração de novos negócios pode ocorrer nas empresas através de diversas formas significativamente diferentes em termos de organização, processos ou mesmo ao seu papel estratégico. O melhor entendimento sobre as possíveis configurações e suas implicações pode apoiar a compreensão do fenômeno por parte da academia, bem como orientar as empresas em suas ações.

A elaboração de pesquisas específicas pode contribuir para a aplicação, no ambiente brasileiro, dos conceitos presentes na produção acadêmica e nas práticas internacionais. Tais estudos podem levar em consideração as particularidades locais, como os aspectos culturais ou o impacto da legislação e dos programas de incentivo à inovação.

Diante do exposto, o tema desta dissertação é a geração de novos negócios por empresas atuantes no Brasil.

2.2. O objeto de estudo

Para a definição do objeto de estudo, é selecionada a porção específica do tema abordada neste trabalho. Para isso, é delimitado o universo de empresas pesquisadas e o referencial teórico utilizado.

A definição da natureza das empresas que serão alvo do estudo é realizada a partir da observação da relevância das corporações multinacionais no cenário brasileiro. O Brasil alcançou, em 2011, o posto de terceiro destino preferido para investimento direto estrangeiro, cujo valor previsto para o mesmo ano alcança US\$ 65 bilhões, ou 5% do total mundial (BOLETIM SOBEET, 2011). Muitas das subsidiárias brasileiras utilizam-se de tal disponibilidade de capital com autonomia para direcionar suas próprias iniciativas na geração de novos negócios. Os projetos decorrentes desses esforços podem apresentar características próprias, por se situarem em subsidiárias de corporações estrangeiras.

O universo de empresas analisadas é definido, assim, por subsidiárias brasileiras de corporações multinacionais que tenham autonomia para determinar seu engajamento em projetos orientados à geração de novos negócios, ou seja, as classificadas como *líderes estratégicas* ou *contribuidoras* por Bartlett e Ghoshal (1986).

Não são tratadas neste trabalho as organizações dedicadas exclusivamente ao desenvolvimento de negócios, uma vez que estas poderiam apresentar processos e organização muito específicos.

Evidentemente, as empresas consideradas devem ter experiência recente relacionada à geração de novos negócios. Serão consideradas assim aquelas que tenham concluído projetos do gênero nos últimos cinco anos, isto é, que tenham concluído seu desenvolvimento a partir do início de 2007.

Para a delimitação do referencial teórico utilizado, é notado que muito do conhecimento relacionado foi desenvolvido em torno dos conceitos de *corporate venturing* (MILES; COVIN, 2002; BIRKINSHAW, 2003). Este termo poderia ser traduzido livremente como “iniciativas corporativas para geração de novos negócios”, porém no âmbito deste trabalho, por simplicidade e para manter a coerência com a literatura já existente, é utilizada a expressão original em inglês.

No contexto internacional, o *corporate venturing* é alvo de diversos estudos teóricos e práticos que analisaram os motivadores, as estruturas, os processos e os resultados dos esforços empreendidos nesse sentido. Em muitos casos, foi retratado, através de análises empíricas, o estado do desenvolvimento do tema, principalmente em empresas atuantes nos países desenvolvidos, como Burgelman (1983a) e Mollers (2008).

No entanto, no contexto brasileiro, o estudo do tema ainda é incipiente. Uma pesquisa realizada pela Fundação Dom Cabral em 2011 identificou desconhecimento da matéria entre empresas atuantes no Brasil e pouca produção acadêmica local relacionada (ARRUDA; COZZI; SILVEIRA, 2012). Tais constatações

podem revelar dificuldades na compreensão do fenômeno no país, uma vez que o uso de referências estrangeiras de práticas e teorias pode não se comprovar adequado em alguns casos, devido a idiosincrasias e particularidades locais.

Dessa maneira, o referencial teórico utilizado no trabalho é apontado como a literatura dedicada ao *corporate venturing*. Tal bibliografia revela-se bastante apropriada à análise do desenvolvimento de novos negócios em ambientes corporativos, com uma visão ampla que abrange desde a cultura organizacional até os processos utilizados, passando por considerações estratégicas e estrutura organizacional.

Dentro desse referencial, o trabalho aborda a porção específica dedicada ao *corporate venturing interno*, ou seja, o estudo das iniciativas onde o desenvolvimento dos projetos de novos negócios se dá através de meios próprios e internos às organizações (VON HIPPEL, 1977; SHARMA; CHRISMAN, 1999; CHESBROUGH, 2000, 2002).

O objeto de estudo pode ser então enunciado como: “*as iniciativas focadas no desenvolvimento de novos negócios, realizadas por empresas multinacionais atuantes no Brasil, através de meios próprios, dentro do domínio interno da organização*”.

2.3. A questão de pesquisa

Segundo Eisenhardt (1989, p. 536), a definição de uma questão de pesquisa é fundamental para que o estudo mantenha seu foco, evitando que o pesquisador se perca em função do volume de dados a que tem acesso. A questão de pesquisa orienta a escolha das organizações que devem ser abordadas para o estudo e os dados que devem ser recolhidos.

Referida autora também aponta os benefícios da definição da questão de pesquisa logo nas etapas iniciais do projeto, porém salienta o fato de que se deve considerar

essa definição como tentativa, estando ela sujeita a alterações ao longo do desenvolvimento do projeto, em função de achados afortunados (no original, “*serendipitous findings*”).

Malhotra (2006) reforça a relevância desse elemento, ao afirmar que embora todas as partes de uma pesquisa sejam relevantes, a definição da questão de pesquisa é a mais importante.

Para Yin (2005), a questão de pesquisa é o ponto de partida para o projeto do estudo que se quer realizar. É a sua forma que apóia a definição da estratégia de pesquisa a ser adotada. O autor sugere que o enunciado dessa questão seja o mais simples possível e que esteja formulado com perguntas como: “qual”, “como”, “por que”, “quem” ou outras do gênero.

Dado o tema e o objeto de estudo expostos, é elaborada a questão de pesquisa desta dissertação da seguinte forma:

- Como são os esforços orientados à geração interna de novos negócios em subsidiárias de empresas multinacionais atuantes no Brasil, em vista da experiência mundial retratada nos principais estudos, acadêmicos e práticos, já produzidos em torno do tema de *corporate venturing*?

Para suportar a questão básica de pesquisa e orientar a elaboração de sua resposta, é desdobrada essa questão em quatro partes, cujos enunciados e referências estão descritos no quadro a seguir.

Parte	Desdobramento da questão de pesquisa	Principais referências
Parte 1 Organização	De que maneira as estruturas organizacionais utilizadas pelas empresas atuantes no Brasil para a condução dos projetos de <i>corporate venturing interno</i> apresentam características de separação da unidade de negócios ou ambidestria?	<ul style="list-style-type: none"> • Calish (1984) • Van de Ven (1989) • O'Reilly e Tushman (2004) • Hill e Birkinshaw (2006)
Parte 2 Processos	Quais os principais processos utilizados por essas empresas na condução desses projetos e como esses se correspondem com os conceitos de “funil de desenvolvimento” e “inovação aberta”?	<ul style="list-style-type: none"> • Hayes, Wheelwright, Clark (1988) • Wheelwright e Clark (1992) • Chesbrough (2000)
Parte 3 Intenções estratégicas	Quais as intenções estratégicas dos projetos de <i>corporate venturing interno</i> praticados no Brasil?	<ul style="list-style-type: none"> • Hill e Birkinshaw (2008)
Parte 4 Particularidades Brasil	Quais as particularidades encontradas no desenvolvimento de projetos de novos negócios no ambiente brasileiro?	<ul style="list-style-type: none"> • N/D

Quadro 1 – Desdobramentos da questão de pesquisa
Elaboração do autor

3. REVISÃO DA LITERATURA

Nesta seção são apresentados os principais trabalhos, definições e conceitos que formam a base teórica na qual esta dissertação se baseia. Primeiramente é conceituado o *corporate venturing*, que é, em seguida, situado na literatura sobre o *empreendedorismo corporativo*. A seguir é abordado o histórico da pesquisa no tema. Adiante são apontadas as tipologias já desenvolvidas na bibliografia, os estudos que tratam da estrutura organizacional da empresa para abrigar iniciativas do gênero e os trabalhos que versam sobre o modelo de processos relacionado com os o *corporate venturing interno*. Por fim, é exposto sobre a literatura do *corporate venturing* nas corporações multinacionais e os estudos já produzidos no Brasil em torno do tema.

3.1. Definições para o *corporate venturing*

Para definir *corporate venturing*, é adotada como ponto de partida a definição de *novos negócios*, de Morris, Kuratko e Covin (2008), conforme apresentada por Kuratko, Covin e Garrett (2009), através da figura abaixo.

Foco em Mercado	Criação de mercado (“novo no mundo”)	Novos Negócios	Novos Negócios	Novos Negócios	Novos Negócios
	Novo mercado para a empresa	Grande desenvolv. de mercado	Novos Negócios	Novos Negócios	Novos Negócios
	Extensão do mercado atual	Pequeno desenvolv. de mercado	Pequeno desenv. de prod./mercado	Novos Negócios	Novos Negócios
	Mercado atual para a empresa	Penetração de mercado	Pequeno desenv. de produto	Grande desenv. de produto	Novos Negócios
		Produto atual da empresa	Extensão do produto atual	Novo produto para a empresa, no setor	Novo produto em novo setor (diversificação)
		Foco em Produto			

Figura 1 – O que constitui um *novo negócio*
Adaptado de Kuratko, Covin e Garrett (2009).

Entende-se dessa acepção que os *novos negócios* podem surgir a partir da ampliação do escopo de atuação da empresa tanto em termos de sua linha de produtos como do mercado que atinge. A definição é especialmente útil por apontar de maneira clara as fronteiras entre os conceitos de novos negócios, novos produtos e penetração em novos mercados.

Em uma das definições clássicas de *corporate venturing*, Von Hippel (1977) afirma que o *corporate venturing* é uma atividade que busca gerar novos negócios para a corporação através do estabelecimento de empreendimentos externos ou internos. O autor já aponta a diferenciação na natureza das técnicas e processos utilizados para a geração de novos negócios em âmbito interno e externo à organização, o que seria mais tarde utilizado em diversas tipologias e classificações.

Calish (1984) recomenda uma forte separação operacional e estratégica entre as iniciativas de *corporate venturing* e as demais atividades da organização. Afirma que o *corporate venturing* não precisaria ter nenhum tipo de alinhamento com a organização além do simples impacto direto em lucratividade e crescimento. Essa visão seria mais tarde resgatada, principalmente pelos estudiosos do *corporate venture capital*.

Van de Ven et al. (1989) defendem a importância do processo de geração de novos negócios, ao apontar que o mesmo é muito mais amplo que a geração de novos produtos e muito menos proprietário que o desenvolvimento de novas tecnologias. Destacam competências particulares que devem ser agregadas ao longo do processo, como sinergias e economias de escala, além de outras competências funcionais específicas como pesquisa e desenvolvimento, manufatura e outras.

Block e Macmillan (1993) partem da definição comum de que *corporate venturing* seria a criação de novos negócios dentro de organizações existentes. Os autores apresentam uma série de condições para que se possa considerar um projeto como de *corporate venturing*. O projeto deveria:

- envolver atividades novas à organização;

- ser iniciado e conduzido internamente;
- envolver riscos significativamente mais altos de falhar ou perder mais do que o negócio principal da organização;
- ser caracterizado por maior incerteza do que o negócio principal;
- vir a ser gerido separadamente em algum momento de sua vida;
- ser levado a cabo com o propósito de aumento de vendas, lucros, valor, produtividade ou qualidade.

Em trabalho mais recente, Bettignies e Chemla (2008) definem *corporate venturing* como “o financiamento e desenvolvimento de novos negócios por grandes empresas já estabelecidas, tanto dentro de sua estrutura corporativa (intraempreendedorismo) como fora (corporate venture capital)”.

Sintetizando os conceitos apresentados, pode-se chegar às seguintes definições, usadas neste trabalho:

- **Desenvolvimento de novos negócios** - uma ampliação do escopo de atuação da empresa, realizada através da introdução de um elemento novo, que pode ser em termos de sua linha de produtos ou do mercado que atinge.
- **Corporate venturing** – o investimento de uma empresa já estabelecida em iniciativas orientadas à geração de novos negócios, que pode ser feito através de seus próprios recursos internos ou com o financiamento de atividades desenvolvidas externamente à empresa.

3.2. Corporate venturing enquanto manifestação do empreendedorismo corporativo

O estudo do *corporate venturing* está intimamente relacionado ao *empreendedorismo corporativo*. Já em 1999, na busca de uma definição conciliatória para *corporate venturing*, Sharma e Chrisman (1999) apresentaram a hierarquia de terminologias abaixo.

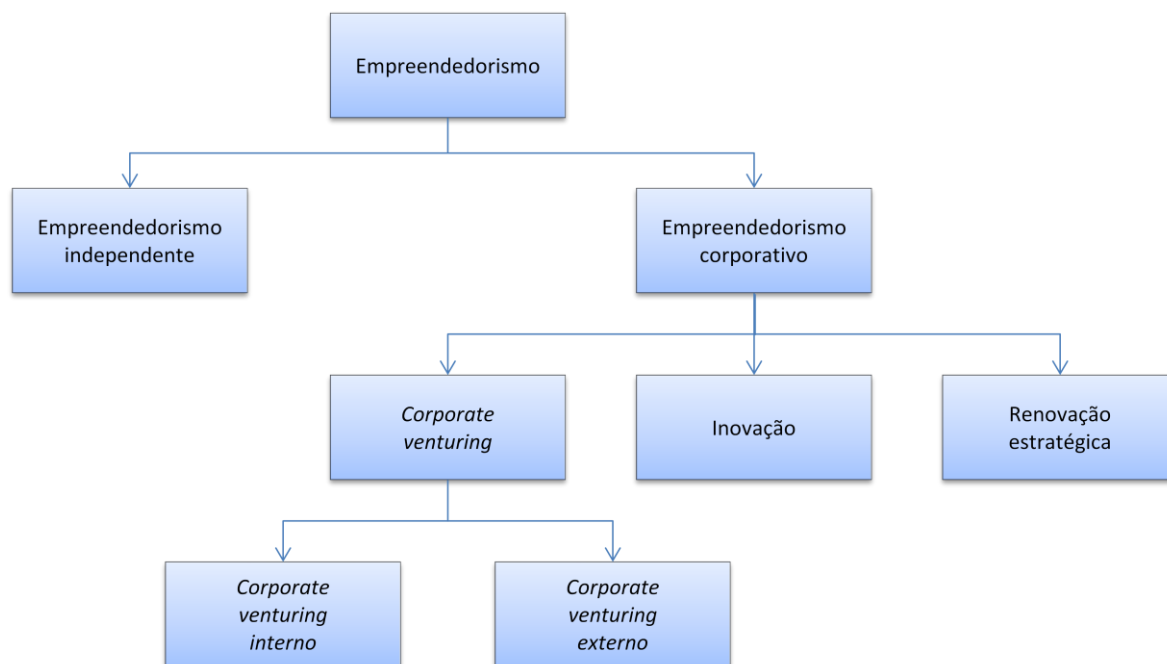


Figura 2 – Hierarquia de Terminologia em *empreendedorismo corporativo*
Adaptado de Sharma e Chrisman (1999)

Miles e Covin (2002) apresentaram o *corporate venturing* como uma das possíveis “manifestações do *empreendedorismo corporativo*”.

Ainda que o *empreendedorismo corporativo* seja um tema bem explorado na literatura recente, não há um claro consenso sobre sua definição. Parte da literatura aborda temas ligados à criação de novos negócios dentro da organização. No entanto, outra parte trata muito mais das iniciativas individuais de empregados ou grupos de empregados nas organizações ou mesmo de transformações guiadas pela empresa, porém com objetivos diferentes da criação de novos negócios.

Algumas das definições de *empreendedorismo corporativo* estão no quadro a seguir:

- “Intra-empreendedorismo é a atividade dentro da firma, na qual indivíduos (intra-empresendedores) lideram novas idéias da concepção até a completa e rentável implementação” (PINCHOT, 1985, tradução nossa);
- “[Empresendedor corporativo] é aquele que faz acontecer, se antecipa aos fatos e tem uma visão futura da organização” (DORNELAS, 2004);
- “*Empresendedorismo corporativo* é uma ferramenta que permite que empresas rejuvenesçam, se revitalizem e criem novo valor através da inovação, desenvolvimento de negócios e renovação” (BHARDWAJ; MOMAYA, 2007, tradução nossa);
- “*Empresendedorismo corporativo* é o processo pelo qual times dentro de uma empresa estabelecida concebem, apóiam e lançam e gerenciam um novo negócio distinto da empresa-mãe, mas alavancado com os ativos, posição de mercado, capacidades ou outros recursos da empresa-mãe” (WOLCOTT; LIPPITZ, 2007, tradução nossa);
- “*Empresendedorismo corporativo* é o processo de identificação e seleção de oportunidades para novos produtos, serviços, tecnologias ou negócios dentro de uma empresa estabelecida” (REN; GUO, 2008, tradução nossa);
- “*Empresendedorismo corporativo* é o comportamento empreendedor estabelecido em organizações de grande e médio portes” (MORRIS; KURATKO; COVIN, 2008, tradução nossa).

Quadro 2 - Definições de *empreendedorismo corporativo*
Compilado pelo autor

Uma abordagem orientada à organização do assunto foi utilizada por Birkinshaw (2003), que definiu as “escolas de pensamento do *empreendedorismo corporativo*”. Essa organização, posteriormente aprofundada por Rodrigues (2005), apresenta as seguintes escolas:

1. *Corporate venturing* – propõe que os novos negócios devem ser gerenciados em separado do negócio tradicional de uma empresa. Examina as estruturas que os projetos necessitam e o processo de alinhamento com as atividades existentes na empresa. Essas idéias relacionam-se fortemente com os estudos de Chesbrough (2002) e Christensen (2002);

2. Intra-empendedorismo (*intrapreneurship*) – foca nas iniciativas individuais dos empregados e sugere que as grandes empresas tendem naturalmente a inibir a iniciativa. Os *intra-empendedores* são, assim, os indivíduos que estão preparados para, ativamente, desafiar esses sistemas. A escola de pensamento propõe táticas para os indivíduos desafiarem esse processo e sugestões para os executivos atuarem de maneira a facilitar ou dificultar o processo. A linha originou-se com Pinchot (1985) e evoluiu com Birkinshaw (1997). No Brasil, foi abordada por estudos como Hashimoto (2009);
3. *Transformação empreendedora* – sugere que a adaptação deve ser atingida com mudanças na cultura e organização da empresa, induzindo os indivíduos a agirem de maneira mais empreendedora;
4. *Trazer o mercado para dentro* – foca mais na mudança estrutural que deve ser feita para encorajar o comportamento empreendedor. Propõe a estruturação da empresa em iniciativas de diversas naturezas, constituindo um portfólio de maneira para alocação de recursos e a gestão de pessoas que, em uma metáfora com o mercado em si, possam se auto-regular e destacar as linhas mais aderentes. Defende o uso mais amplo de *spin-offs*¹ e fundos corporativos de *venture capital*. É inspirada nas idéias de seminais de Schumpeter (1985).

Na produção brasileira, constam diversos estudos seguindo a escola do intra-empendedorismo, como Hashimoto (2009), que demonstra que o surgimento de iniciativas empreendedoras entre os funcionários de uma empresa afetam positivamente o desempenho financeiro. Para tal, o autor demonstra, através de evidências empíricas, que as características relacionadas ao intra-empendedorismo explicam melhor o desempenho financeiro que as características de clima organizacional.

¹ *Spin-off* é definido neste trabalho como a criação de uma nova empresa a partir de um projeto desenvolvido dentro de uma organização.

3.3. Histórico da pesquisa sobre *corporate venturing*

O *corporate venturing* vem sendo praticado nas empresas e mencionado na literatura acadêmica desde a década de 1960. No entanto, a matéria vem se caracterizando por ondas de maior e menor interesse, tanto por parte da academia como no contexto corporativo, conforme Hill e Birkinshaw (2008). Campbell e Birkinshaw (2004) afirmam que até aquele momento já tinham surgido e minguado três períodos de entusiasmo com o tema, nos finais das décadas de 1960, de 1980 e de 1990.

Conforme apontam Bettignies e Chemla (2008), as razões para a natureza cíclica dessas ondas e das flutuações do interesse empresarial no tema ainda não são completamente compreendidas. Ainda assim, justificativas circunstanciais, ligadas ao contexto macroeconômico de cada onda são de fácil entendimento e podem ser usadas de maneira simplificada.

A primeira onda de entusiasmo surgiu no final dos anos 1960 e início da década de 1970. Segundo Rodrigues (2005), os primeiros trabalhos gerados nessa época tinham ordem muito prática e constituíam-se de estudos de caso baseados em grandes empresas, como a *DuPont*, *3M*, *Owens-Illinois*.

Von Hippel (1977) realizou uma pesquisa empírica onde observou que as grandes causadoras da dissolução das unidades de *corporate venturing* eram muito mais as tensões políticas entre líderes de unidades de negócio e redefinições estratégicas por parte da organização-mãe que a performance dessas unidades.

A força dessa primeira onda se mostrou bastante relevante. Fast (1979) aponta que ao final da década de 1960, aproximadamente 25% das maiores empresas do mundo (constantes na lista Fortune 500), apresentavam alguma espécie de iniciativa de *corporate venturing*.

O choque do petróleo, de 1973, trouxe o fim da primeira onda. Uma explicação simplificada para o fenômeno seria o redirecionamento dos investimentos orientados

a mais longo prazo para iniciativas de curto prazo que pudessem ajudar no enfrentamento da crise econômica.

Nos anos 1980 a segunda onda foi impulsionada entre as empresas pelos setores de eletrônicos e computadores, porém as iniciativas que surgiram no início desse período não seguiram muito adiante, influenciadas principalmente pela falta de experiência dessas empresas na prática do *corporate venturing* (conforme RODRIGUES, 2005).

Um dos principais autores do tema nesse período é Robert Burgelman, que discorreu principalmente sobre o modelo de processos do *corporate venturing interno*, entendendo o surgimento dos novos negócios como proveniente principalmente de competências técnicas da organização (BURGELMAN, 1983a, 1983b, 1988).

No final da década de 1990, a terceira onda surgiu do advento da nascente indústria da Internet. Nesse período, o *venture capital* e outras modalidades de capital empreendedor tiveram um forte impulso, o que correspondeu a um maior interesse por iniciativas do gênero dentro das corporações. Segundo Bettignies e Chemla (2008), o *corporate venturing* representava, em 2000, um montante de 16,7 bilhões de dólares, um grande salto em relação ao 1 bilhão que representava em 1997. O interesse acadêmico na matéria floresceu e uma relevante produção acadêmica se originou a partir desse período.

O trabalho de Sharma e Chrisman (1999) é emblemático desse período, por organizar os conceitos em torno do empreendedorismo para contextualizar e classificar o *corporate venturing*. Para esses autores, *empreendedorismo corporativo* define-se como a ação de criação, renovação ou inovação instigada por uma organização já existente. O *corporate venturing*, então, seria o caso específico do *empreendedorismo corporativo* executado com a finalidade de criar novos negócios.

Henry Chesbrough, na década de 2000, reforçou os estudos no tema, interessando-se, principalmente, pelos processos denominados *corporate venture capital*. Para

Chesbrough (2002), o *corporate venturing* é a alocação de recursos, por parte da empresa, para o desenvolvimento de novos negócios de risco, que se diferenciam do negócio principal da empresa e têm uma forte autonomia organizacional. Já o *corporate venture capital*, seria o investimento dos fundos da corporação em companhias startups externas.

Um novo reforço ao conhecimento em torno do tema se originou a partir dos trabalhos de Julian Birkinshaw, Susan Hill, Andrew Campbell e outros, ao longo da década de 2000. Esses trabalhos buscaram evidências empíricas para a definição de tipologias (BIRKINSHAW, 2005; HILL; BIRKINSHAW, 2008) e análise de intenções estratégicas para a prática (CAMPBELL et. al., 2003).

3.4. Classificações e tipologias para o *corporate venturing*

Uma abordagem comum entre os estudos dedicados à conceitualização do *corporate venturing* é o desenvolvimento de tipologias e taxonomias que refletem os objetivos e atividades de uma unidade de *corporate venturing* em uma organização (SHARMA; CHRISMAN, 1999; HILL; BIRKINSHAW, 2008; MILES; COVIN, 2002). Ainda assim, não se chega, ainda, a uma definição ou classificação mais universalmente aceita.

Sharma e Chrisman (1999) dividem o *corporate venturing* em *interno* e *externo*, de acordo com o local de residência desses novos negócios em relação ao domínio organizacional da entidade instigadora. A classificação é muito mais relacionada com o ambiente no qual seriam desenvolvidos os projetos (interna ou externamente à companhia) do que na origem das oportunidades.

Esse tipo de distinção fundamenta classificações subseqüentes e também baseia as definições de *corporate venturing interno* e *externo* utilizadas neste trabalho:

- ***corporate venturing interno*** – ações orientadas ao desenvolvimento de novos negócios por empresas já estabelecidas, utilizando principalmente

seus próprios recursos internos e realizadas dentro do domínio corporativo, por funcionários da empresa.

- **corporate venturing externo** – investimento de uma empresa já estabelecida em iniciativas que, para ela, possam ser consideradas como novos negócios, que se originem e sejam desenvolvidas fora de seu domínio corporativo.

Pode-se observar que o *corporate venturing interno* aponta para iniciativas lideradas por recursos internos, porém não exclui a possibilidade de grande interface com o meio exterior à empresa, através de parcerias ou relações de compra ou venda de recursos. Dessa maneira, não há oposição entre sua característica interna e a *inovação aberta*, conceitualizada por Chesbrough (2003). É interessante notar que Chesbrough, em geral, aborda as iniciativas externas, orientadas ao *corporate venture capital* (CHESBROUGH, 2002). No entanto, o processo de inovação visto em seus trabalhos relacionados à inovação aberta (CHESBROUGH, 2003, 2006), pode ser entendido como relacionado a iniciativas de *corporate venturing interno*.

Uma classificação baseada na característica da origem das oportunidades é utilizada por Miles e Covin (2002), que agregam também uma segunda dimensão que considera a forma pela qual a organização-mãe investiria seus recursos nas iniciativas buscadas. Essa forma poderia ser direta ou, então, através de uma organização intermediária dedicada exclusivamente ao investimento nesse tipo de iniciativa (como um fundo corporativo de *venture capital*). A classificação compõe, assim, quatro grupos distintos:

- 1) *venturing* direto-interno – os negócios são financiados diretamente pela empresa e desenvolvidos dentro do domínio corporativo por funcionários da empresa;
- 2) *venturing* direto-externo – a empresa adquire diretamente a totalidade ou parte de algum negócio desenvolvido externamente a ela;
- 3) *venturing* indireto-interno – a empresa investe em um fundo de Venture Capital que encoraja seus empregados a desenvolverem internamente novos

negócios. Esse fundo é normalmente gerenciado por empregados da empresa;

4) *venturing* indireto-externo – a corporação investe em um fundo de *venture capital* que foca em iniciativas externas à empresa, geralmente em tecnologias ou setores específicos.

Os autores vão adiante, tentando analisar a aplicabilidade de cada um dos modelos, diante de evidências empíricas. Indicam, por exemplo, que as organizações que buscam retornos financeiros rápidos devem eleger os que são baseados em iniciativas externas, enquanto que aquelas que buscam desenvolvimento organizacional e mudanças culturais devem ficar com aqueles baseados em iniciativas internas.

Os modelos baseados em investimentos diretos serviriam para organizações com maior necessidade de controle sobre as iniciativas e maior disponibilidade para comprometer recursos com as atividades de *venturing*. Já aqueles baseados em investimentos indiretos seriam apropriados para empresas que preferem manter um maior distanciamento dessas atividades em relação a seus negócios principais.

Campbell et al. (2003) apresentam cinco classificações para as iniciativas de *corporate venturing* vistas nas empresas, de acordo com o foco de cada uma. Para cada uma delas foi definido um modelo de negócios distinto. Quatro das classificações apresentam casos de sucesso e insucesso e apenas uma, *new leg venturing*, apresenta apenas casos de insucesso. É importante notar que *sucesso* e *insucesso* são definidos de forma subjetiva pelos autores nesse estudo.

As classificações de Campbell et al. (2003) são:

- *ecosystem venturing* – baseado em investimentos minoritários em negócios complementares para estimular o ecossistema ao redor da empresa;
- *innovation venturing* – fundamentado no estímulo à atividade empreendedora dentro de funções já existentes na organização;

- *harvest venturing* – focado na transformação dos recursos organizacionais em excesso em fontes de lucratividade;
- *private equity venturing* – focado na participação direta na indústria do *venture capital* e *private equity*;
- *new leg venturing* – baseado na busca de novas iniciativas além dos setores mais adjacentes ao negócio principal da organização.

Uma série posterior de estudos, que culminam em Hill e Birkinshaw (2008), propõe uma tipologia baseada no perfil estratégico do *corporate venturing* na organização, que pudesse ter comprovação empírica através de estudos quantitativos. Com isso buscam definir as “abordagens genéricas” para a matéria. De acordo com os autores, “as tipologias mais úteis são aquelas construídas sobre intenções estratégicas” (HILL; BIRKINSHAW, 2008 p. 426).

Assim como na tipologia de Miles e Covin (2002), esta também se apóia em dois eixos, sendo o primeiro coincidente: o “foco da oportunidade” (“*locus of opportunity*”), ou seja, se o novo negócio estaria situado interna ou externamente às fronteiras formais da empresa.

Para o segundo eixo de sua tipologia, Hill e Birkinshaw utilizam os conceitos de “*exploitation versus exploration*”² (SCHUMPETER, 1985; MARCH, 1991). Segundo March (1991), o *exploration* inclui o que é capturado por temas como busca, variação, tomada de riscos, experimentação, jogos, flexibilidade, descoberta e inovação. Já o *exploitation* é o que se baseia em termos como refinamento, escolha, produção, eficiência, seleção, implementação e execução.

No âmbito deste trabalho, o *exploration* é relacionado à busca de novas competências, novos recursos e novos conhecimentos, enquanto que o *exploitation* será relacionado ao aproveitamento de competências, recursos e conhecimentos já existentes na organização.

² Para facilitar a compreensão, os termos *exploration* e *exploitation*, bem como seus derivados, são mantidos neste trabalho em seu original, em inglês.

As quatro classificações para as intenções estratégicas da tipologia de Hill e Birkinshaw (2008) podem ser observadas no seguinte diagrama:

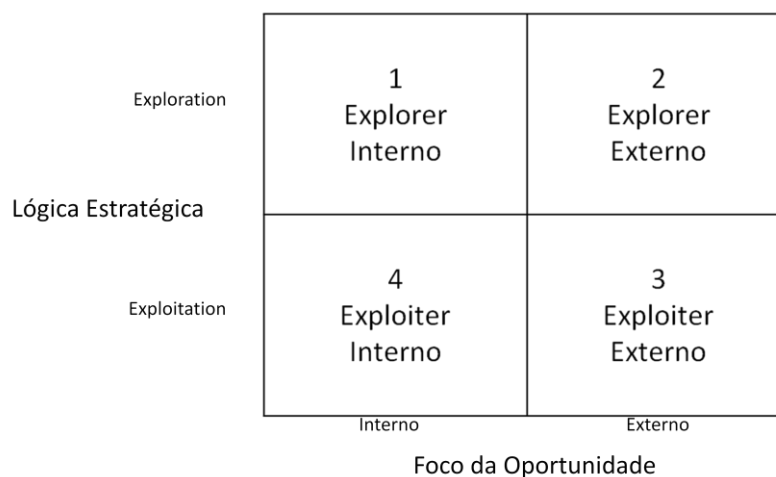


Figura 3 – Intenções estratégicas do *empreendedorismo corporativo*
Adaptado de Hill e Birkinshaw (2008)

Hill e Birkinshaw (2008) apontam que a atenção dada ao *exploitation* contrasta com aquela vista mais comumente na literatura, que prioriza a característica de *exploration* nas unidades de *corporate venturing*. De fato, uma das conclusões do estudo demonstrou que as unidades de negócio orientadas ao *exploitation* tendem a sobreviver por mais tempo e de maneira mais consistente que as demais.

Outra conclusão do estudo se relaciona ao desempenho de curto e médio prazo das *unidades de corporate venturing*. A pesquisa aponta que este desempenho está fortemente relacionado ao “*fit*” (adequação) entre o perfil estratégico da unidade e elementos do perfil organizacional da empresa. Dessa forma, para um caso particular, alguns modelos teriam mais chances de trazer melhores resultados, dadas suas características organizacionais.

3.5. O impacto das estruturas organizacionais

A idéia de que a gestão das iniciativas de *corporate venturing interno* deveria ser feita de forma apartada em relação aos negócios existentes da empresa remonta à literatura produzida nas décadas de 70 e 80. Burgelman (1983a), por exemplo, considera a gênese do processo nas áreas técnicas de desenvolvimento de

produtos. No entanto, após a estruturação do processo, esse deveria passar à responsabilidade de uma área específica de novos negócios.

Calish (1984) afirma que para aumentar as chances de sucesso de qualquer idéia de novo negócio, ela deve ser deixada o mais longe possível da influência e controle da cultura e gestão da companhia. Os novos negócios deveriam ser geridos como operações independentes, livres para usar recursos internos ou externos para necessidades financeiras, jurídicas, de marketing ou outras. O autor sugere também a criação de uma “*venture board*”, análoga a um conselho de diretores, à qual cada iniciativa de novos negócios deveria se reportar.

Van de Ven et al. (1989), através de coleção de evidências empíricas, identificam três diferentes formas de organização para o *corporate venturing* em empresas. A primeira seria através de uma estrutura separada dentro do próprio ambiente interno da empresa, para o desenvolvimento e implementação de um produto novo para o mundo (*unidade de corporate venturing*). A segunda seria a criação de um *joint-venture* da empresa com um parceiro externo de tecnologia. Já a terceira forma seria o *start-up* de uma organização completamente nova e separada operacionalmente da empresa-mãe, dedicada à exploração de um novo negócio.

Tushman e O’Reilly (1996) apresentam o conceito da *organização ambidestra* e, através de sua pesquisa, vão agregando evidências empíricas do sucesso dessa configuração organizacional para o balanceamento de ações de *exploration* e *exploitation* nas empresas (O’REILLY; TUSHMAN, 2004). O conceito foi resgatado da produção de Duncan (1976) e das idéias de March (1991).

Os modelos organizacionais apontados por O’Reilly e Tushman (2004) para o desenvolvimento simultâneo da inovação incremental e do desenvolvimento de novos negócios são os quatro vistos na figura a seguir.

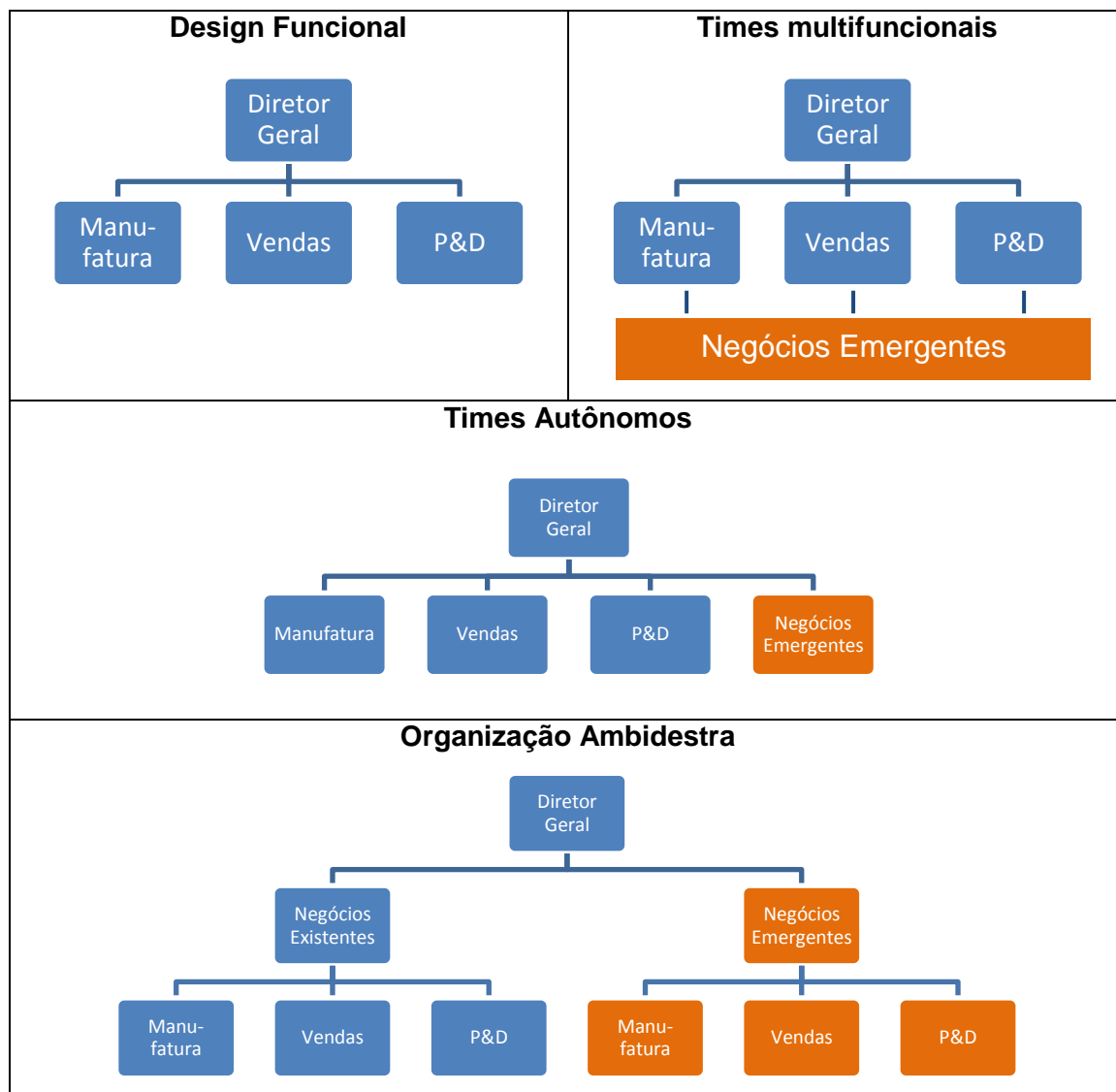


Figura 4 – Modelos Organizacionais e Organização Ambidestra
Adaptado de O'Reilly e Tushman (2004)

A analogia mais direta da literatura acerca de organizações ambidestras com a de *corporate venturing* é o pensamento de que a *unidade de corporate venturing* pode assumir o papel da “*emerging businesses unit*” e dedicar-se exclusivamente ao *exploration* enquanto os negócios tradicionais dedicam-se ao *exploitation*.

Porém, Hill e Birkinshaw (2006) apresentam uma nova visão que contrasta em alguns pontos com a abordagem de O'Reilly e Tushman. Para eles, a própria *unidade de corporate venturing* pode ser observada como uma organização ambidestra, equilibrando ações orientadas ao *exploration* com outras orientadas ao *exploitation*. Através de uma pesquisa com noventa e cinco empresas, comprovaram

que as unidades com essas características agregam maior valor às companhias que aquelas baseadas apenas no *exploitation*.

Burgers e Jansen (2008), voltando-se à abordagem tradicional de Tushman e O’Reilly (1996), comprovam empiricamente através de pesquisa com quatro mil empresas holandesas que o isolamento estrutural em relação à companhia-mãe tem um efeito positivo no *empreendedorismo corporativo* e, em específico, no *corporate venturing*.

Essa distinção aumentaria a liberdade de ação dentro das unidades de negócio individuais e, com isso, estimularia a criatividade e geração de conhecimento. As barreiras pragmáticas erguidas entre as unidades de negócios poderiam causar o efeito positivo de proteger tanto as unidades empreendedoras quanto as do negócio principal do contágio de umas nas outras.

Esquematiza-se, graficamente, parte dos conceitos mais relevantes da teoria apresentada da seguinte forma:

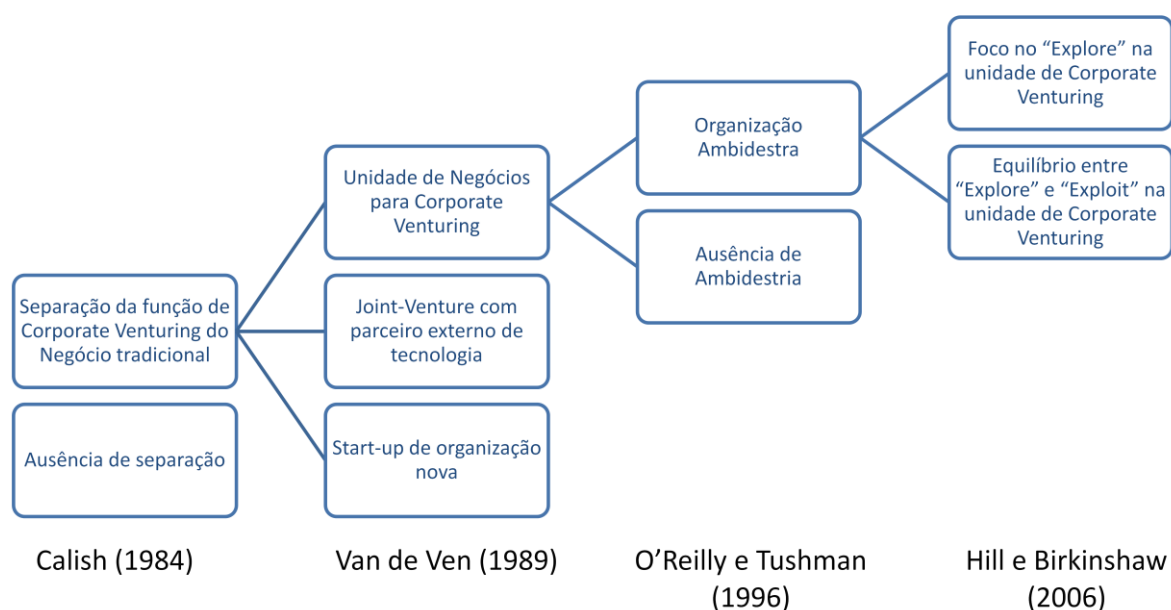


Figura 5 – Esquema dos estudos sobre a estrutura do *corporate venturing interno*
Elaboração do autor

3.6. Abordagens de processos para o *corporate venturing interno*

Para o entendimento das iniciativas de *corporate venturing interno* foram produzidos alguns estudos que buscaram descrever os processos utilizados pelas empresas para as diversas etapas da condução de tais iniciativas.

Tais modelos de processos podem cobrir, de uma maneira mais ampla, as realizações desde a identificação das idéias até a introdução do produto no mercado ou, de forma mais específica, o detalhamento das tarefas de alguma etapa específica, como por exemplo, da identificação de idéias ou da realização de provas de conceito.

Neste trabalho são abordados os processos que tratam do *corporate venturing interno* de maneira mais ampla, isto é, desde as etapas iniciais de prospecção de iniciativas até a destinação do projeto, quando o novo negócio passa a ser administrado como um negócio corrente.

Burgelman (1983a) elabora um modelo de processos buscando identificar como se dá o fenômeno da geração de novos negócios dentro das empresas. Para a composição desse trabalho, o primeiro passo foi a definição de quatro estágios observáveis e um posterior refinamento. Os estágios iniciais foram o conceitual, o pre-venture, o empreendedor e o organizacional.

Através da observação de diversos projetos dentro de uma organização, o autor chegou a um modelo bem mais complexo, com processos interativos de refinamento do produto e delineamento estratégico.

Para Burgelman (1983a), o motivador determinante para o surgimento das idéias de novos negócios seria a evolução tecnológica e disponibilidade de recursos técnicos, segundo uma lógica de “tecnologia primeiro”. O processo começaria a partir de iniciativas empreendedoras nas áreas mais operacionais e, apenas após certo delineamento estratégico, seria estruturado a partir do envolvimento da direção da empresa.

Garud e Van de Ven (1992) apresentam uma visão do *venturing* baseado no aprendizado do empreendedor corporativo diante de situações de tentativa e erro. Este se tornaria mais dinâmico com o maior envolvimento dos “patrocinadores corporativos”, que com sua aproximação do projeto tenderiam a fazer os empreendedores mudarem de rumo mais rapidamente diante de situações adversas.

O papel dos “patrocinadores corporativos” é reforçado em Van de Ven et al. (1989), que identificaram, através da coleção de dados empíricos de três organizações, que não são os empreendedores corporativos que tomam a iniciativa de terminar os projetos de novos negócios. Para isso, houve a necessidade da participação de “patrocinadores corporativos”, capitalistas de risco externos ou elementos da organização não envolvidos com o desenvolvimento dos negócios.

Durante a década de 1990, o conceito de “funil de desenvolvimento”, ou “funil de inovação”, passou a ser emprestado da literatura orientada ao desenvolvimento de produtos para o desenvolvimento de novos negócios.

A analogia do funil partiu das idéias seminais de Hayes, Wheelwright e Clark (1988), melhor aplicadas ao desenvolvimento de produtos por Wheelwright e Clark (1992). Tal conceito assume que muitas idéias são geradas no início do processo e algumas se perdem no meio do caminho, à medida que se aproximam das fases de lançamento comercial. Assim, o portfólio de iniciativas vai se “afunilando” no decorrer do tempo.

Wheelwright e Clark (1992) definem dois modelos de funil: o primeiro, comum em grandes empresas, considera um grande portfólio de iniciativas a cada fase do processo, com grande influência das áreas de pesquisa e desenvolvimento e com a eliminação das iniciativas muito baseada em tentativa-e-erro. Já o segundo, mais comum em pequenas empresas empreendedoras, considera que o processo de seleção se dá em maior parte nas fases iniciais, através da aplicação de critérios mais rigorosos. Neste modelo, o funil seria mais “estrito”.

He, Probert e Phaal (2008) apontam que o modelo clássico do funil de desenvolvimento é composto de cinco fases:

1. Geração de idéias e avaliação
2. Desenvolvimento de conceitos e planejamento
3. Desenvolvimento
4. Desenvolvimento do protótipo e testes
5. Produção, introdução no mercado e difusão

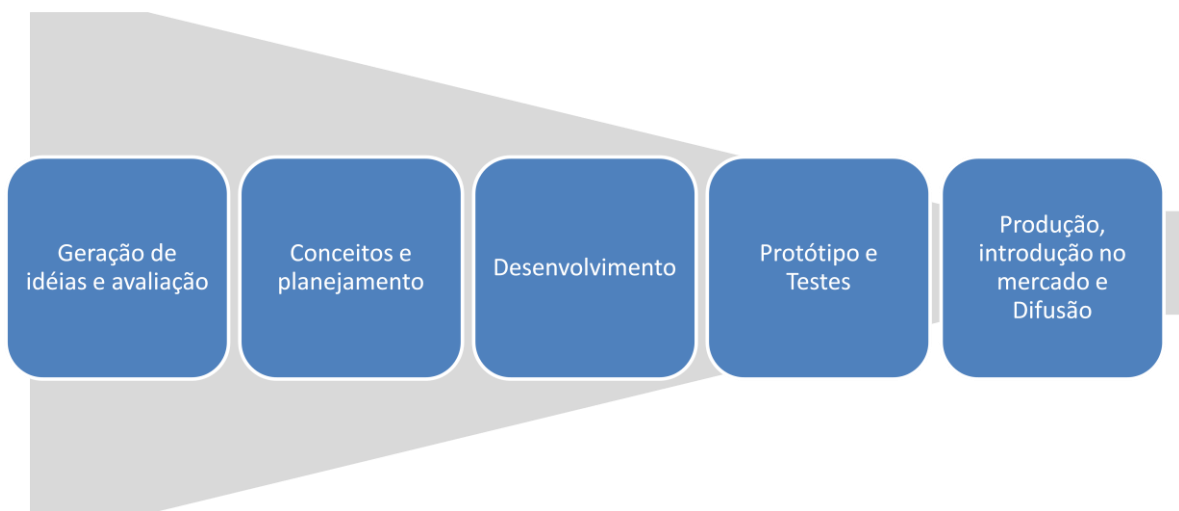


Figura 6 – Funil de inovação
Adaptado de He, Probert e Phaal (2008)

A idéia do “funil permeável” surgiu com base nos conceitos trazidos por Henry Chesbrough em artigos como “*The era of open innovation*” (CHESBROUGH, 2003). Através desse modelo, considera-se a empresa como um sistema aberto, capaz de absorver conhecimento e tecnologia de fontes externas, bem como redirecionar o foco de determinadas iniciativas e também de delegar iniciativas a outros agentes de maneira a garantir certa rentabilidade em casos que anteriormente seriam rotulados como insucessos.

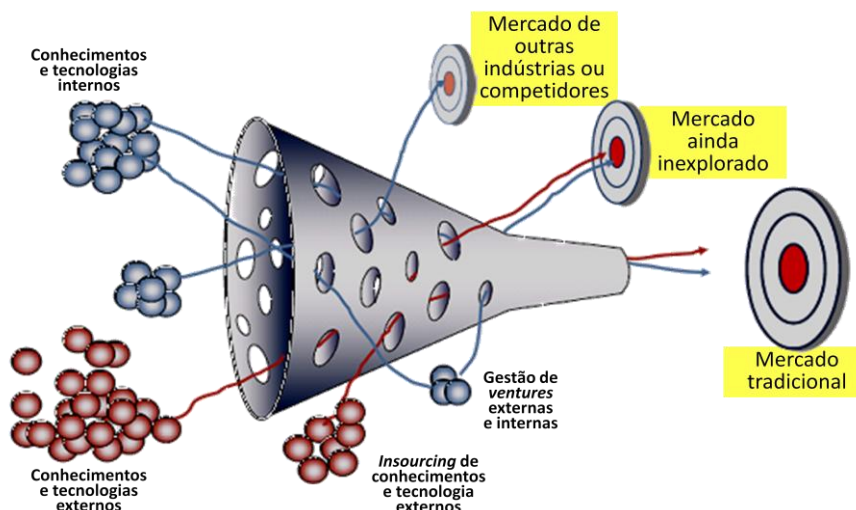


Figura 7 – Funil “permeável”
Adaptado de Chesbrough (2003)

Apesar do foco da pesquisa de Chesbrough estar mais orientado ao *corporate venturing externo*, a abertura dos projetos de inovação ao ambiente externo, presumida nos conceitos de *inovação aberta*, pode conciliar-se bem com os projetos de *corporate venturing interno*, já que esses, ainda que desenvolvidos dentro do ambiente da empresa, não se limitam a seu interior, podendo contar com obtenção de tecnologias, recursos e formação de alianças com entidades externas à empresa.

Pode-se dizer, adicionalmente, que a possibilidade de externalizar iniciativas desenvolvidas no ambiente interno é um caminho possível para as iniciativas que nasceram em processos de *corporate venturing interno* e não conseguiram atingir seus objetivos principais dentro da companhia.

Outra abordagem para o desenvolvimento de produtos é apresentada por Cooper (1990), com o *sistema de stage-gates* (“etapas e portões”). Para o autor, tal sistema seria “um modelo conceitual e operacional para mover um novo produto, da idéia até o lançamento”.

O *sistema de stage-gates* seria composto por quatro a sete conjuntos de etapas e portões. Cada etapa seria marcada por “entradas” (*input*), critérios de saída e um “produto” (*output*). Com base nos critérios de saída, seria feita uma avaliação no

próximo portão por executivos experientes, denominados “*gatekeepers*”, cuja decisão poderia ser tipicamente de “continuar”, “parar”, “aguardar” ou “reciclar”.

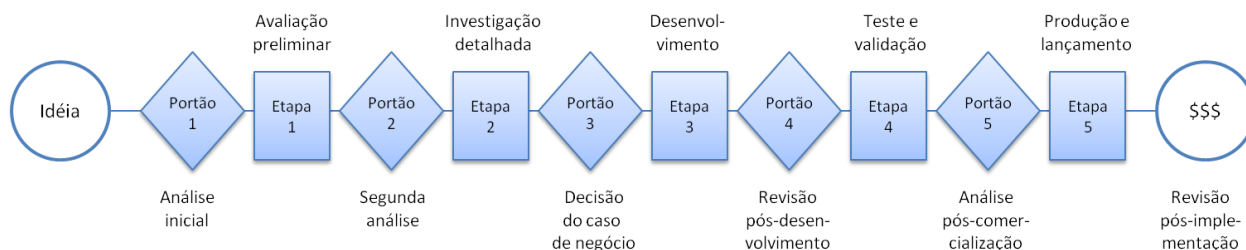


Figura 8 – Sistema de *stage-gates*
Adaptado de Cooper (1990)

Cooper (1990) destaca como vantagem básica do sistema que apresenta, a disciplina imposta ao processo, que em geral seria elaborado *ad-hoc* de maneira ineficiente. Também aponta benefícios para a comunicação sobre o projeto para todos os envolvidos, e para a priorização dos projetos e destinação de recursos.

3.7. Corporate venturing em subsidiárias de corporações multinacionais

Uma corporação multinacional pode ser definida como um grupo de organizações dispersas geograficamente e com objetivos díspares, que inclui a matriz corporativa (“*headquarters*”) e diferentes subsidiárias nacionais (GHOSHAL; BARTLETT, 1990).

Essas empresas são muito significativas para a economia mundial. Segundo a Conferência das Nações Unidas para o Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD, 2011), em 2010 elas representaram um valor agregado de US\$ 16 trilhões - cerca de um quarto do PIB mundial. Apenas as subsidiárias estrangeiras representaram 10% do PIB mundial, ou um terço do total global de exportações.

Os papéis das subsidiárias para a corporação podem ser bastante diferentes. Segundo Bartlett e Ghoshal (1986, 1989), tal papel depende das capacidades da subsidiária para desenvolver conhecimento não geograficamente específico e do potencial de suas regiões para contribuir com a competitividade internacional da

corporação. Esses autores distinguem quatro tipos de subsidiárias: líderes estratégicos, contribuidoras, implementadoras e “buracos negros”.

As caracterizadas como *líderes estratégicos* são aquelas que atuam como parceiras da matriz corporativa na definição e implementação da estratégia. Em geral, estão localizadas em países ou regiões críticas para a competitividade da organização. As *contribuidoras* são as que apresentam importantes capacidades distintivas, valiosas para garantir a competitividade sustentável da multinacional, ainda que não se encontrem em mercados especialmente importantes.

O papel de *implementadora* é observado em grande parte das subsidiárias da maioria das corporações multinacionais (BARTLETT; GHOSHAL, 1986). Elas podem ser importantes para o fluxo de caixa das corporações, mas suas regiões não são consideradas críticas para sustentar sua competitividade.

Finalmente, o papel de *buraco negro* é observado em subsidiárias que, mesmo estando em mercados estratégicos muito relevantes, não produzem conhecimento nem colaboram para com a estratégia global da corporação. Esse papel revela um problema na definição estratégica ou na gestão.

Verbeke, Chrisman e Yuan (2007) estudam os tipos *líderes estratégicos* e *contribuidoras* e abordam o *empreendedorismo corporativo*, diferenciando as iniciativas de *renovação estratégica* das de *corporate venturing*. A *renovação estratégica* seria a transformação na empresa causada pela implementação de novas idéias, em termos de estratégia ou estrutura, afetando toda a organização. Já o *corporate venturing* nas subsidiárias, seria baseado em projetos conduzidos por divisões de novos negócios ou através de parcerias externas, como no caso de *joint-ventures*.

Os autores destacam, ainda, características do *venturing* dentro das subsidiárias, que tende a se mostrar pequeno em relação ao tamanho da companhia, tanto em termos de faturamento quanto de recursos alocados. O *venturing* nessas empresas

costuma estar delimitado em uma estrutura organizacional definida, de maneira a evitar que uma eventual falha contamine o resto da empresa.

Birkinshaw e Hood (2001) apontam quatro mecanismos para incentivar iniciativas orientadas à inovação em subsidiárias de multinacionais: a implementação de programas de uso de capital semente, o uso sistemático de pedidos formais de propostas, o estabelecimento de incubadoras de negócios e a formação de redes internacionais dentro das corporações.

Verbeke, Chrisman e Yuan (2007) complementam essa recomendação, de acordo com sua classificação, e notam que tais mecanismos se relacionam muito mais às iniciativas de *corporate venturing* que às orientadas à *renovação estratégica*.

3.8. Estudos realizados no Brasil em torno do *corporate venturing*

Apesar de existir uma significativa produção científica abordando temas como *empreendedorismo corporativo* e *desenvolvimento de novos negócios* no Brasil, apenas alguns estudos foram realizados sob a ótica do *corporate venturing*. A seguir, são apontados alguns desses trabalhos e suas principais conclusões.

Rodrigues, Santos e Kunioshi (2005) apresentam um estudo de casos múltiplos com empresas brasileiras e estrangeiras atuantes no país, em todas as modalidades de *corporate venturing*, porém com maior foco no *corporate venturing externo*. Dentre as empresas pesquisadas encontram-se *Intel Capital*, *BASF*, *Votorantim Novos Negócios*, e *Promon Ventures*. Estes mesmos estudos são novamente apresentados, com maior detalhamento em Rodrigues (2005).

Para cada caso apresentado são mapeados a proposta de investimentos e modelo de *corporate venturing*, o foco e objetivo, as principais dificuldades encontradas e a origem das idéias. As empresas pesquisadas são classificadas de acordo com o modelo de Campbell et al. (2003).

Para Rodrigues (2005), as competências das empresas em Corporate Venture são bastante distintas. Algumas se saíam melhor atuando na “invenção”, enquanto que outras no que os autores chamaram de “colonização” do mercado. Ainda, existiriam as que teriam melhores resultados na expansão e comercialização dos novos produtos desenvolvidos. Com esse entendimento, o mapeamento do tipo de esforço de *corporate venturing* a que cada empresa se dedica, e sua análise em função das competências principais da empresa tornam-se muito úteis aos executivos. Também é sugerido que ao invés de se adotar um modelo único de *corporate venturing*, que se adote uma *cadeia de valor de corporate venturing*.

Viegas, Jardim e Schechtmann (2010) apresentam um panorama sobre a indústria nacional do *corporate venture capital* e analisam três casos no Brasil. Notam que não há uniformidade no desenvolvimento das iniciativas do gênero no país e que a situação de cada caso mostra-se absolutamente distinta em relação às demais.

Os autores apontam também a falta de interesse no tema pelo empresariado brasileiro, que em geral não vê o *corporate venturing externo* sequer como uma alternativa para a inovação, o que revelaria uma forte defasagem nesse setor em relação a economias mais avançadas.

Em 2011, a Fundação Dom Cabral realizou uma pesquisa (ARRUDA; COZZI; SILVEIRA, 2012), com o objetivo de identificar, dentre as empresas brasileiras, quantas adotavam o *corporate venturing*, por quanto tempo o faziam, quais os objetivos, as práticas usadas e os desafios encontrados. A pesquisa teve uma baixa taxa de resposta (ao redor de 5%), porém das 23 empresas respondentes, 21 afirmaram possuir alguma prática relacionada. Dessas, 15 empresas atestaram praticar o *corporate venturing interno*.

Cerca de um terço das empresas alegou utilizar o *corporate venturing* há menos de cinco anos, porém uma parcela considerável (29%) declarou já o praticar há mais de vinte anos. Dentre os objetivos buscados com a prática, o uso como estratégia de crescimento foi quase unanimidade entre as empresas respondentes. Os outros

objetivos mais comentados foram o acesso a novos mercados e a ampliação da cadeia de valor.

4. METODOLOGIA DE PESQUISA

Neste capítulo é definida a metodologia de pesquisa utilizada no presente trabalho, a partir de elementos da questão de pesquisa. Com isso, é possível especificar os parâmetros usados para a coleta e análise dos dados, detalhar o protocolo de pesquisa e selecionar as empresas abordadas.

4.1. Definição da metodologia de pesquisa

Yin (2005) sugere como primeiro passo para a definição da metodologia, uma análise cuidadosa da questão de pesquisa proposta. Para cada tipo de questão, o autor sugere diferentes abordagens para definir a estratégia utilizada.

Neste trabalho, a questão de pesquisa encaixa-se no tipo “como”, o que a torna candidata à exploração através de métodos qualitativos e exploratórios.

Os métodos exploratórios permitem um levantamento mais amplo do fenômeno com menor nível de profundidade, possibilitando que em um segundo momento seja desenvolvido um estudo mais focado, estruturado e detalhado (SELLTIZ; WHRIGHTSMAN; COOK, 1987).

Para refinar a especificação da estratégia de pesquisa, Yin (2005) aponta duas condições a serem analisadas: o controle do pesquisador sobre eventos comportamentais e o tempo em que se estuda o fenômeno: presente ou passado. Para um trabalho que não envolve a necessidade de manipular aspectos comportamentais e se dedica a observar os projetos em um tempo determinado, o autor recomenda o uso de *estudo de casos*.

O estudo de casos permite uma orientação maior à compreensão dos processos sociais envolvidos em um contexto do que às relações entre variáveis. É a estratégia de pesquisa adequada quando é buscado o *insight*, a descoberta e a interpretação, mais do que a verificação de hipóteses (MERRIAM, 1988).

Eisenhardt (1989, p. 534) afirma que “o estudo de caso foca no entendimento da dinâmica presente em um determinado local”. Aponta a possibilidade de um único estudo de casos conter diferentes níveis de análise, e a possibilidade de conter tanto dados qualitativos como quantitativos. Também destaca a diversidade das fontes de evidência, uma vez que pode combinar evidências de arquivos, entrevistas, questionários e observações.

Como os objetivos do trabalho se relacionam muito mais a uma exploração do tema do que a conclusões sobre um caso específico, o estudo será baseado em casos múltiplos. Esse tipo de estratégia pode se mostrar mais robusta, desde que o pesquisador esteja atento a considerações sobre a seleção dos casos, a composição de seu conjunto e possua o tempo e os recursos necessários para um estudo como esse (YIN, 2005). Alguns benefícios da metodologia de casos múltiplos seriam ganhos no foco, compreensão e comparação qualitativa dos fenômenos, bem como a maior abrangência dos resultados.

Burgelman (1983a), em trabalho onde utiliza o estudo de casos múltiplos como estratégia de pesquisa, aponta que a pesquisa qualitativa e exploratória “seria a melhor maneira de gerar um modelo descritivo de fenômenos ainda não completamente documentados e teorizados”.

O presente trabalho pode ser considerado como interpretativo, pois se baseia na coleção, pelo pesquisador, de um grande número de informações que lhe permite a elaboração de análises (EISENHARDT, 1989). Tais análises podem ir desde a identificação de um relacionamento entre variáveis até a elaboração de alguns limitados componentes teóricos. Para a obtenção de uma visão ampla, abrange a observação e análise de quatro diferentes casos.

4.2. A estruturação do estudo de caso

Godoy (2006) apresenta um roteiro orientador para a organização de estudos de caso, apontando como principais etapas a escolha da unidade de análise, a definição do papel da teoria, a revisão da literatura, a coleta e a análise de dados.

Com tal roteiro como balizador, é definida a unidade de análise utilizada neste trabalho como os *projetos individuais* observados nas empresas consultadas.

Essa abordagem pode permitir ganhos em relação ao uso das empresas como unidades de pesquisa: ao considerar projetos específicos torna-se possível observar uma “fotografia” da empresa naquele momento e contextualizá-la no ambiente corporativo e no histórico de projetos já realizados. Ao permitir também o uso de mais de um caso para uma única empresa, a abordagem possibilita uma visão da característica dinâmica dos processos e estruturas dentro da corporação.

É importante ressaltar que o uso dos projetos como unidade de análise não deve restringir o alcance da pesquisa, uma vez que a intrínseca relação do projeto com a empresa não impede que conclusões sejam tomadas sobre a organização, como um todo, através de discussões sobre o funcionamento individual de cada projeto.

A principal base teórica utilizada para a abordagem à geração de novos negócios é a literatura disponível sobre o *corporate venturing*, conforme definido no objeto de pesquisa. Também são utilizados conceitos derivados da literatura sobre organizações ambidestras, inovação aberta, *empreendedorismo corporativo* e outros conjuntos teóricos.

A revisão da literatura procura apresentar o estado atual do conhecimento em torno do tema e estabelecer ligação entre o embasamento teórico e o roteiro dos estudos de caso. Objetiva subsidiar a definição da proposta de pesquisa, à medida que evidencia as lacunas no conhecimento sobre o tema, que podem ser preenchidas com esta nova produção. Também está profundamente ligada às análises e conclusões do estudo, à medida que os conceitos identificados nesta revisão norteiam o roteiro dos estudos de caso e baseiam o entendimento das situações observadas.

Para a coleta de dados são principalmente três, das seis fontes de evidência apontadas por Yin (2005): a documentação sobre os projetos, os dados históricos e as entrevistas, sendo esta última a mais relevante. Os principais ruídos que se

espera encontrar na coleta das informações podem ser evitados com as ações previstas no quadro a seguir.

Fonte de Evidência	Ruídos Potenciais (YIN, 2005)	Ações Previstas
Documentação	<ul style="list-style-type: none"> • Dificuldade de obtenção – o acesso pode ser difícil ou deliberadamente bloqueado • Viés da seletividade, se a coleção é incompleta • Viés do autor 	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilização das fontes sobre a importância da pesquisa científica e previsão de devolutiva para buscar o acesso • Explicação prévia sobre o combate às fontes de viés • Análise cuidadosa da documentação
Dados históricos	<ul style="list-style-type: none"> • (os mesmos da documentação) 	<ul style="list-style-type: none"> • (os mesmos da documentação)
Entrevistas	<ul style="list-style-type: none"> • Viés causado por perguntas mal-construídas • Viés do entrevistado nas respostas • Dados incorretos devido ao esquecimento • Reflexividade - o entrevistado pode querer responder o que o entrevistador quer ouvir 	<ul style="list-style-type: none"> • Preparação atenta de um protocolo de entrevista, a ser validado com pesquisadores experientes • Entrevistas com diversas pessoas para cada caso, de diversos níveis hierárquicos à época do caso: o responsável pelo projeto, seu superior imediato e um integrante da equipe • Explicação prévia sobre o combate às fontes de viés

Quadro 3 – Ações previstas para evitar ruídos nas fontes de evidência
Elaboração do autor, com base em Yin (2005)

Um tipo específico de documentação utilizada é a documentação pública sobre a empresa, disponível em *websites* corporativos e relatórios aos investidores. Outro tipo é composto por fontes secundárias, como reportagens ou estudos de caso previamente produzidos sobre os projetos.

Adicionalmente, é possível apontar no presente estudo, fontes de ruído adicionais às comentadas por Yin (2005), que poderiam comprometer a imparcialidade das observações: a relação do pesquisador com algumas das empresas analisadas e o

contato já existente com alguns dos profissionais envolvidos nos projetos. A minimização de tais efeitos é buscada neste trabalho com a definição de um roteiro objetivo, e embasado na teoria, para guiar a análise dos casos, e com a aplicação de um questionário durante as entrevistas, para reduzir a subjetividade do contato.

É importante notar que a elaboração do trabalho foi realizada de forma dinâmica, com cada etapa influenciando nas definições já tomadas nas etapas anteriores, através de um *feedback* (“retroalimentação”). Isso permitiu uma constante reformulação da questão de pesquisa no decorrer do projeto, e se alinha com o entendimento de Eisenhardt (1989), que considera a questão definida no início do projeto de pesquisa de estudo de caso apenas como tentativa.

Da mesma maneira, a revisão de literatura foi complementada constantemente diante das alterações da questão de pesquisa. Diante disso, o roteiro do estudo também foi freqüentemente revisto.

A análise dos dados foi realizada em paralelo à coleta de dados, influenciando a redefinição do próprio protocolo de pesquisa utilizado nas entrevistas subseqüentes. Tal processo segue as indicações de Godoy (2006).

A ciclicidade do processo prosseguiu até o momento em que a questão de pesquisa foi vista como apropriada diante do referencial teórico abordado e, concomitantemente, as informações coletadas foram suficientes para uma análise esclarecida dos casos diante dessa questão. O processo de elaboração deste trabalho pode ser retratado no diagrama a seguir.

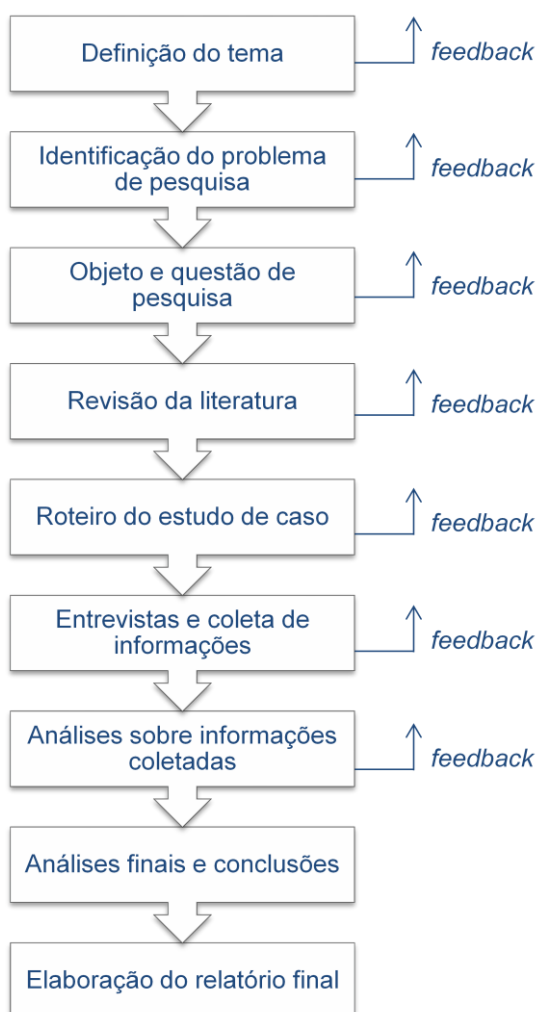


Figura 9 – Processo de elaboração do estudo de casos múltiplos
Elaboração do autor

Sintetizando as definições sobre a estratégia de pesquisa, define-se o projeto como um estudo de casos múltiplos, com análise de quatro casos. O projeto baseia-se na coleta de documentação e dados históricos, além de entrevistas com pessoas envolvidas nos projetos de *corporate venturing* em diversos níveis hierárquicos. Aborda, em cada projeto, o gestor direto, uma pessoa envolvida que se reporta a ele e seu superior imediato.

4.3. A seleção das empresas

Eisenhardt (1989) fala que nos estudos de caso dedicados ao desenvolvimento de teorias, a seleção deve buscar preencher as categorias teóricas e buscar exemplos com características antagônicas, onde as diferenças sejam visíveis facilmente. Uma

atenta seleção seria preferível em relação à aleatória. A autora destaca também que múltiplos casos em cada categoria poderiam reforçar a aplicabilidade da teoria.

Segundo Yin (2005) a seleção dos casos deve ser cuidadosa e ocorrer de maneira a prever resultados semelhantes (uma replicação literal) ou a produzir resultados contrastantes apenas por razões previsíveis (uma replicação teórica).

É apresentado, a seguir, o processo de seleção das empresas para este trabalho. Na primeira parte são apontados os critérios de qualificação de uma empresa para o estudo, isto é, aquelas condições que tornariam a empresa candidata a ser alvo da análise. Em seguida é abordada a efetiva seleção das empresas, levando em consideração a relevância de seus casos para a presente pesquisa.

4.3.1. Critérios de qualificação das empresas

Alguns critérios foram definidos para a qualificação das empresas analisadas, de maneira que se pudesse garantir que elas se adéquem ao que se definiu no objeto de estudo e na questão de pesquisa. Os critérios seguem diretamente as restrições do universo de empresas pesquisadas, indicadas no objeto de estudo.

Para uma empresa ser candidata a oferecer um caso para a pesquisa, deve:

- atuar no Brasil há pelo menos cinco anos;
- ser subsidiária de multinacional com relevante autonomia estratégica e operacional, ou seja, que possam ser caracterizada como *líder estratégico* ou *contribuidora*, segundo a tipologia de Bartlett e Ghoshal (1986);
- ser capaz de reconhecer em sua estrutura esforços específicos de *corporate venturing*, desenvolvimento de novos negócios ou inovação orientada à criação de novos negócios;
- não ser dedicada exclusivamente, como grupo econômico, ao fomento da inovação, desenvolvimento de negócios ou investimento (como fundos de *private equity* e *venture capital*);

- ter experiências relevantes concluídas nos últimos cinco anos (isso é, a partir do início de 2007), de projetos de desenvolvimento de novos negócios.

4.3.2. A seleção das empresas para o estudo

Devido às características exploratória e interpretativa do trabalho, a seleção dos casos não poderia ser realizada através de aleatoriedade, porém deveria ser cuidadosa e esclarecida (EISENHARDT, 1989; YIN, 2005). Com isso se esperou compor um referencial que possibilitasse comparações relevantes para subsidiar discussões sobre todos os itens previstos na questão de pesquisa.

Foram procurados e abordados representantes de empresas em alguns importantes fóruns e eventos dedicados aos temas de *corporate venturing*, desenvolvimento de novos negócios ou inovação orientada à criação de novos negócios. Através de contato direto deste pesquisador, ou de apresentações através de terceiros, os objetivos da pesquisa foram brevemente explicados. Foi pedido em seguida um rápido comentário sobre as iniciativas do gênero vistas em cada organização abordada. Ao longo de um período de seis meses, cerca de quinze representantes de empresas foram abordados desta maneira e, assim, pôde-se testar a adequação de suas organizações aos critérios de qualificação deste trabalho.

Assim, foram identificadas as empresas que poderiam colaborar com um conjunto de casos relevante para a pesquisa. As empresas selecionadas foram três: a Telefônica, a Kimberly-Clark e a Goodyear. Da primeira são apresentados dois casos e, das demais, um caso de cada. A Telefônica é uma grande multinacional espanhola do setor de telecomunicações. No Brasil, alcançou recentemente o posto de maior empresa do setor e figura mundialmente entre as cinco maiores (TELEFÔNICA, 2012a). A empresa possui uma área de inovação orientada à geração de novos negócios desde o ano de 2006, apresentando processos definidos e casos de sucesso. Sua experiência pioneira na implementação da incubadora de novos negócios havia sido objeto de diversas apresentações e reconhecimentos no meio empresarial (EDUCATERRA, 2007).

O setor de telecomunicações é significativamente relevante na economia brasileira e, em 2010, apresentou Receita Operacional Bruta de R\$ 187 bilhões, ou 5% do PIB do país. As prestadoras de serviço de telecomunicações, em conjunto, investiram no Brasil no período entre 2000 e 2010 o total de R\$ 155,9 bilhões (TELEBRASIL, 2011).

A Kimberly-Clark, empresa do setor de bens de consumo, é uma multinacional de origem norte-americana e está presente no Brasil há mais de quinze anos (KIMBERLY-CLARK, 2012a). A empresa apresenta tradição no desenvolvimento de produtos, com metodologias bem definidas. No entanto, inaugurou sua abordagem para o desenvolvimento de novos negócios em projeto recente dedicado à introdução de uma nova categoria de produtos. Visava, com esse desenvolvimento, alavancar suas marcas e produtos, com a complementação de seu portfólio.

O setor de bens de consumo, onde a Kimberly-Clark se insere, tem um papel significativo na economia brasileira. É um dos mais afetados positivamente pelas recentes mudanças no quadro sócio-demográfico brasileiro, e com o crescimento da classe “C”. Mais especificamente, o setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos apresenta um crescimento vigoroso, alcançando em 2010 um faturamento de US\$ 15,6 bilhões, mais de quatro vezes o faturamento observado em 2001, de US\$ 3,6 bilhões (ABIHIPEC, 2011).

A terceira empresa selecionada, a Goodyear, é outra multinacional de origem norte-americana. Atende, no Brasil, os mercados de pneus para veículos de passeio e veículos comerciais (GOODYEAR, 2011b). Tem histórico e reconhecimento em seu processo de desenvolvimento de produtos, porém, apenas recentemente tem se engajado no desenvolvimento de novos negócios. Essa nova função de desenvolvimento de negócios é realizada por uma equipe regional (isso é, com foco na América Latina como um todo), sediada no Brasil.

Representa o setor de autopeças, que movimentou em 2011 o total de R\$ 90 bilhões, ou 2,5% do PIB brasileiro. O investimento das empresas do setor no Brasil, nesse período foi de US\$ 2 bilhões (SINDIPEÇAS, 2012).

A seleção das três empresas permite à pesquisa uma visão de setores relevantes da economia brasileira. As empresas escolhidas são, através de suas marcas, bem reconhecidas tanto no país como em escala global.

Algumas informações adicionais a respeito das empresas selecionadas e seus setores encontram-se no Apêndice B deste trabalho.

4.4. Estrutura do relatório de estudo de casos

Eisenhardt (1991) ressalta a importância da forma de contar a história, que seria o primeiro passo para a apresentação de um bom estudo de caso e um importante expediente para garantir a atenção e interesse dos leitores. Assim mesmo, nota que a relevância do caso não emerge daí, mas do rigor metodológico e da lógica comparativa dos casos múltiplos.

Diante disso, o modelo dos relatórios de estudo de casos utilizado neste trabalho visa garantir a fluidez do texto e o interesse da leitura, ao mesmo tempo em que encadeia a narrativa com a teoria observada. O relatório se compõe de seções claramente delimitadas, definidas em função dos elementos selecionados da teoria. Com isso, busca obter paralelismo em sua estrutura para facilitar a análise comparativa.

Merriam (1988) aponta que o caso interpretativo deve apresentar um grande número de informações que provoque a geração de *insights* para o pesquisador em suas análises. Em vista disso, o relatório aborda também elementos relevantes do histórico de cada projeto, ainda que não relacionados estritamente com a teoria.

A estrutura do relatório inicia-se com uma contextualização do projeto diante da empresa onde se insere, do mercado endereçado e do ambiente competitivo. Em seguida percorre os desdobramentos da questão de pesquisa, ao tratar da organização, do processo, das intenções estratégicas e das particularidades

decorrentes do desenvolvimento no Brasil. Por fim, apresenta brevemente os desdobramentos posteriores no projeto e na empresa.

Ao longo da elaboração do estudo, e mais especificamente, durante a etapa de entrevistas e análise de materiais, a estrutura do relatório sofreu diversas alterações. Com isso buscou-se tornar mais claro seu entendimento e melhorar seu relacionamento com a teoria e com a questão de pesquisa.

O roteiro do estudo de caso segue a seguinte estrutura:

A. Apresentação da empresa e do projeto abordado

1. Apresentação genérica da empresa, com informações como: setor, principais produtos, origem, matriz, presença mundial, número de empregados no Brasil, faturamento no país, missão, visão e valores, cenário estratégico atual e principais desafios estratégicos para o futuro próximo;
2. Breve histórico das práticas de desenvolvimento de novos negócios na empresa;
3. Apresentação do projeto que será abordado no estudo do caso;
4. Caracterização do projeto como novo negócio, segundo Kuratko, Covin e Garrett (2009);

B. Organização

5. Análise da estrutura organizacional na qual o projeto está inserido, através da apresentação de organogramas;
6. Caracterização da organização no referencial teórico de organizações ambidestras;

C. Processo de desenvolvimento do negócio e histórico do projeto

7. Apresentação do modelo de processos definido no início da implementação, caso esse tenha sido explicitado pela empresa;
8. Mapeamento dos principais processos efetivamente desempenhados, com base no “funil de desenvolvimento”;

D. Lógica estratégica e foco da oportunidade

9. Identificação das principais competências utilizadas pelo projeto, diferenciando aquelas então já presentes na organização das que tiveram que ser adquiridas – para a determinação da lógica estratégica entre o *exploitation* e o *exploration* (MARCH, 1991);
10. Caracterização do foco da oportunidade e classificação das intenções estratégicas do projeto, segundo a Matriz de Intenções Estratégicas de Hill e Birkinshaw (2008);

E. Particularidades do ambiente brasileiro

11. Apresentação das particularidades identificadas pela inserção do projeto no cenário brasileiro (como incentivos fiscais, financiamento estatal, impacto de regulação e legislação);
12. Apresentação das particularidades devidas à característica da empresa como sucursal de multinacional estrangeira;

F. Desdobramentos posteriores

13. Apresentação de alguns dos resultados do projeto;
14. Mudanças de processos ou de organização, decorrentes do desenvolvimento do projeto analisado, para aplicação nos projetos seguintes de desenvolvimento de novos negócios.

O quadro a seguir resume os objetivos de cada parte do relatório, além de apontar as principais referências teóricas utilizadas.

Parte	Objetivo	Referências Teóricas	Fontes principais
Apresentação da empresa e do projeto abordado	<ul style="list-style-type: none"> Contextualizar o caso com apresentação da genérica da empresa e do projeto. Caracterizar o projeto enquanto desenvolvimento de novos negócios. 	<ul style="list-style-type: none"> Kuratko, Covin e Garrett (2009) Morris, Kuratko, Covin (2008) 	<ul style="list-style-type: none"> Relatórios anuais Website corporativo Entrevistas
Organização	<ul style="list-style-type: none"> Apresentar a organização em torno do projeto, identificando nível de reporte e grau de autonomia. 	<ul style="list-style-type: none"> Calish (1984) Van de Ven (1989) O'Reilly e Tushman (1996) Hill e Birkinshaw (2006) 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevistas Documentação
Processo de desenvolvimento do negócio e histórico do projeto	<ul style="list-style-type: none"> Descrever o processo de desenvolvimento de negócios usado no projeto. Detalhar o histórico do desenvolvimento do projeto. 	<ul style="list-style-type: none"> Burgelman (1983a) Hayes, Wheelwright, Clark (1988) Chesbrough (2003) 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevistas Documentação
Lógica estratégica e foco da oportunidade	<ul style="list-style-type: none"> Caracterizar a intenção estratégica da empresa que direcionou o engajamento no projeto. 	<ul style="list-style-type: none"> Sharma e Chrisman (1999) Miles e Covin (2002) Hill e Birkinshaw (2008) 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevistas Documentação
Particularidades do ambiente brasileiro	<ul style="list-style-type: none"> Identificar se existem particularidades do projeto por se desenvolver em ambiente brasileiro. 	<ul style="list-style-type: none"> Rodrigues, Santos e Kunioishi (2005) Rodrigues (2005) Viegas, Jardim e Schechtmann (2010) 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevistas Documentação
Desdobramentos posteriores	<ul style="list-style-type: none"> Apresentar resultados e repercussão do projeto. Identificar as mudanças no processo de desenvolvimento de novos negócios subsequentes à execução do projeto. 	<ul style="list-style-type: none"> N/D 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevistas Documentação Notas na imprensa

Quadro 4 – Estrutura do Roteiro para os Estudos de Caso
Elaboração do autor

4.5. O protocolo de pesquisa do estudo de casos

Para a coleta dos dados, são utilizadas entrevistas semi-estruturadas, que são as mais indicadas quando os pesquisadores estão sondando novas áreas de pesquisa, ou quando buscam descobrir como as pessoas conceituam os tópicos, qual a terminologia utilizada e qual o nível de compreensão dos entrevistados (SELLTIZ; WHRIGHTSMAN; COOK, 1987).

Para Selltiz, Whrighsman e Cook (1987), a entrevista não-estruturada, quando devidamente aplicada, ajuda a levantar os aspectos afetivos e valorativos das respostas dos entrevistados e a determinar o significado pessoal de suas atitudes. Essa modalidade busca atingir seus propósitos à medida que as respostas dos entrevistados são espontâneas e não forçadas, altamente específicas e concretas, ao invés de difusas e gerais, sendo pessoais e auto-reveladoras, ao invés de superficiais.

Yin (2005) reforça a importância da elaboração de um bom protocolo de pesquisa para um estudo de casos e, principalmente, nos estudos de casos múltiplos. Conforme o autor, “[...] ter um protocolo de estudo de caso é desejável sob todas as circunstâncias. No entanto, é essencial se você estiver fazendo um estudo de casos múltiplos”.

Três entrevistas são apresentadas para cada um dos projetos: uma com o executivo diretamente responsável, uma com seu superior imediato e uma com alguma pessoa que integrou o time durante o desenvolvimento. A garantia de que não se perderá informações deve ser garantida, além de com a tomada de notas, com a gravação das entrevistas, mediante autorização prévia dos entrevistados.

O protocolo de pesquisa utilizado, com a descrição dos cargos das pessoas entrevistadas, encontra-se no Apêndice A deste trabalho.

5. APRESENTAÇÃO DO ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS

Neste capítulo são apresentados os estudos de caso abordados na pesquisa. Os casos selecionados são os seguintes:

Projeto	Empresa	Setor	Descrição dos produtos ou serviços
TecTotal	Telefônica	Telecomunicações	Serviço de assistência domiciliar especializada ao usuário doméstico de produtos de áudio e vídeo ou informática.
At Home	Telefônica	Telecomunicações	Oferta de soluções de automação residencial para clientes residenciais de alto padrão aquisitivo.
Categoria de artigos de toucador infantil	Kimberly-Clark	Bens de consumo	Desenvolvimento de uma nova categoria de produtos, através de manufatura terceirizada.
TirelQ	Goodyear	Autopeças	Solução de eletrônica embarcada em pneus para frotas, aliada a sistema eletrônico de controle da performance e inventário.

Quadro 5 – Casos selecionados para a pesquisa
Elaboração do autor

5.1. Caso 1 – O projeto *TecTotal*, da Telefônica

O primeiro projeto apresentado aborda a primeira experiência da Telefônica no processo de *corporate venturing*, estabelecido com a fundação da Diretoria de Novos Negócios. Ocorreu entre os anos de 2006 e 2008 e acarretou na constituição de uma nova empresa, que atua de forma independente até o presente.

5.1.1. Apresentação da empresa e do projeto abordado

A Telefônica é a maior operadora de telecomunicações do Brasil, com mais de 86 milhões de clientes (TELEFÔNICA, 2012a). De origem espanhola, iniciou sua atuação no Brasil em 1998, com a privatização da Telesp, que lhe garantiu a concessão do Serviço de Telefonia Fixa Comutada (STFC) na maior parte do Estado de São Paulo. Em 2010, adquiriu o controle da Vivo, maior operadora móvel do país. A empresa também tem outros negócios relacionados, como o portal de internet Terra, a empresa de *call-center* Atento e diversos outros.

No Brasil, o Grupo Telefônica tem mais de 100 mil colaboradores. Faturou em 2010 R\$ 31,3 bilhões, através, principalmente, da oferta de serviços de telefonia fixa, telefonia móvel e televisão por assinatura (TELEFÔNICA, 2011).

A empresa tem atualmente como objetivo estratégico (TELEFÔNICA, 2012b), “manter a posição de líder e melhor operadora de serviços de telecomunicações do Brasil”. Para tanto, orienta-se a quatro principais propósitos: continuar crescendo nos segmentos de voz e dados com rentabilidade, inovar e capturar novas oportunidades de negócios, continuar fortalecendo seu diferencial competitivo em qualidade e cobertura, e maximizar as sinergias operacionais, tornando-se uma companhia totalmente integrada. Em janeiro de 2006, a empresa encontrava-se diante de um importante desafio estratégico: a competição crescia fortemente nos mercados de telefonia fixa e banda-larga, e empecilhos regulatórios ou comerciais a impediam de entrar diretamente nos mercados relacionados, de telefonia móvel e televisão por assinatura. Havia em curso uma negociação pelo controle da operadora móvel Vivo, até então compartilhado com a sócia Portugal Telecom, porém esta não demonstrava avanços concretos.

O crescimento da lucratividade esperado pelos acionistas para os anos seguintes exigia, além de esforços de ampliação dos mercados e linhas de produtos e serviços correntes, a busca de novas fontes de receita, através de iniciativas de inovação.

Diante disso criou uma Diretoria de Inovação, responsabilizada pelas práticas de *corporate venturing interno*. A diretoria foi criada com a missão de “identificar e desenvolver novas oportunidades de alto potencial no médio e longo prazo, alinhadas com a estratégia da empresa, valorizando a execução, o aprendizado e o espírito empreendedor”.

A prática anterior era o desenvolvimento de produtos e serviços em duas diretorias dedicadas a isso, subordinadas à Vice-Presidência de Planejamento Estratégico. Essas diretorias, uma voltada ao segmento residencial e outra ao de empresas, prospectavam idéias e seguiam um processo de desenvolvimento de negócios marcado por estágios definidos, até a passagem do projeto para a área comercial.

Com a instituição da Diretoria de Inovação, o desenvolvimento de novos negócios foi desmembrado em duas partes: os que tinham maior aderência às necessidades imediatas da área comercial seriam desenvolvidos por equipes da própria área comercial, através de uma estrutura herdada das diretorias de desenvolvimento de produtos; e os que eram um pouco mais afastados dessas necessidades, seriam desenvolvidos pela Diretoria de Inovação.

Em 2006, através de seu processo de prospecção, a Diretoria de Inovação concebeu o projeto *TecTotal*. O serviço oferecia assistência ao usuário doméstico relacionada a equipamentos de áudio e vídeo (como televisão, home-theater ou tocadores de *blu-ray*) e informática (como computadores, roteadores sem fio ou câmeras digitais). O serviço seria vendido principalmente no varejo, como complemento à oferta dos próprios equipamentos.

O mercado objetivado foi o de assistência domiciliar a produtos de tecnologia, razoavelmente distante do setor de telecomunicações, usualmente abordado pela Telefônica. O mercado, bem como os canais orientados à distribuição dos produtos de tecnologia no varejo, também constituiu-se numa novidade para a empresa. Dessa maneira, utilizando a definição de Kuratko, Covin e Garrett (2009), é possível caracterizar o projeto como de desenvolvimento de novos negócios, conforme a figura a seguir.

	Criação de mercado ("novo no mundo")	Novos Negócios	Novos Negócios	Novos Negócios	Novos Negócios
Foco em Mercado	Novo mercado para a empresa	Grande desenvolv. de mercado	Novos Negócios	Novos Negócios	Novos Negócios
	Extensão do mercado atual	Pequeno desenvolv. de mercado	Pequeno desenv. de prod./mercado	Novos Negócios	Novos Negócios
	Mercado atual para a empresa	Penetração de mercado	Pequeno desenv. de produto	Grande desenv. de produto	Novos Negócios
		Produto atual da empresa	Extensão do produto atual	Novo produto para a empresa, no setor	Novo produto em novo setor (diversificação)
					Foco em Produto

Figura 10 – Caracterização do projeto *TecTotal* como novo negócio
Adaptado de Kuratko, Covin e Garrett (2009)

5.1.2. Organização

Ao longo da condução do projeto, duas estruturas organizacionais distintas acomodaram a equipe de desenvolvimento. Em um primeiro momento, o projeto foi parte da Diretoria de Inovação, durante as fases de prospecção, avaliação e prova de conceito. Mais adiante, durante a fase de incubação, o projeto integrou a Incubadora de Negócios.

Do início do projeto até o final da fase de prova de conceito, este esteve sob responsabilidade de um gestor da Diretoria de Inovação, que o conduzia com sua equipe. Um Superintendente de Inovação coordenava o projeto com dedicação parcial e, em sua equipe, um Gerente de Inovação e três analistas e consultores trabalhavam no mesmo, com dedicação integral.

O superintendente reportava-se ao Diretor de Inovação, que por sua vez respondia simultaneamente a dois executivos: o Vice-presidente de Planejamento Estratégico da Telefônica Brasil, para os temas administrativos, e o Sub-Diretor Geral de Inovação e Estratégia da Telefônica Internacional, para os temas funcionais.

Nesse momento, a responsabilidade do Diretor de Inovação abrangia toda a região da América Latina. Alguns de seus gerentes e superintendentes localizavam-se em outros países além do Brasil, dedicados principalmente a projetos locais.

Na estrutura da Telefônica Internacional, o Sub-Diretor Geral de Inovação e Estratégia reportava-se para o Diretor Geral de Planejamento Estratégico, que tinha como superior imediato o CEO da Telefônica Internacional.

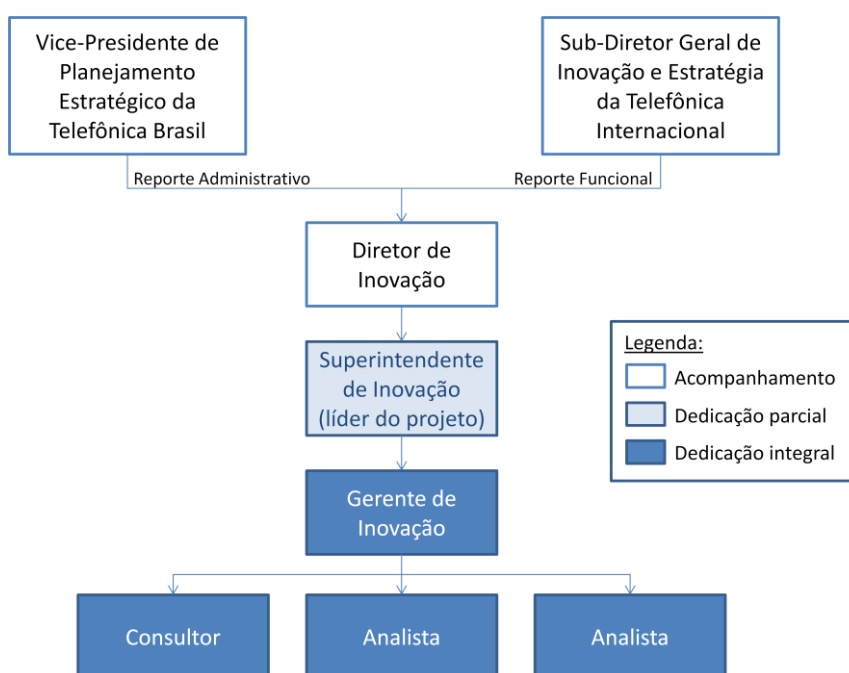


Figura 11 – Organograma da equipe do projeto *TecTotal* durante a Prova de Conceito
Elaboração do autor com base nas entrevistas

O reporte duplo (dito “*matricial*”) do Diretor de Inovação, que respondia a executivos tanto da empresa local (Telefônica Brasil) como da matriz regional da multinacional (Telefônica Internacional), dava a sua diretoria uma relativa autonomia perante as decisões comerciais da empresa local.

Com o início da fase da incubação, após o término da prova de conceito, o projeto teve uma alteração em sua estrutura, com seu líder passando a reportar-se a um *Conselho da Incubadora*, formado pelo Diretor de Inovação e outros executivos da Telefônica Brasil e Telefônica Internacional. Nesse momento, o próprio projeto passou a ser gerido com características de uma unidade de negócios apartada, ganhando mais autonomia operacional perante a empresa.

O Conselho da Incubadora realizava o acompanhamento executivo do dia-a-dia do projeto através do Diretor de Inovação, que o representava e mantinha o reporte formal e administrativo sobre a equipe.

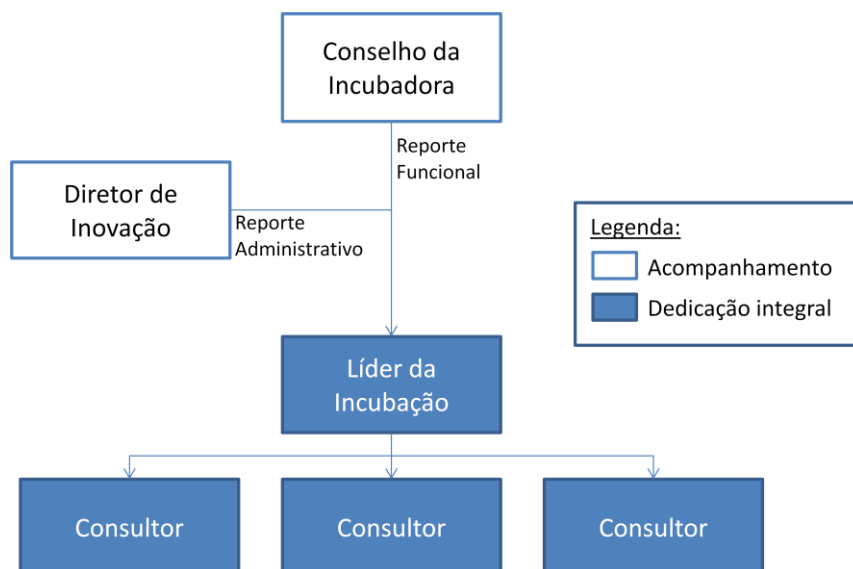


Figura 12 – Organograma da equipe do projeto *TecTotal* durante a Incubação
Elaboração do autor com base nas entrevistas

Com tal estrutura organizacional, a empresa buscou garantir a separação da função de *corporate venturing* do negócio tradicional. A Diretoria de Inovação podia operar seus projetos de *corporate venturing* com autonomia em relação ao negócio tradicional. Ainda sem uma distinção formal como unidade de negócios apartada, tal comportamento pôde ser observado de fato, baseado na autonomia dada à diretoria.

Pode-se dizer que a existência da Diretoria de Inovação caracterizava a *ambidestria organizacional* na empresa, uma vez que se dedicava à busca das oportunidades da inovação enquanto a estrutura da Telefônica Brasil concentrava-se no negócio tradicional da empresa.

O intensivo uso de novas competências e sua preponderância sobre o uso das competências já dominadas pela empresa leva à caracterização do foco no *exploration* na unidade de *corporate venturing*.

Dessa maneira, o caso pode ser traduzido, diante da teoria analisada, na forma da figura a seguir.

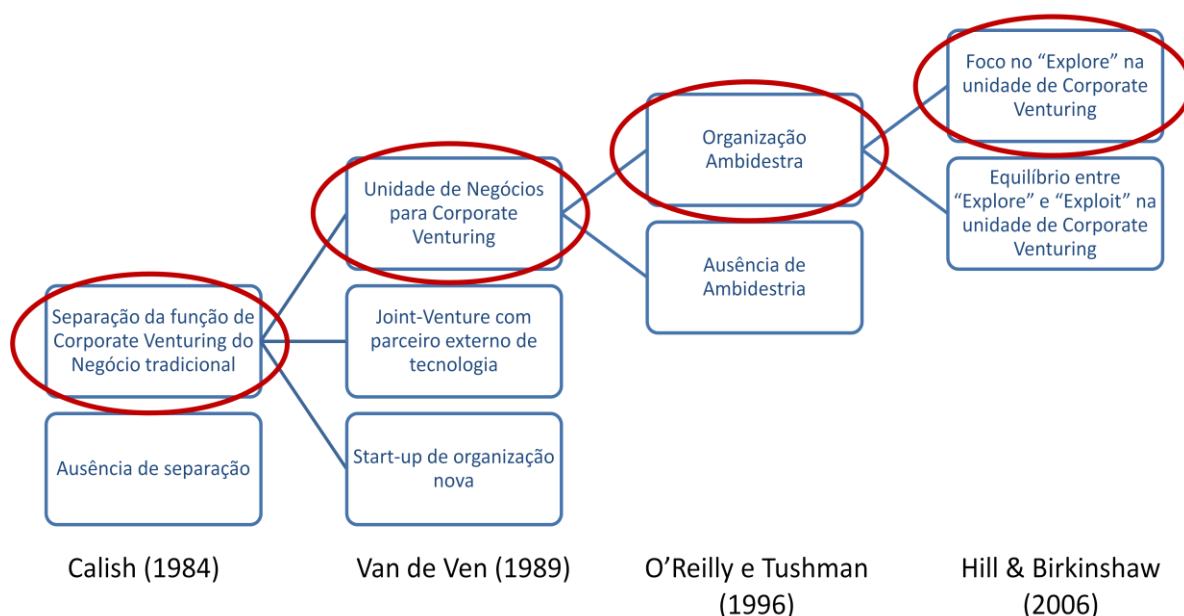


Figura 13 – Caracterização da organização no projeto *TecTotal*
Elaboração do autor com base nas entrevistas

5.1.3. Processo de desenvolvimento do negócio e histórico do projeto

Na formação da Diretoria de Inovação Estratégica, a Telefônica contou com o apoio de uma consultoria externa que trabalhou na definição dos processos para a geração dos novos negócios. O modelo desenvolvido pela consultoria foi implementado pela primeira vez em sua forma completa com o projeto *TecTotal*.



Figura 14 – Processo de Desenvolvimento de Negócios usado no Projeto *TecTotal*
Elaboração do autor com base nas entrevistas

O processo iniciava-se com a etapa anual de *definição de temas estratégicos*, em torno dos quais se buscariam as novas iniciativas. Esses temas eram definidos de acordo com a visão estratégica da empresa e validavam-se com a aprovação e priorização dos altos executivos.

Em seguida, a prospecção de iniciativas era feita através de “*ondas de prospecção*”, projetos específicos nos quais ao longo de um período definido (tipicamente dois a três meses), alguma metodologia de coleção e seleção de idéias seria aplicada. Eram projetadas de duas a três ondas por ano e era esperado extrair de cada uma cerca de dez iniciativas. Cada onda utilizaria uma metodologia diferente, envolvendo fontes diferenciadas de idéias, como clientes, fornecedores, público interno, universidades, instituições de pesquisa, pesquisas de mercado, *benchmarks* e outros.

O *TecTotal* originou-se em janeiro de 2006, da primeira onda de prospecção. Nessa onda, foi identificada uma iniciativa realizada por uma empresa estrangeira de varejo de eletrônicos, que oferecia em conjunto com seus produtos, um serviço altamente especializado de instalação, configuração e assistência no uso dos dispositivos eletrônicos. Sob a inspiração dessa idéia, a equipe de prospecção projetou um serviço semelhante, que pudesse ser oferecido no Brasil por uma empresa que não tivesse atuação no varejo de eletrônicos.

A equipe dedicada à prospecção indicou o projeto à próxima etapa: o Teste Ácido. O produto final dessa fase do processo era uma única folha para cada projeto, que apresentasse informações sobre a viabilidade do projeto em um formato padronizado. No entanto, como requisito para a preparação dessas informações era necessária a elaboração de todo um plano de negócios preliminar para o projeto, especificando as expectativas sobre dimensionamento do mercado e penetração, potencial de receitas, custos e investimentos envolvidos, aderência estratégica à companhia e principais oportunidades e desafios.

Com o final do Teste Ácido, a coleção de iniciativas foi apresentada aos altos executivos da empresa, para a indicação das prioridades. Em março de 2006, o

projeto *TecTotal* foi priorizado e iniciou-se o desenvolvimento de sua Prova de Conceito.

A Prova de Conceito consistia em um experimento controlado, através do qual se desenvolviam determinadas características da iniciativa, que seriam testadas com uma implementação comercial restrita. A prova de conceito do *TecTotal* destinava-se a criar uma marca e identidade visual para o produto, desenvolver pacotes de serviços, estabelecer parcerias com empresas de varejo onde se pudesse oferecer os serviços, vender os pacotes, executar os serviços na casa dos consumidores e avaliar as percepções e expectativas de cada um dos envolvidos.

Durante essa etapa, foram fechados acordos com duas grandes redes de varejo no cenário nacional. Para a comercialização do serviço, foi desenvolvido um sistema de gerenciamento de pedidos e faturamento, e estruturada uma central de atendimento. Seis técnicos de telecomunicações da Telefônica foram selecionados para um programa de treinamento especializado, que os preparava para a prestação de serviços em torno de equipamentos de áudio e vídeo e informática. Foram também adquiridas ferramentas e alocados veículos para as equipes técnicas do projeto.

A primeira venda efetiva de serviço se deu em agosto de 2006. As vendas prosseguiram, e pesquisas confirmaram que tanto os parceiros varejistas como os clientes pareciam satisfeitos com o serviço prestado.

Em maio de 2007, o projeto foi considerado apto para a incubação e se engajou nessa nova fase de seu desenvolvimento.

Através de um programa chamado "*Trilha do Empreendedor*", foram selecionados quatro funcionários da Telefônica, com perfil intra-empREENDEDOR, para integrar a equipe de incubação. Um deles foi apontado como líder da incubação e os demais receberam responsabilidades sobre funções específicas do projeto. Essa equipe inicial recrutou técnicos e funcionários terceirizados, compondo uma equipe de, aproximadamente, vinte pessoas.

Durante a incubação, a equipe pôde trabalhar com autonomia operacional e conseguiu obter um bom crescimento e amadurecimento do projeto. Ainda em 2007, com o desenvolvimento de parcerias, o *TecTotal* já tinha abrangência nacional. Em abril de 2008, a incubação foi dada como concluída e o projeto foi considerado “graduado”.

O passo seguinte foi a destinação do projeto, feita através de “*spin-off*”. O projeto constituiu uma nova empresa, que contou com investimento conjunto de parceiros como a Intel Capital e a Ideiasnet. O anúncio da constituição do *TecTotal* como empresa foi realizado em março de 2008.

5.1.4. Lógica estratégica e foco da oportunidade

O projeto *TecTotal* acarretou no desenvolvimento de competências bastante diferenciadas em relação às que a Telefônica já possuía. Duas das principais foram a de comercialização de serviços combinados a produtos do varejo e a prestação de serviços especializados na casa do cliente.

A venda de serviços combinados a produtos já era conhecida pelo varejo em pacotes como os de *garantia estendida*³. No entanto, esse tipo de empacotamento e o relacionamento comercial derivado dele era desconhecido pela Telefônica à época. A competência teve que ser desenvolvida durante o projeto.

A prestação de serviços na casa do cliente, que inicialmente aparentava ser mais próxima ao negócio da Telefônica, provou-se também uma competência nova a ser desenvolvida. Durante a prova de conceito já se notou dificuldades dos técnicos de telecomunicações em executar os serviços envolvendo eletrônicos e, assim, na fase de incubação, passou-se a utilizar especialistas terceirizados para a execução dos serviços.

³ Os pacotes de *garantia estendida* vendidos comumente pelo varejo combinam a venda de um produto do varejista a um serviço de assistência prestado por uma empresa terceira.

As intensas diferenças nas competências necessárias para o projeto e da própria natureza do mesmo em relação ao negócio tradicional da empresa permitem a caracterização da lógica estratégica do projeto como mais próxima do modelo de *explorer* que do modelo de *exploiter*.

Como o projeto foi desenvolvido com recursos e pessoas de dentro da organização, baseado em idéias e análises originadas em processos internos, é possível caracterizar a intenção estratégica do projeto como de “*explorer interno*”, como na figura a seguir.

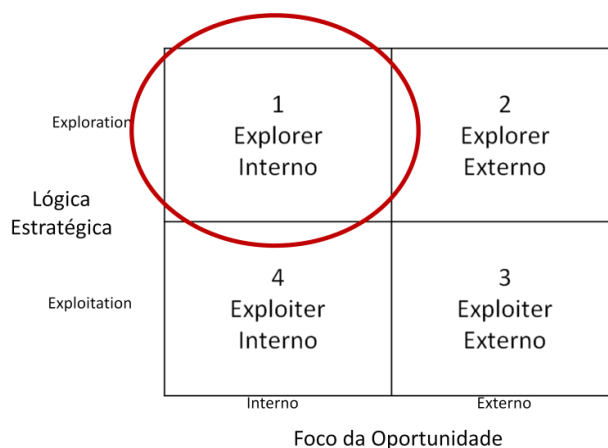


Figura 15 – Intenções Estratégicas do projeto *TecTotal*
Elaboração do autor com base em Hill e Birkinshaw (2008)

5.1.5. Particularidades do ambiente brasileiro

O projeto não chegou a utilizar, até o momento de sua graduação, subsídios governamentais ou leis de fomento à inovação.

Um desafio importante apontado como próprio do Brasil na condução do projeto *TecTotal* foi a grande diferença de custos entre uma operação regular e os serviços informais. Serviços informais envolvendo equipamentos eletrônicos costumam ser prestados por profissionais que atuam sem as devidas licenças ou certificações, tais como zeladores de edifícios ou outros. Por não recolherem impostos, não contarem com despesas de encargos trabalhistas e não oferecerem garantia sobre os serviços

executados, esses profissionais costumam oferecer preços muito mais baixos, dificultando a competição das empresas regulares.

Dentro do âmbito da empresa, algumas particularidades também podem ser destacadas pelo fato do projeto ser desenvolvido fora da matriz corporativa. A Diretoria de Inovação, responsável pelo projeto, tinha, à época, reporte funcional feito para a Telefônica Internacional. No entanto, sob os aspectos formal e administrativo, tal diretoria era parte da organização da Telefônica Brasil. Dessa maneira, apesar dos funcionários envolvidos com o projeto trabalharem no Brasil (e serem, em sua maioria, brasileiros), representavam diretamente a matriz da corporação multinacional, tendo um “mandato” adequado para envolver-se no desenvolvimento de novos negócios.

5.1.6. Desdobramentos posteriores

Após a graduação do projeto, o *TecTotal* passou a pertencer à empresa *Voki Serviços de Informática*, da qual a Telefônica passou a ser uma das sócias. A empresa acelerou sua expansão geográfica e alcançou, em 2011, presença em 1.100 cidades em 26 estados do Brasil.

Já nos sete meses seguintes à graduação do projeto, o número de clientes atendidos saltou de 120 mil para 550 mil, o que fez com que o faturamento nesse período chegasse a R\$ 20 milhões (RIBEIRO, 2008).

Internamente à Telefônica, o sucesso no projeto cristalizou o processo de desenvolvimento de novos negócios e avalizou o funcionamento da incubadora. O Diretor de Inovação passou a ser o representante da empresa no conselho diretivo da *Voki* e sua área passou a acompanhar o progresso do *TecTotal*. Parcerias entre os segmentos comerciais da Telefônica foram estabelecidas com o *TecTotal*, já visto como uma empresa externa.

5.2. Caso 2 – O projeto *At Home*, da Telefônica

O segundo projeto apresentado foi desenvolvido na Telefônica após a graduação do projeto *TecTotal*. Compartilhou muitas características com aquele, porém, distingue-se dele por importantes diferenças no processo. Teve sua conclusão ao final de 2011, com a incorporação no segmento de negócios da própria empresa.

5.2.1. Apresentação da empresa e do projeto abordado

No início de 2008, a Diretoria de Inovação Estratégica da Telefônica se engajou em um novo projeto: o *At Home*, destinado à elaboração e implementação de projetos de automação residencial para consumidores de alto poder aquisitivo.

O projeto consistia na integração de soluções de automação utilizando parcerias com fornecedores de equipamento. A automação poderia envolver a iluminação, cortinas, ar condicionado, equipamentos de áudio e vídeo e até banheiras de hidromassagem. Esses equipamentos passariam a ser controlados de maneira centralizada por uma “central de automação”, e assim poderiam ser acionados ou regulados por controle remoto, painéis táteis ou mesmo pelo telefone celular, através da internet.

O serviço poderia ser vendido diretamente para o consumidor, por meio de projetos técnicos em imóveis já existentes ou em construção, ou ser comercializado através de uma abordagem a incorporadoras, que incluiriam os benefícios da automação residencial nos prospectos dos edifícios em construção, e a venderiam como parte integrante do valor do imóvel.

O *At Home* constituía um produto completamente novo para a Telefônica, em um setor distinto daqueles onde atuava. Os mercados objetivados, de consumidores residenciais de alta renda ou de incorporadoras, também não eram, à época, focos específicos de atuação da empresa.

A caracterização do projeto como novo negócio poderia ser, então, descrita conforme apontado na figura abaixo.

	Criação de mercado ("novo no mundo")	Novos Negócios	Novos Negócios	Novos Negócios	Novos Negócios
Foco em Mercado	Novo mercado para a empresa	Grande desenvolv. de mercado	Novos Negócios	Novos Negócios	Novos Negócios
	Extensão do mercado atual	Pequeno desenvolv. de mercado	Pequeno desenv. de prod./mercado	Novos Negócios	Novos Negócios
	Mercado atual para a empresa	Penetração de mercado	Pequeno desenv. de produto	Grande desenv. de produto	Novos Negócios
		Produto atual da empresa	Extensão do produto atual	Novo produto para a empresa, no setor	Novo produto em novo setor (diversificação)
		Foco em Produto			

Figura 16 – Caracterização do projeto *At Home* como novo negócio
Adaptado de Kuratko, Covin e Garrett (2009)

5.2.2. Organização

A estrutura organizacional que continha o projeto *At Home* foi, em parte, muito semelhante àquela onde se desenvolveu o projeto *TecTotal*.

Uma notável diferença era o escopo de atuação da Diretoria de Inovação durante seu desenvolvimento. Pouco antes da realização da onda de prospecção que trouxe a iniciativa, essa diretoria deixou de se reportar diretamente à Telefônica Internacional e passou a dedicar-se exclusivamente à inovação no Brasil. Assim, passou a integrar uma Diretoria Executiva de Planejamento Estratégico, que respondia diretamente ao Presidente do Grupo Telefônica Brasil.

O reporte ao presidente avalizava a capacidade da diretoria de mirar o longo-prazo em seus projetos, uma vez que oferecia certa independência em relação às áreas de negócios, que estavam ligadas ao Diretor Geral. Este, assim como o Presidente do Grupo, tinha reporte funcional ao Presidente da Telefônica Internacional, sediado em Madri, Espanha.

Durante a etapa de prospecção, o projeto foi desenvolvido dentro da estrutura regular da Diretoria de Inovação, sob a responsabilidade de um gerente e com a participação de mais uma pessoa na equipe.

Já na etapa de incubação, a mesma estrutura organizacional do projeto *TecTotal* foi reproduzida. Para a montagem da equipe de incubação, foi usado o processo da “Trilha do Empreendedor”, através do qual foi escolhido um líder da incubação e mais dois funcionários. Esse núcleo inicial ampliou a equipe com a contratação de terceiros, que formaram as equipes de desenvolvimento técnico, comercial e de suporte comercial. Somando-se os funcionários às equipes terceirizadas, ao final do projeto, este contava com quinze pessoas envolvidas diretamente, trabalhando com dedicação integral.

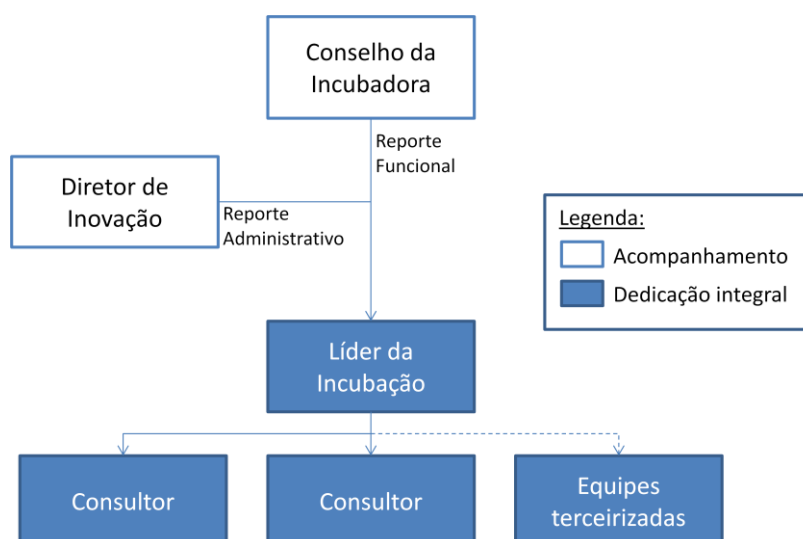


Figura 17 – Organograma da equipe do projeto *At Home* durante a Incubação
Elaboração do autor com base nas entrevistas

Da mesma forma que no projeto *TecTotal*, nota-se uma característica importante de autonomia da unidade de negócios de *corporate venturing*. Também observa-se características de ambidestria e o foco em *exploration* na unidade de *corporate venturing*. No referencial teórico utilizado, o projeto estaria caracterizado como na figura abaixo.

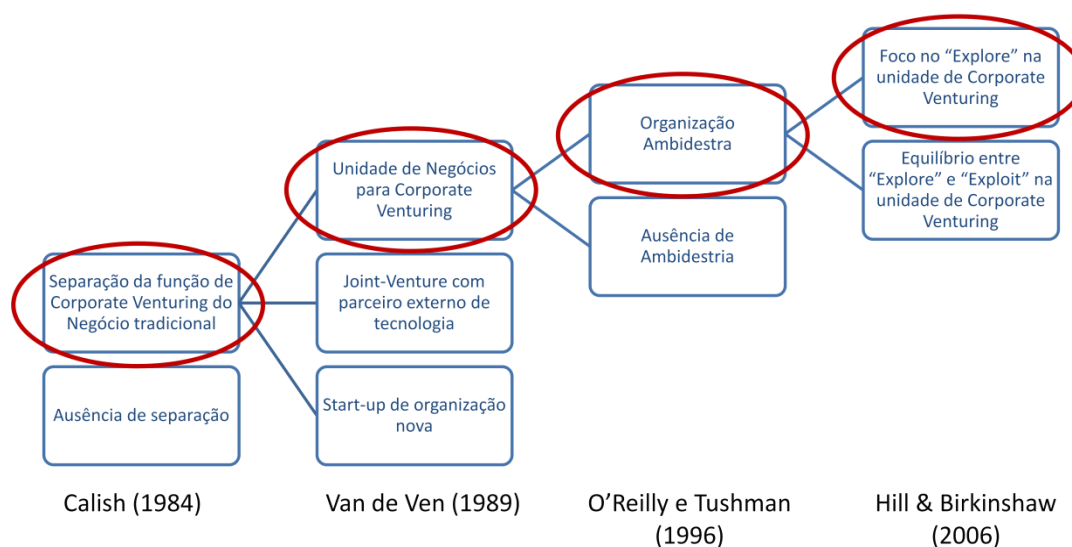


Figura 18 – Caracterização da organização no projeto *TecTotal*
Elaboração do autor com base nas entrevistas

5.2.3. Processo de desenvolvimento do negócio e histórico do projeto

O processo de desenvolvimento de novos negócios da Telefônica, quando do início do desenvolvimento do *At Home*, ainda era especificado da mesma maneira que no projeto *TecTotal*. No entanto, algumas particularidades incorreram em diferenças importantes no desenvolvimento dos projetos. Foi o caso da origem da idéia, que não veio através das “ondas de prospecção”, e da ausência da fase de “prova de conceito”. A figura abaixo esquematiza o processo utilizado.



Figura 19 – Processo de Desenvolvimento de Negócios usado no Projeto *At Home*
Elaboração do autor com base nas entrevistas

A partir do tema estratégico “Lar Digital”, a idéia do projeto surgiu da iniciativa de um dos gerentes de inovação, que teve contato com o tema em um evento no exterior. Desse modo, o projeto não se originou do processo normal de “ondas de prospecção”.

O gerente observou o sucesso das soluções dedicadas à automação residencial nos Estados Unidos e Europa, além do movimento de grandes grupos de varejo e de serviços para desenvolver ofertas conjuntas a essas soluções. Estruturou um projeto de prospecção e passou a investigar o tema no ambiente brasileiro.

O produto da prospecção deveria ser a decisão por uma das quatro alternativas seguintes de entrada no mercado: 1) adquirir uma empresa já atuante no negócio; 2) estabelecer uma parceria com uma empresa já atuante no negócio; 3) iniciar uma operação nova; 4) finalizar o projeto e não entrar no negócio.

O projeto de prospecção iniciou-se em março de 2008. Diante da dificuldade em investigar o incipiente mercado brasileiro, essa fase teve uma duração atípica de cerca de seis meses, contra um padrão anterior de dois a três meses. Ao final desse período, a equipe decidiu que a melhor opção seria a estruturação de uma operação nova, já que, apesar do negócio parecer promissor, não foi identificada nenhuma empresa considerada como bom alvo de aquisição ou de parceria.

As evidências sobre a viabilidade do negócio recolhidas na prospecção foram consideradas fortes o suficiente para justificar o investimento. Dessa forma, foi tomada a decisão de iniciar diretamente a fase de Incubação, sem passar por uma prova de conceito. A incubação teve início em setembro de 2008 e a primeira venda se concretizou em fevereiro de 2009.

No início da incubação foi desenvolvida uma abordagem comercial para a venda a apartamentos já construídos, o chamado “*retrofit*”. Para a instalação foi feita uma parceria com uma empresa prestadora de serviços. Essa abordagem logo revelou alguns importantes obstáculos. Em primeiro lugar, constatou-se que a terceirização da instalação acarretava em baixo controle sobre a qualidade do serviço, levando à insatisfação de alguns clientes. Ademais, o processo de vendas provou-se muito difícil e demorado, com o tempo requerido para a efetivação de uma venda podendo chegar a três ou quatro meses.

Mudanças foram feitas na abordagem e ao final de 2009, cerca de um ano após o início da incubação, as vendas já se concentravam em sua maioria em projetos vendidos a incorporadoras, para apartamentos novos ou em construção. A abordagem trazia margens menores, porém reduzia a dependência da difícil venda cliente-a-cliente. O contrato com a empresa instaladora foi substituído pelo uso de técnicos designados especificamente para o projeto. Esse novo modelo revelou maior sucesso que o anterior e, ao final de 2010, seus resultados levaram a empresa a considerar a graduação do projeto.

A destinação de um projeto graduado poderia ser o *spin-off*, como no caso do *TecTotal* ou a reabsorção pela empresa. A definição do destino do projeto *At Home* envolveu muitas negociações dentro da empresa e com os parceiros para um eventual *spin-off* e foi especialmente demorada. Apenas em outubro de 2011 tomou-se a decisão de incorporar o projeto ao segmento comercial da empresa, o que foi concretizado ao final de dezembro de 2011.

5.2.4. Lógica estratégica e foco da oportunidade

A intenção do projeto foi, desde o início, o desbravamento de um mercado desconhecido pela empresa. Diversas competências fundamentais tiveram que ser adquiridas através da contratação de pessoas, treinamentos ou da prática. Foi o caso da venda técnica dos projetos de automação, da abordagem às incorporadoras e mesmo do conhecimento tecnológico necessário para a montagem dos projetos e instalação dos equipamentos.

Com isso, pode-se entender a lógica estratégica do projeto como característica do *explorer*.

Em relação ao foco da oportunidade, identificou-se na etapa de prospecção do projeto uma intenção de desenvolver o negócio através de parceria ou investimento em empresa externa. No entanto, isso não se concretizou e o que ocorreu de fato foi um desenvolvimento dentro do contexto corporativo, com pessoas internas à empresa.

Dessa maneira, podemos apontar o projeto como característico do quadrante “*explorer interno*” no diagrama de intenções estratégicas de Hill e Birkinshaw (2008), conforme ilustrado na figura abaixo.



Figura 20 – Intenções estratégicas no Projeto *At Home*
Elaboração do autor com base em Hill e Birkinshaw (2008)

5.2.5. Particularidades do ambiente brasileiro

No âmbito do desenvolvimento de projeto, não houve particularidades significativas no financiamento da iniciativa. Não foram utilizados impactos dos subsídios governamentais e leis de fomento ao longo do desenvolvimento do *At Home*.

Já na esfera de mercado, a principal particularidade no caso do Brasil relaciona-se ao público-alvo das soluções de automação residencial, que acabou se estabelecendo com uma camada de poder aquisitivo muito mais alto do que nos casos observados no exterior.

Um dos principais argumentos de venda das soluções de automação em outros países era a economia de energia que poderia ser obtida com a programação automática dos sistemas de calefação e ar-condicionado, controle eletrônico da iluminação e outras funcionalidades. Esse argumento foi muito enfraquecido no Brasil, uma vez que o desembolso com energia por aqui é um problema muito menor para o consumidor, devido em grande parte à ausência de sistemas de calefação ou

de caras centrais de ar-condicionado na maior parte das residências. A própria característica da matriz energética brasileira também colabora com o menor preço da energia elétrica, que afeta menos o bolso do consumidor que no exterior.

Também enfraquece o argumento de economia de custo o impacto da carga tributária brasileira, com os altos impostos incidentes sobre a importação dos equipamentos de automação. Tais dispositivos chegam ao Brasil a um preço que pode ser maior do que o dobro do praticado no exterior, minando o argumento da economia.

Com isso, o perfil de público do projeto passou a ser principalmente composto pelas classes sociais mais favorecidas, que teriam disponibilidade financeira suficiente para os projetos de automação, e seria menos sensível aos apelos baseados em economia. Isso é uma grande diferença em relação, por exemplo, aos Estados Unidos, onde as soluções podem penetrar em um público muito mais amplo.

As funcionalidades necessárias para atender ao público brasileiro passaram a ser, assim, mais elaboradas que as mais tipicamente vistas no exterior. Isso as tornava também ainda mais caras, o que retroalimentava a restrição do público-alvo e reforçava as particularidades do projeto no ambiente brasileiro.

5.2.6. Desdobramentos posteriores

O projeto *At Home* teve sua graduação da Incubadora recentemente, no final de dezembro de 2011. Nesse momento ele passou a ser considerado como parte do portfólio regular de produtos da Telefônica, orientado ao segmento comercial “*premium*”, que objetiva o consumidor de alta renda.

Durante o ano de 2010, a equipe vendeu mais de 2 mil projetos em todo o Brasil. Apenas na cidade de São Paulo, o projeto alcançou presença em cerca de 20% dos novos empreendimentos imobiliários de alto padrão (BRIGATTO; MOREIRA, 2011).

O processo de desenvolvimento de negócios foi mantido na empresa e foi utilizado em diversos outros projetos, que passaram por etapas semelhantes às retratadas nos projetos *At Home* e *TecTotal*.

Um exemplo de projeto subsequente, com características diferentes foi o desenvolvimento de um serviço de telefonia através da internet. Em uma rápida análise, o projeto aparenta ter utilizado estrutura semelhante aos projetos aqui analisados em relação a organização e processos. Já em termos de intenções estratégicas, o projeto aparenta poder se caracterizar como “*exploiter interno*” devido à proximidade do negócio envolvido (oferta de serviços de voz) com as competências já existentes em uma operadora de telefonia.

Em janeiro de 2011 foi anunciada a formação de um Centro de Inovação da Telefônica Brasil, que integraria as funções de desenvolvimento de novos negócios com atividades de pesquisa e desenvolvimento (CALLEGARI, 2011). Este centro atuaria como uma unidade de negócios independente, focada especificamente em temas relacionados à inovação.

Em novembro de 2011, o Centro de Inovação, já incorporado à unidade de negócios Telefônica Digital, anunciou uma iniciativa de apoio a empreendedores externos, com o programa *Wayra*⁴ (SPAGNUOLO, 2011), marcando o início de sua atuação no *corporate venturing externo*.

5.3. Caso 3 – O projeto Categoria de Artigos de Toucador Infantil, da Kimberly-Clark

O terceiro projeto apresentado tratou da introdução de uma nova categoria de produtos na Kimberly-Clark. A empresa tinha tradição industrial e comercial, e normalmente produzia todos os produtos que comercializava. Nessa nova categoria, a produção era terceirizada, o que representava uma grande novidade. No entanto,

⁴ O *Wayra* é uma aceleradora de negócios criada pelo grupo Telefônica, que apóia financeira e operacionalmente iniciativas de empreendedores, relacionadas à tecnologia de informações e comunicações, em países da América Latina.

a comercialização tinha muitos pontos em comum com a experiência que a empresa já possuía.

5.3.1. Apresentação da empresa e do projeto abordado

A Kimberly-Clark é uma empresa multinacional de origem americana dedicada à produção e comercialização de produtos de consumo e profissionais relacionados à saúde e cuidados pessoais. Tem operações em 36 países e conta com 57 mil empregados. Alcançou em 2010 um faturamento global de US\$ 19,7 bilhões e obteve um lucro operacional de US\$ 2,8 bilhões (KIMBERLY-CLARK, 2011).

O grupo estabeleceu-se no Brasil por meio de duas sociedades: a primeira foi iniciada em 1996, com a aquisição de 51% da Kenko, que à época era uma das líderes do mercado brasileiro de absorventes e fraldas. A segunda foi firmada em 1998 com o Grupo Klabin, na área de papéis. Em 2003 a Kimberly-Clark adquiriu a totalidade das cotas da sociedade com a Klabin e em 2006 fez o mesmo com a sociedade com a Kenko. Em 2008 consolidou ambas as operações em uma única empresa, a Kimberly-Clark Brasil (KIMBERLY-CLARK, 2012a).

Desde a consolidação, o grupo vem apresentando uma forte expansão, refletida no crescimento de receitas ano-a-ano, consistentemente maior que os 10%, e também superior ao crescimento das empresas concorrentes no mercado. Nesse período, alcançou a liderança em alguns importantes mercados, como o de papel higiênico e o de absorventes externos.

Os principais concorrentes da empresa são grandes grupos em escala global, como a Procter & Gamble e a Johnson & Johnson. Esses competidores, em geral, apresentam linhas de produtos extensas e grande força em suas marcas. Devido à variedade de mercados em que atuam e pelo consistente investimento em mídia, os concorrentes apresentam um grande poder de divulgação e comunicação de seus produtos.

Dentre as iniciativas estratégicas às quais a companhia afirma que se dedicará no futuro próximo (KIMBERLY-CLARK, 2012b), estão a introdução de um portfólio de iniciativas de inovação no mercado, o investimento em marcas e iniciativas de crescimento, a continuação das ações que buscam a redução de custos e a alocação de capital em dividendos e recompra de ações. Em fevereiro de 2006, quando a empresa se engajou no desenvolvimento da categoria de artigos de toucador infantil, a empresa contava com experiência no desenvolvimento de novos produtos e de extensões de produtos. Os projetos eram levados a cabo por equipes formadas *ad-hoc* por pessoas originadas das áreas de pesquisa e desenvolvimento, *supply-chain* e marketing. A liderança dos projetos, em geral, era da área de marketing, através dos gestores dos produtos relacionados ao projeto desenvolvido. Não havia, no entanto, um processo definido para o desenvolvimento de novos negócios diferentes dos tradicionais.

A essa época, a organização se estruturava em torno de três categorias de produtos: fraldas, papéis e absorventes. Foram principalmente duas circunstâncias que levaram a empresa ao desenvolvimento da categoria de artigos de toucador infantil. A primeira foi a falta de uma linha completa de produtos para o bebê, que dificultava a abordagem comercial no varejo para a venda de fraldas, à medida que os concorrentes já ofereciam complementos como cremes para assaduras, sabonetes, xampus e outros. A segunda era a pretensão de se buscar novas linhas de produtos com margens maiores, uma vez que as categorias já trabalhadas vinham deteriorando as margens ao longo do tempo, diminuindo a rentabilidade da empresa.

Uma linha de artigos para toucador infantil, para o cuidado dos bebês, poderia ser alavancada pela popularidade das marcas de fraldas (como a “Turma da Mônica”) e aproveitar os canais já desenvolvidos, uma vez que as vendas desses produtos compartilhariam muitas características comuns.

Analisando de acordo com a matriz de Kuratko, Covin e Garrett (2009) sob o foco em mercado, é possível entender que o projeto alcançaria uma extensão do mercado corrente, uma vez que os produtos desenvolvidos se destinariam ao

mesmo consumidor e utilizariam canais muito semelhantes. Sob o foco em produto, é possível entender o projeto como uma diversificação significativa, uma vez que, além da marca, os produtos desenvolvidos não compartilhariam muitas características ou processos produtivos semelhantes ao portfólio já existente.

	Criação de mercado ("novo no mundo")	Novos Negócios	Novos Negócios	Novos Negócios	Novos Negócios
Foco em Mercado	Novo mercado para a empresa	Grande desenvolv. de mercado	Novos Negócios	Novos Negócios	Novos Negócios
	Extensão do mercado atual	Pequeno desenvolv. de mercado	Pequeno desenv. de prod./mercado	Novos Negócios	Novos Negócios
	Mercado atual para a empresa	Penetração de mercado	Pequeno desenv. de produto	Grande desenv. de produto	Novos Negócios
		Produto atual da empresa	Extensão do produto atual	Novo produto para a empresa, no setor	Novo produto em novo setor (diversificação)
					Foco em Produto

Figura 21 – O projeto Categoria de Artigos de Toucador Infantil como novo negócio Adaptado de Kuratko, Covin e Garrett (2009)

5.3.2. Organização

Assim que se estruturou o projeto, um dos gerentes de categoria, então responsável pelo marketing de um grupo de produtos já existente, foi designado para se responsabilizar também pelo desenvolvimento da nova categoria. Esse gerente atuaria como líder do projeto e se reportaria para o Diretor de Marketing, que teria o papel de *patrocinador corporativo* do projeto.

Integraram também a equipe a Gerente de Inovação, da área de pesquisa e desenvolvimento, pessoas de marketing, *supply-chain*, e consultores externos de duas consultorias. As consultorias teriam o papel de apoiar o desenvolvimento das fórmulas e os procedimentos de testes e homologação dos produtos.

A equipe atuou a maior parte do tempo com dedicação parcial ao projeto. Apenas em um momento posterior, na iminência do lançamento, o Gerente de Categoria foi assinalado para dar atenção integral para a nova categoria desenvolvida.

Um organograma simplificado da equipe do projeto pode ser visto na figura a seguir.

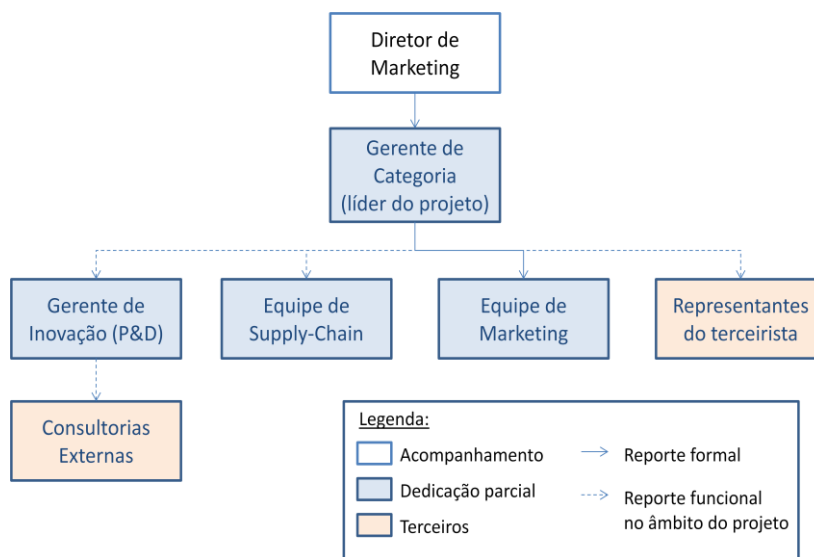


Figura 22 – Organograma do projeto Categoria de Artigos de Toucador Infantil
Elaboração do autor com base nas entrevistas

É possível notar que o desenvolvimento foi feito utilizando recursos e pessoas ligados aos negócios já existentes da companhia, em funções muito semelhantes às que teriam em seus trabalhos regulares. Nota-se, também, que a atenção da equipe ao projeto foi dividida com os outros negócios da empresa. Desse modo, é caracterizada uma *ausência de separação* da função de *corporate venturing* do negócio tradicional, o que é refletido no referencial conceitual adotado neste trabalho como na figura abaixo.

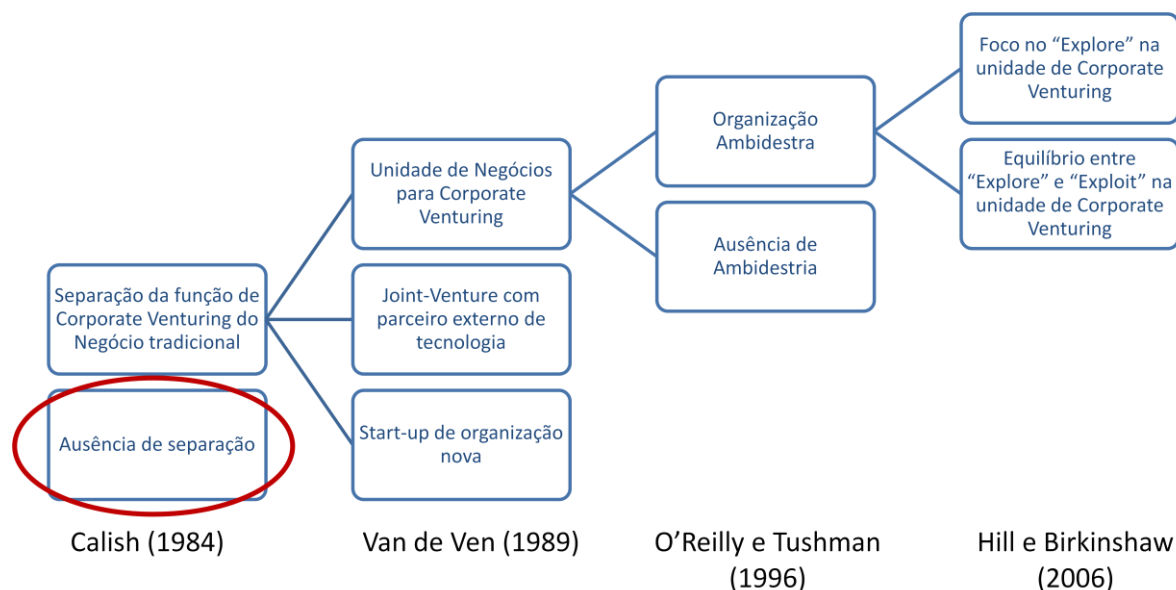


Figura 23 – Caracterização da organização no projeto Categoria de Artigos de Toucador Infantil
Elaboração do autor

5.3.3. Processo de desenvolvimento do negócio e histórico do projeto

A iniciativa do desenvolvimento da categoria de artigos para o toucador infantil partiu da atuação do Diretor de Marketing da empresa, que se reportava diretamente para o CEO. Esse executivo já tinha passado por outras empresas que, atuando no mesmo mercado, já ofereciam essas linhas de produtos, com bons resultados. O executivo também observou a experiência da própria Kimberly-Clark, que já tinha essa categoria presente em outros países, como os Estados Unidos, a Coréia do Sul e o México.

Em fevereiro de 2006 o Diretor de Marketing aprovou, junto ao comitê executivo, a implementação de uma categoria de artigos de toucador infantil. A idéia foi bem recebida, e vista como uma evolução natural do portfólio da empresa. Com a aprovação nessa instância, estruturou-se a equipe e programou-se a reunião de largada do projeto (“reunião de *kick-off*”).

A origem da iniciativa não veio de um processo formal de prospecção, inexistente na empresa à época. As idéias de produtos surgiam de análises sobre a abrangência do domínio das marcas, realizadas pela área de marketing.

No início do projeto, a equipe tentou utilizar os processos e metodologias já empregados no desenvolvimento de produtos. No entanto, dada a maior complexidade envolvida no caso, iniciou-se a busca por referências externas de metodologias para a condução do projeto.

A referência encontrada foi a da Kimberly-Clark dos Estados Unidos, que tinha um processo denominado IMF (*"Innovation Management Framework"*, ou *"Estrutura de Gerenciamento de Inovação"*). Esse processo era um *sistema de stage-gate*, baseado em sete estágios e três pontos de decisão. O processo americano está esquematizado na figura a seguir.

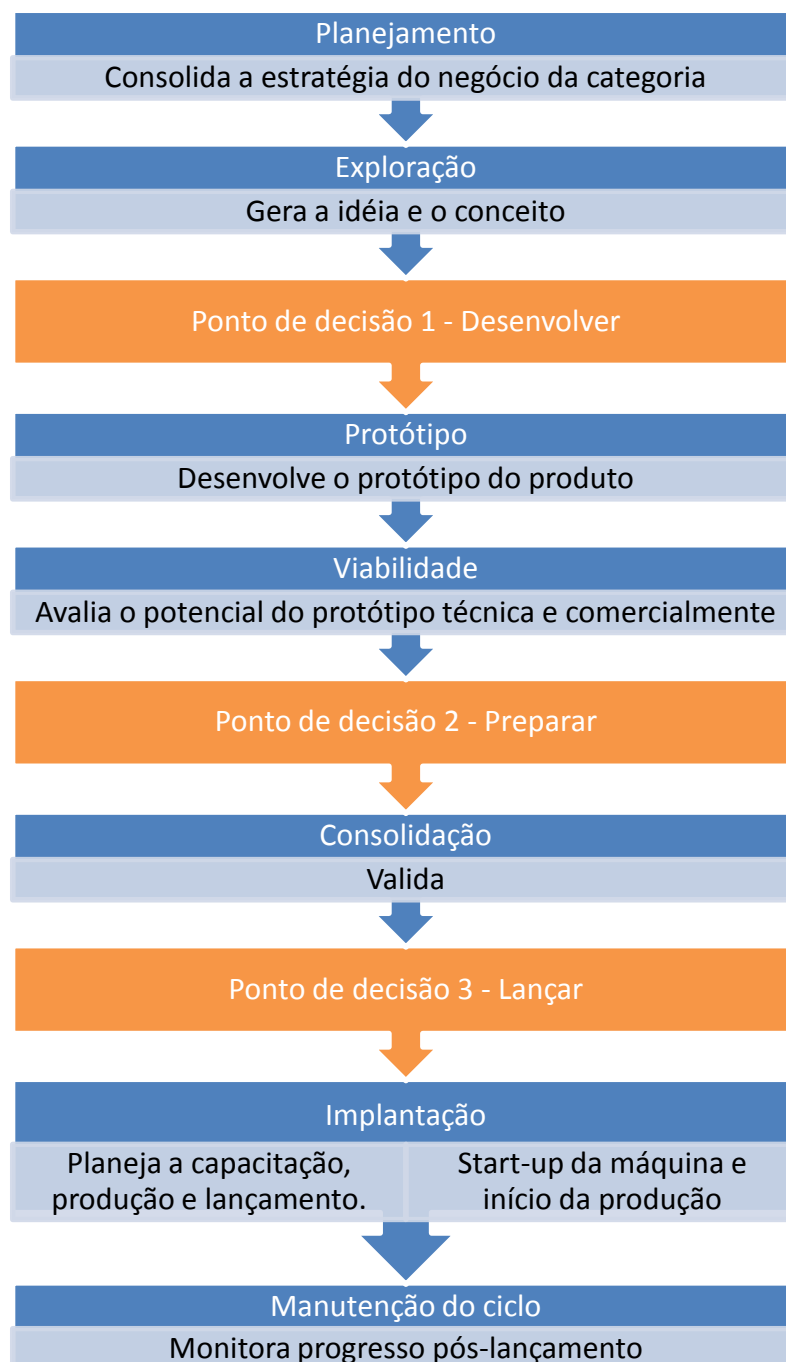


Figura 24 – Processo de *stage-gates* da Kimberly-Clark dos Estados Unidos
Elaboração do autor com base em material recebido nas entrevistas

Na adaptação do modelo às necessidades locais, decidiu-se utilizar fases semelhantes às usadas nos Estados Unidos, porém sem um acompanhamento rigoroso sobre a transição entre as etapas ou a instituição dos “portões”.

Após a reunião de lançamento do projeto, foi iniciada a avaliação detalhada da idéia. O primeiro passo foi a elaboração de uma pesquisa de mercado a respeito da

extensão do domínio de marca das fraldas “Turma da Mônica”. O estudo identificou potencial suficiente para a expansão da linha de produtos para a nova categoria de artigos de toucador infantil, sem prejuízos à percepção do cliente sobre a marca. Também foram realizadas análises sobre os custos envolvidos, sobre os potenciais fornecedores e parceiros, sobre as margens e, finalmente, um estudo completo de viabilidade financeira.

Desde a concepção da idéia se previa que a forma economicamente mais viável de produção seria através da terceirização do processo produtivo, por meio de uma empresa especializada (dita “terceirista”, no jargão interno). Na fase de avaliação, essa premissa foi validada com as análises econômicas e foram sondados os possíveis parceiros de manufatura. Uma empresa “terceirista” foi selecionada para tal e seus representantes passaram a freqüentar as reuniões do projeto.

Contrariando as expectativas anteriores, logo no início do projeto percebeu-se que no quadro de profissionais da empresa faltavam algumas das competências necessárias para a nova categoria. Dessa maneira, complementou-se a equipe do projeto com novos profissionais, recrutados no mercado, que já haviam tido experiências anteriores com artigos de toucador infantil.

Formada a equipe, o gerente do projeto passou a acompanhar o andamento dos desenvolvimentos, que eram realizados pelas diversas áreas envolvidas. A cadeia de suprimentos era de responsabilidade de *supply-chain*, que prospectou fornecedores, definiu as características da distribuição, estabeleceu os processos de planejamento de demanda e controle de estoques.

As embalagens, a estratégia de divulgação e a preparação das peças publicitárias e material de trade-marketing foram desenvolvidas por marketing. O desenho das embalagens se diferenciava bastante dos produtos concorrentes e remetia a peças familiares no universo dos bebês, como mordedores e chocalhos.



Figura 25 – Exemplos de embalagens de produtos da linha de artigos de tocador infantil
Fonte: Material apresentado pela empresa

As formulações foram elaboradas pela equipe interna de Pesquisa e Desenvolvimento, com o apoio da consultoria externa.

Uma vez que as formulações dos produtos estavam desenvolvidas, foram produzidos lotes-piloto que serviram para análises técnicas e homologação junto às entidades regulatórias – marcadamente a ANVISA – Agência Nacional de Vigilância Sanitária.

Em maio de 2007, a nova categoria foi apresentada na convenção de vendas da KC, para a comercialização imediata. Esse foi o primeiro contato das equipes de vendas com o projeto. O anúncio, feito já com o desenvolvimento completo e plano de implementação estruturado, causou desconforto entre a equipe comercial, que alegou sentir-se excluída do processo de criação da nova categoria. A situação, no entanto, não demorou a ser contornada através da atuação da diretoria de marketing, que realizou uma série de alinhamentos e reuniões sobre o tema e se comprometeu a incluir as demais áreas nos futuros desenvolvimentos.

Após a “estranheza” inicial, a equipe de vendas se envolveu bem com o projeto e recebeu a nova categoria com entusiasmo. A comercialização dos novos produtos parecia ser algo natural diante das linhas então comercializadas e o varejo os recebeu como um “portfólio óbvio” para a Kimberly-Clark.

A implementação foi considerada um sucesso, e em novembro de 2007, seis meses após o lançamento, foi iniciado o desenvolvimento de novos produtos nesse mesmo âmbito: as linhas de bloqueadores solares e de repelentes de insetos.

De maneira geral, pode-se descrever o processo através do diagrama simplificado visto na figura:



Figura 26 – Processo de desenvolvimento utilizado no projeto
Elaboração do autor com base em material recebido nas entrevistas

5.3.4. Lógica estratégica e foco da oportunidade

A competência industrial ligada à produção da categoria de artigos de toucador infantil era completamente nova para a empresa. Entretanto, a produção foi quase completamente terceirizada, seja na elaboração das formulações (com a consultoria contratada pela área de Pesquisa e Desenvolvimento), seja na produção industrial. Assim, podemos entender que as principais competências internas utilizadas pela Kimberly-Clark no projeto foram aquelas relativas ao desenvolvimento de produtos, marketing e vendas. Para a nova categoria, as competências necessárias nesses âmbitos não diferiam fundamentalmente daquelas utilizadas para as linhas de produtos então comercializadas.

Desse modo, é possível entender que a lógica estratégica no caso está mais ligada a um uso e valorização das competências que a organização já possuía do que à busca de novas competências. Isso leva à caracterização do projeto em um modelo mais assemelhado ao *exploitation* que ao *exploration*.

O foco da oportunidade aparenta ser claramente interno, já que tanto a elaboração da idéia como a condução dos trabalhos foram realizadas através do empenho de pessoas internas à organização ou de terceiros coordenados diretamente por aqueles.

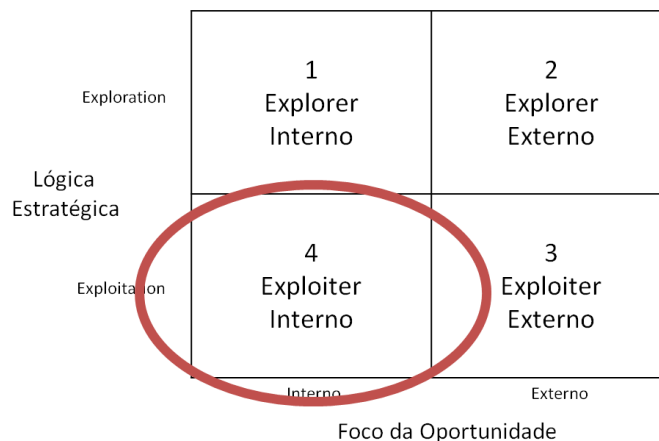


Figura 27 – Intenções estratégicas no projeto categoria de artigos de toucador infantil
Elaboração do autor com base em Hill e Birkinshaw (2008)

5.3.5. Particularidades do ambiente brasileiro

No tocante ao financiamento e políticas públicas, as particularidades do ambiente brasileiro não tiveram grande influência no projeto. Durante o desenvolvimento da categoria de artigos de toucador infantil não se utilizou nenhum tipo de financiamento estatal dedicado ao apoio à inovação ou incentivos fiscais. As razões apontadas foram a falta de experiência nesse tipo de desenvolvimento por parte da empresa e a pequena divulgação que essas iniciativas tinham no ano de 2006. As primeiras análises sobre a possibilidade de utilização dos incentivos fiscais à inovação foram feitas pela empresa apenas em novembro de 2009, quando o investimento já estava feito e consolidado.

Sob o ponto de vista de produto, uma especificidade brasileira percebida no desenvolvimento foi a necessidade de implementação de dispositivos de segurança (“anti-furto”) nas embalagens. A aplicação dos mesmos foi exigida pelo varejo, principalmente nos produtos de maior valor agregado (como nos bloqueadores solares). Tal exigência causou contratemplos, principalmente devido à característica inovadora do desenho das embalagens, que não tinham “paredes retas” para prender o anti-furto. A solução encontrada foi a aplicação dos dispositivos na parte interior das tampas de alguns produtos. A aplicação do anti-furto foi considerada trabalhosa e custosa e foi uma despesa inesperada, diante do planejamento inicial do projeto.

Outra particularidade foi a exigência do registro de cada um dos produtos e embalagens junto ao órgão regulador (a ANVISA). Ao contrário dos demais países onde a empresa atua, no Brasil esse registro deveria ser realizado previamente à comercialização. O número de registro seria obtido apenas após a aprovação, em um processo que levaria 90 dias. Como esse número deveria estar estampado em todas as embalagens, o início da produção em massa das mesmas teve que ser programado apenas para após a conclusão dessa exigência.

O fato de a empresa ser subsidiária de uma multinacional norte-americana não pareceu trazer barreiras específicas ou entraves burocráticos à condução do projeto. Cada país onde a empresa atua possui uma grande autonomia no processo de desenvolvimento de produtos e categorias. Dessa maneira, nenhum tipo de aprovação específica foi necessário para o início do projeto. O processo *IMF* foi trazido e adaptado da matriz norte-americana por conta da necessidade encontrada pelo próprio time do projeto brasileiro, que não teve impostas condições para sua aplicação ou empecilhos para as modificações que realizou.

5.3.6. Desdobramentos posteriores

A implementação da categoria de artigos de toucador infantil foi percebida na empresa como um sucesso, com os resultados de vendas confirmando as expectativas. A mobilização para a complementação da categoria, com os bloqueadores solares e repelentes de insetos, foi iniciada apenas seis meses após o lançamento do projeto, o que sinaliza uma boa recepção da empresa em relação ao desenvolvimento.

Em 2008, o primeiro ano completo após a implementação, a nova categoria já alcançou uma receita de R\$ 24 milhões, ou cerca de 5% da receita total da categoria de fraldas. O produto xampu para bebês alcançou, em 2009, a segunda posição no mercado brasileiro em termos de volume e de valor, ultrapassando concorrentes já tradicionais na categoria. De 2009 para 2010, a taxa de crescimento de vendas desse produto superava o triplo da taxa de crescimento do mercado total.

Os aprendizados obtidos durante o projeto foram cristalizados em uma nova metodologia criada posteriormente para substituir o processo adaptado do *IMF* norte-americano. Esse processo recebeu o nome de “*KC Inova*” e passou a guiar os desenvolvimentos de produtos e negócios posteriores. As principais novidades introduzidas com o “*KC Inova*” foram o envolvimento de todas as áreas afetadas pelo projeto logo em seu lançamento e o levantamento do potencial de mercado, em etapa anterior ao “*gate 1*”.

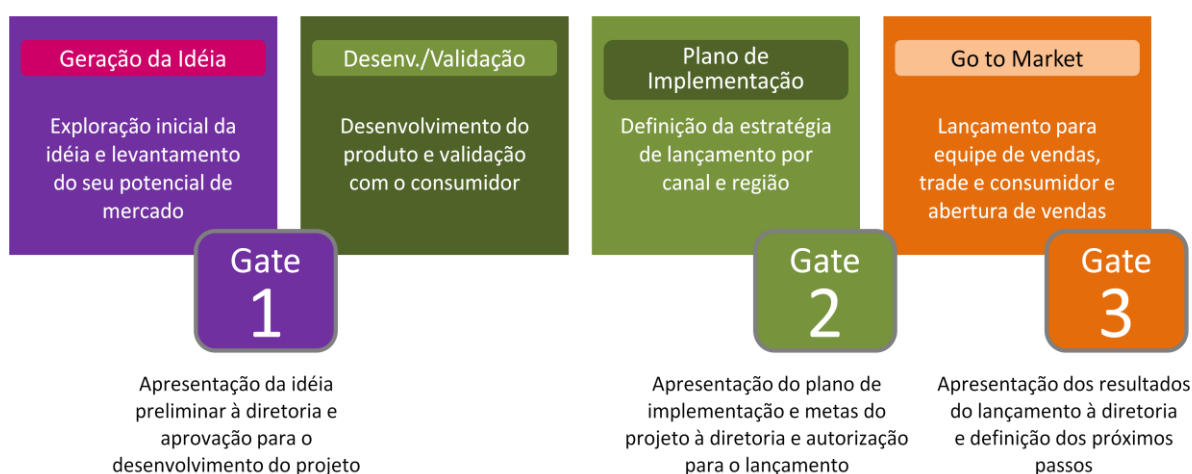


Figura 28 – Apresentação do processo *KC Inova*

Fonte: Material apresentado pela empresa

5.4. Caso 4 – O projeto *TireIQ*, da Goodyear

O quarto caso apresentado trata da introdução de um projeto orientado à prestação de serviços na Goodyear, empresa tradicionalmente industrial. Demonstra como a empresa desenvolveu um projeto inovador, aliando o conhecimento local da subsidiária aos recursos técnicos da matriz corporativa.

5.4.1. Apresentação da empresa e do projeto abordado

A Goodyear é uma empresa norte-americana com presença mundial, contando atualmente com 56 fábricas em 22 países. Tem operações de marketing em quase todos os países do mundo e emprega com mais de 72 mil funcionários. Em 2010 a empresa teve um faturamento global de US\$. 18,8 bilhões, alcançando um lucro operacional de US\$ 917 milhões (GOODYEAR, 2011a).

Seu principal negócio é o desenvolvimento, manufatura, distribuição e vendas de pneus, para uma variedade de aplicações. Em determinadas regiões, a empresa também presta serviços em geral relacionados aos pneus que comercializa. Também fabrica e distribui outros produtos de borracha e atua em outras atividades, como licenciamento de sua marca para produtos diversos (GOODYEAR, 2011b).

A empresa está no Brasil desde 1919 e conta com uma fábrica de pneus em Americana (SP) e uma fábrica de produtos para recauchutagem em Santa Bárbara Do Oeste (SP). Seus produtos destinam-se a três mercados principais: equipamentos originais, reposição e recauchutagem. Tem uma rede de 150 revendedores oficiais de pneus, com mais de 900 pontos de vendas. As exportações brasileiras atingem 90 países em todo o mundo (GOODYEAR, 2011c).

Os principais desafios estratégicos que a liderança da empresa vislumbra para o curto prazo são (GOODYEAR, 2011a):

- reduzir o impacto dos crescentes custos de matérias-primas com um melhor mix de produtos e programas de redução e substituição de materiais;
- inovar, com o desenvolvimento de novos produtos e serviços;
- aumentar a eficiência na manufatura e aproveitar melhor a base instalada;
- entregar o pneu certo na hora certa ao consumidor e, ao mesmo tempo, ter um menor investimento em estoque.

A Goodyear América Latina coordena as operações dos diversos países. Seu presidente reporta-se diretamente ao CEO da multinacional, em Akron, no estado americano de Ohio.

Na América Latina, até o ano de 2004, a empresa era essencialmente dedicada à produção e comercialização de seus pneus e não tinha um histórico de geração de negócios além das linhas de pneus para as diversas aplicações. O desenvolvimento de produtos era realizado pelas áreas de marketing com o apoio da área de tecnologia, conectada aos centros técnicos nos Estados Unidos e em Luxemburgo.

Em meados de 2004, a empresa observou a oportunidade de extrair valor do conhecimento que detinha do mercado e das necessidades dos clientes, com a comercialização de sistemas de gestão para os revendedores de sua rede. Estabeleceu, assim, parcerias com o objetivo de desenvolver e comercializar sistemas para a gestão de frotas, monitoramento dos serviços sobre pneus, comércio eletrônico e outros.

Em 2006, o Diretor de Marketing para Veículos Comerciais vislumbrou a possibilidade de utilizar a tecnologia RFID (*“Radio-Frequency Identification”* ou, em tradução livre, “Etiquetas Inteligentes”) para a identificação e controle dos pneus de uma frota, possibilitando o melhor gerenciamento dos mesmos. Tal controle seria bastante relevante, já que os pneus representavam para as frotas brasileiras a segunda ou terceira maior fonte de custos, perdendo apenas para salários e, algumas vezes, para os combustíveis.

Uma identificação eletrônica dos pneus permitiria o uso de sistemas de gestão para a realização de tarefas como:

- controle de entrada e saída de ativos – para reduzir as perdas provenientes de fraudes ou roubos;
- histórico da aplicação dos pneus – para o controle de seu uso e como subsídio a análises de performance;
- controle de pressão e profundidade dos sulcos – para prolongar a vida útil e melhorar a performance dos pneus.

Extrapolando a aplicação nas frotas, a tecnologia também poderia permitir a gestão dos pneus ao longo de todo o seu ciclo de vida (*“fim-a-fim”*), como no caso do controle de estoque na própria fábrica da Goodyear, controle da movimentação, do histórico de suas recapagens e do descarte.

O maior controle poderia trazer uma maior visibilidade para o cliente sobre a durabilidade de seus pneus, possibilitando comparações entre as marcas. Isso deveria influir positivamente sobre a comercialização de pneus Goodyear, já que

havia o entendimento na companhia de que seus produtos apresentavam a melhor relação entre preço e durabilidade total no mercado. Como consequência direta, era esperada a valorização da marca perante os clientes.

A iniciativa que deu origem ao projeto *TireIQ* foi delineada em meados de 2006. Visava o desenvolvimento de uma oferta que abrangesse a identificação dos pneus comerciais através de etiquetas inteligentes, o uso de ferramentas informáticas que se aproveitassem da tecnologia, e serviços que, com o apoio dessas ferramentas, pudessem dar aos clientes mais controle e economia na gestão dos pneus.

O mercado objetivado para o serviço era o de frotas comerciais. Apesar da empresa já ter à época uma abordagem de venda direta para grandes frotas, estas adquiriam apenas os pneus, e não alguma oferta combinada de serviços. O projeto permitiria uma melhor penetração nesse mercado, além da extensão da atuação também a pequenas e médias frotas, atendidas pela rede de revendedores. Dessa forma, é possível apontar o mercado objetivado pela iniciativa como uma extensão do atual.

Também é possível notar que o projeto trata da elaboração de produtos novos para a empresa, de natureza distinta dos tradicionais, porém ainda dentro do mesmo setor. Dessa maneira, pode-se apontar o projeto *TireIQ* como um desenvolvimento de novos negócios, com base na classificação de Kuratko, Covin e Garrett (2009), conforme exibido na figura a seguir.

	Criação de mercado ("novo no mundo")	Novos Negócios	Novos Negócios	Novos Negócios	Novos Negócios
Foco em Mercado	Novo mercado para a empresa	Grande desenvolv. de mercado	Novos Negócios	Novos Negócios	Novos Negócios
	Extensão do mercado atual	Pequeno desenvolv. de mercado	Pequeno desenv. de prod./mercado	Novos Negócios	Novos Negócios
	Mercado atual para a empresa	Penetração de mercado	Pequeno desenv. de produto	Grande desenv. de produto	Novos Negócios
		Produto atual da empresa	Extensão do produto atual	Novo produto para a empresa, no setor	Novo produto em novo setor (diversificação)
			Foco em Produto		

Figura 29 – Caracterização do projeto *TireIQ* como novo negócio
Adaptado de Kuratko, Covin e Garrett (2009)

5.4.2. Organização

A Gerente de Desenvolvimento de Negócios da Goodyear América Latina foi apontada como líder do projeto *TireIQ*. Com isso a sua equipe, composta por dois coordenadores, passou a se envolver nele, compartilhando seu tempo com outros projetos em andamento. A gerente reportava-se funcionalmente para os dois diretores de marketing: o responsável pelos pneus de veículos de passeio e o responsável pelos pneus para veículos comerciais.

A área de tecnologia participava do projeto através de um engenheiro encarregado de acompanhar o desenvolvimento técnico e estabelecer o relacionamento com o Centro Técnico dos Estados Unidos. Nesse centro técnico, equipes de engenharia se encarregavam de especificar, homologar e testar diferentes componentes do projeto, sobretudo ligados a *hardware*.

Representantes de diversas áreas de suporte da Goodyear Brasil também participavam do projeto, como do Jurídico, de Compras e de Serviços a Frotas.

Durante a fase de implementação do piloto, foram envolvidas também pessoas das subsidiárias da Goodyear em outros países da América Latina, principalmente os responsáveis comerciais e de serviços a frotas.

O organograma do projeto, assim, pode ser visto na figura a seguir.

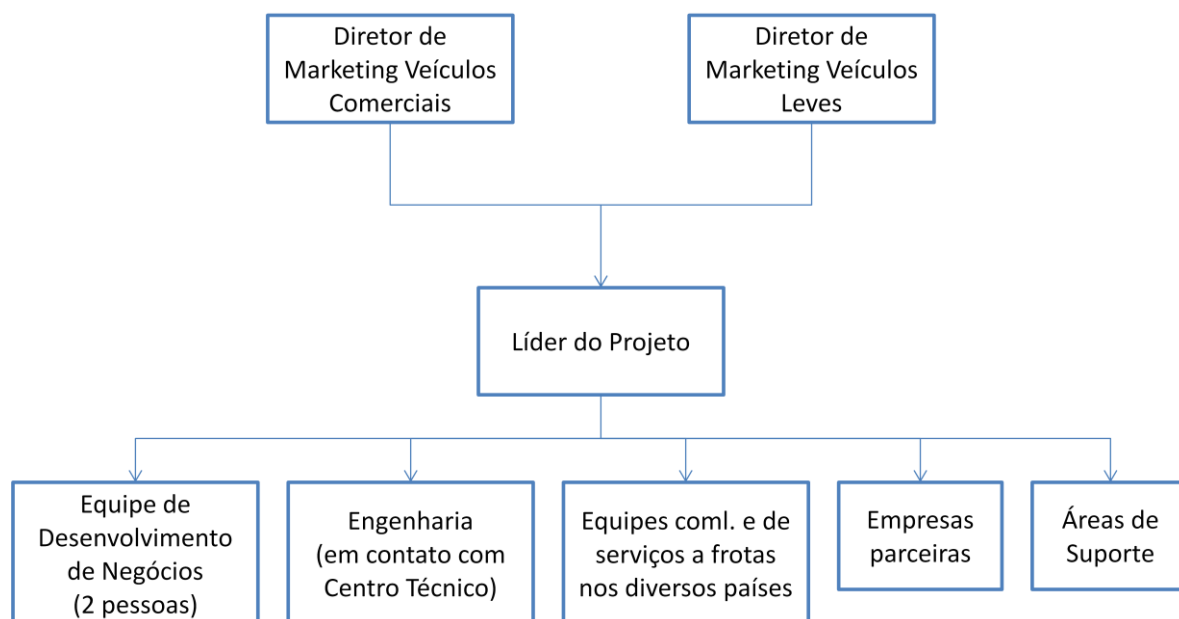


Figura 30 – Organograma do projeto *TireIQ*
Elaboração do autor com base nas entrevistas

É possível notar que houve certa separação da função de desenvolvimento de negócios em relação o negócio tradicional da organização. Isso pode ser notado pelo fato da liderança do projeto estar apartada das unidades locais da empresa, estando localizada na estrutura de marketing da Goodyear América Latina.

No entanto, essa separação é demasiadamente tênue para caracterizar aquela expressa por Calish, segundo o qual, a estrutura “[...] deveria ser afastada o máximo possível da influência e controle e influência da cultura e gestão da empresa” (CALISH, 1984 p. 50, tradução do autor). Para Calish, o afastamento poderia ser vista como completo no caso em que a nova estrutura tivesse autonomia de atuação perante um conselho dedicado, que funcionaria como um conselho de diretores. A separação vista no projeto *TireIQ* não chega a se aproximar disso.

Dessa maneira, é possível caracterizar o posicionamento da empresa no referencial teórico como “ausência de separação”, conforme a figura a seguir.

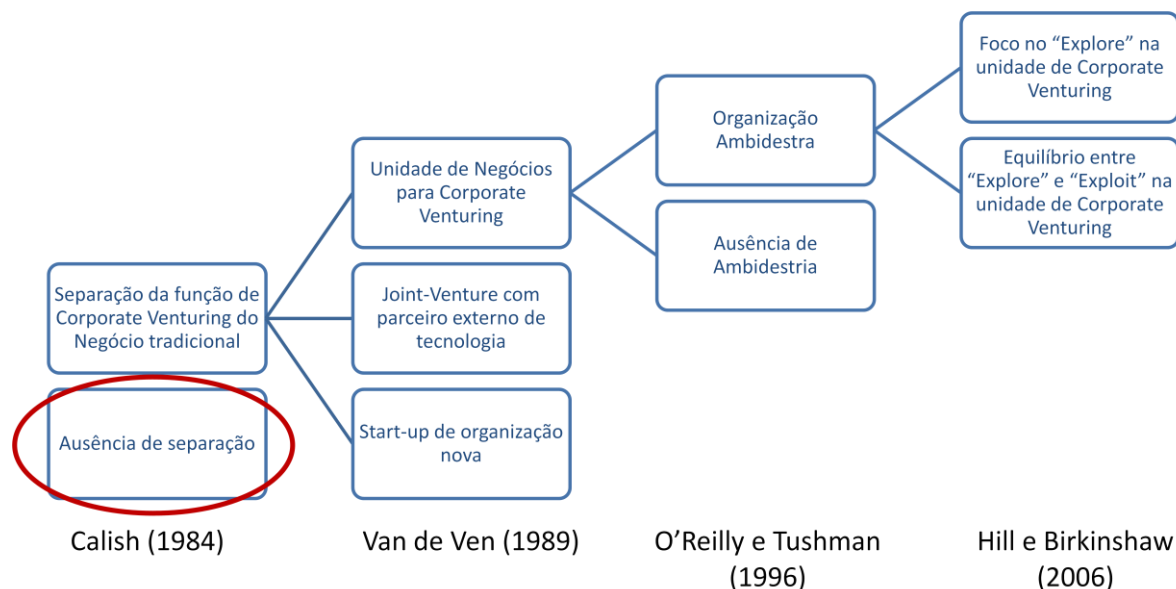


Figura 31 – Caracterização da organização no projeto *TireIQ*
Elaboração do autor

5.4.3. Processo de desenvolvimento do negócio e histórico do projeto

À época do início do projeto, a empresa tinha bastante experiência desenvolvimento de produtos. Este era iniciado por especificações feitas pela área de marketing da Goodyear América Latina e era apoiado pelas áreas de Engenharia e pelo Centro Técnico, nos Estados Unidos. O processo se baseava muito em pesquisa e desenvolvimento.

Quando surgiu a iniciativa do projeto *TireIQ*, o envolvimento da diretoria regional de marketing no novo negócio pareceu natural, uma vez que essa já se encarregava dos projetos relacionados a produtos.

Porém, quando a gerente de desenvolvimento de negócios recebeu o encargo do projeto, notou que o processo normal de desenvolvimento de produtos não poderia ser aplicável ao *TireIQ*. O processo corrente era intrinsecamente ligado às etapas de

projeto e fabricação de um pneu, e não poderiam ser transpostas para algo tão diferente como seria a oferta de serviços.

O primeiro passo foi a elaboração de um plano de trabalho. Esse plano contemplava as tarefas a serem realizadas por todos os participantes da equipe do projeto, ou seja, desenvolvimento de negócios, marketing, jurídico, engenharia, Centro Técnico, serviços a frotas e vendas. O plano foi apresentado e validado em uma reunião de lançamento (*kick-off*) com todos os envolvidos.

A partir daí, a líder do projeto passou também a zelar pelo cumprimento das tarefas do plano de trabalho pela equipe, acompanhando esses afazeres no dia-a-dia.

A equipe de desenvolvimento de negócios foi a principal executora das tarefas do cronograma e cuidou diretamente do relacionamento com parceiros, da elaboração de manuais e procedimentos, das definições sobre o produto e de outras tarefas. Uma das primeiras atividades desse time foi o detalhamento do modelo de negócios, que descreveria o relacionamento com fornecedores e clientes, e serviria como base para a definição de precificação e outros temas.

O Centro Técnico, nos Estados Unidos, esteve à frente da homologação do dispositivo coletor, que faria a leitura das etiquetas inteligentes colocadas nos pneus. Também liderou etapas como a definição dos parâmetros de programação dos chips, a seleção do fornecedor dos mesmos e a elaboração de um processo para a colocação do chip em um “manchão” de borracha que pudesse ser aderido ao pneu. O Centro Técnico estava preparado para tais tarefas devido à experiência que já tinha com a aplicação das etiquetas inteligentes nos pneus das corridas de Nascar, evento onde a Goodyear oferecia os pneus e esse serviço.

A área de engenharia, no Brasil, apoiou no contato com o Centro Técnico e também no estabelecimento das parcerias necessárias para a disponibilização do serviço.

Em meados de 2007, no tempo previsto pelo plano de trabalho original, o desenvolvimento foi considerado pronto para a implementação de um piloto. Com

isso, a Gerente de Desenvolvimento de Negócios e o Diretor de Marketing América Latina visitaram diversos países da região para discutir com as áreas comerciais locais sobre o início da comercialização. O objetivo dessas primeiras implementações era coletar informações sobre a implementação em cada país, em paralelo, gerar casos de sucesso que pudessem ser utilizados como referências para as vendas futuras.

O piloto foi efetivamente realizado em cinco países, a partir de agosto de 2007. Foi a primeira implementação no mundo de alguma tecnologia eletrônica de identificação de pneus, o que causou bastante repercussão na imprensa e nos fóruns do setor.

A recepção do piloto pelo mercado foi muito boa, com diversas frotas se candidatando para tomar parte. Não houve processo formal de graduação do projeto e a passagem para a produção foi feita paulatinamente. Após o desenvolvimento, o serviço passou a ser administrado pelas áreas de marketing dos países, conforme a expectativa inicial.

5.4.4. Lógica estratégica e foco da oportunidade

O desenvolvimento do projeto acarretou na aquisição de novas competências para a organização. Podem ser destacadas a habilidade de comercializar serviços, a capacidade técnica de desenvolver e homologar equipamentos e procedimentos e a gestão das alianças e parcerias.

Contudo, o projeto utilizou muitas competências e recursos que a empresa já possuía, principalmente no tocante ao relacionamento com as frotas, os procedimentos de assistência e controle de pneus e mesmo parte dos procedimentos técnicos, já utilizados à época nos Estados Unidos, nas corridas de Nascar.

A caracterização da lógica estratégica é, nesse caso, mais incerta, por contar, o projeto, com importantes elementos relacionados ao *exploration* e outros

relacionados ao *exploitation*. A lógica dominante, no entanto, aparenta ser mais pautada no *exploitation*, uma vez que a intenção do projeto sempre esteve atrelada à valorização da marca perante os clientes, complementação da oferta e introdução de diferenciais sobre a venda dos produtos tradicionais.

Como o foco da oportunidade foi principalmente interno, com o projeto sendo desenvolvido dentro do domínio da organização, é possível classificá-lo no quarto quadrante no diagrama de intenções estratégicas de Hill e Birkinshaw (2008), conforme apontado na figura a seguir.

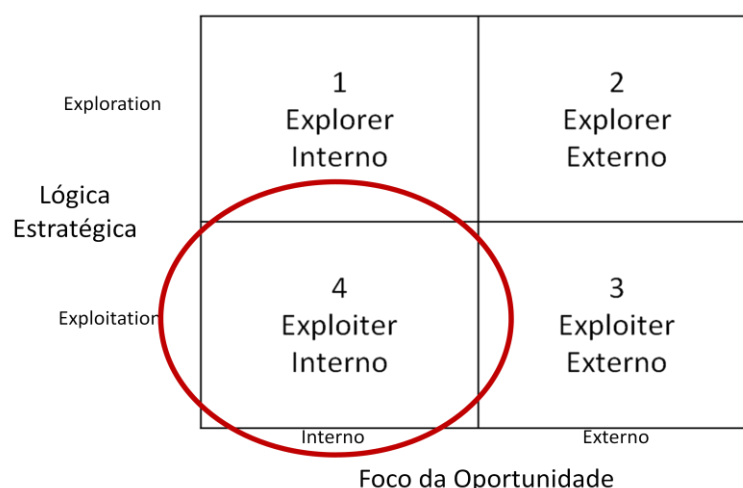


Figura 32 – Intenções estratégicas do projeto *TireIQ*
Elaboração do autor com base em Hill e Birkinshaw (2008)

5.4.5. Particularidades do ambiente brasileiro

No desenvolvimento do projeto não foram utilizados meios públicos de financiamento ou incentivos fiscais. Na realidade, tais expedientes não chegaram a ser procurados pela empresa durante a condução do projeto.

A principal particularidade percebida como influência do ambiente brasileiro foi a maior flexibilidade com relação aos prazos, que contrastava com a atitude dos profissionais estrangeiros envolvidos. Após alguns contratemplos no início do projeto, a questão foi contornada através de uma gestão mais próxima do plano de trabalho por parte da líder do projeto, e não incidiu em atrasos na implementação.

Dentro da organização, o fato de um novo negócio ser desenvolvido fora da matriz corporativa foi algo diferente do usual, porém não foi alvo de resistência. O projeto recebeu bastante colaboração do Centro Técnico da matriz e chegou a ser apontado nos meios internos como um exemplo de boa iniciativa.

5.4.6. Desdobramentos posteriores

A pesquisa realizada posteriormente com as frotas que participaram do piloto demonstrou que o interesse pela iniciativa era muito grande. Os clientes estavam encantados com as possibilidades da nova tecnologia e logo passaram a solicitar mais do produto.

Foram identificadas oportunidades de aperfeiçoamento e essas foram base para o desenvolvimento de uma segunda versão da solução. Essa versão ainda se encontrava em desenvolvimento no momento da elaboração deste estudo.

A concorrência, observando o sucesso da solução, passou também a investir em tecnologias de identificação eletrônica dos pneus e logo lançou também projetos semelhantes. Dentro da própria empresa, foram realizados desenvolvimentos em outras regiões, como nos Estados Unidos onde uma solução também relacionada à aplicação de etiquetas inteligentes em pneus foi lançada em dezembro de 2011.

6. ANÁLISES

Nesta seção é apresentada discussão sobre os resultados dos estudos de caso, estabelecendo uma ligação com a teoria apresentada. Primeiramente, são consolidadas as principais informações dos quatro casos apresentados. Em seguida, são discutidos os principais achados dos estudos de caso, que servirão como base para as conclusões deste trabalho.

6.1. Consolidação das informações dos estudos de caso

O quadro a seguir apresenta, de forma sintética e comparada, os principais elementos dos casos relacionados às intenções estratégicas, organização, processos e particularidades pelo desenvolvimento no Brasil, conforme estrutura utilizada em Di Serio e Vasconcellos (2009, p. 316) ao resumir os achados nos casos analisados naquela obra.

O quadro é estruturado em função das partes componentes da questão de pesquisa e, assim, mantém paralelismo com o roteiro dos estudos de caso. É feito de maneira a facilitar a percepção das similaridades e diferenças observadas nos casos estudados.

	Parte da questão de pesquisa associada	Projeto 1 <i>TecTotal</i>	Projeto 2 <i>At Home</i>	Projeto 3 Categoria de Artigos de Toucador Infantil	Projeto 4 <i>TirelQ</i>
Empresa	N/D	• Empresa A (Telefônica)	• Empresa A (Telefônica)	• Empresa B (Kimberly-Clark)	• Empresa C (Goodyear)
Data	N/D	• De mar/2006 a abr/2008	• De jan/2008 a dez/2011	• De fev/2006 a mai/2007	• De jun/2006 a ago/2007
Caracterização como novo negócio	N/D	• Novo produto em novo setor; Novo mercado para a empresa	• Novo produto em novo setor; Novo mercado para a empresa	• Novo produto em novo setor; extensão do mercado atual	• Novo produto no setor; extensão do negócio atual
Organização	Parte 1 Organização	• Ambidestria, foco no <i>explore</i>	• Ambidestria, foco no <i>explore</i>	• Ausência de separação	• Ausência de separação
Processos	Parte 2 Processos	• Processo já estruturado, com fases bem definidas	• Processo já estruturado, com fases bem definidas. Mudanças ad-hoc no processo	• Processos definidos durante projeto, referência na matriz	• Processos definidos ad-hoc
Intenções Estratégicas	Parte 3 Intenções estratégicas	• <i>Explorer</i> interno	• <i>Explorer</i> interno	• <i>Exploiter</i> interno	• <i>Exploiter</i> interno
Particularidades Brasil	Parte 4 Particularidades Brasil	• Informalidade • Carga tributária	• Clima ameno • Carga tributária • Falta de poder de consumo na classe média	• Maior necessidade de segurança • Burocracia para registro de produto	• Flexibilidade em relação a prazos
Uso de meios públicos de financiamento ou incentivos?	Parte 4 Particularidades Brasil	• Não	• Não	• Não	• Não
Particularidades por estar na subsidiária	Parte 4 Particularidades Brasil	• Não relevantes	• Não relevantes	• Não relevantes	• Não relevantes

Quadro 6 – Consolidação das informações do estudo de casos
Elaboração do autor

Os casos analisados se mostram um conjunto rico de informações, uma vez que permitem ao estudo abordar realidades bastante diferentes em termos de organização, processos e intenções estratégicas.

A presença de dois diferentes casos em uma mesma organização possibilita uma observação dinâmica da organização e dos processos, salientando os avanços e os pontos que permaneceram estáveis no tempo compreendido entre os projetos.

6.2. Discussão dos resultados dos estudos de caso de forma integrada

Para a discussão dos resultados, é abordado cada desmembramento da questão de pesquisa. Dessa forma, estruturas organizacionais, processos, intenções estratégicas e particularidades do ambiente brasileiro são discutidas nas próximas seções. Adicionalmente, é constatado se os resultados obtidos com o projeto refletiram as intenções iniciais da empresa no momento do engajamento em torno do mesmo.

6.2.1. Estruturas organizacionais

Em nenhum dos casos avaliados foi constatada a ambidestria em sua “forma completa”, isso é, com uma plena separação da *unidade de negócios de corporate venturing* em relação ao negócio tradicional da empresa. A separação completa demandaria a não subordinação hierárquica dentro da empresa, porém apenas um reporte do líder de tal unidade para o comitê executivo da empresa-mãe (O'REILLY; TUSHMAN, 2004).

No entanto, o modelo observado na Telefônica trouxe muitas características de organização ambidestra. Foi observado que o diretor da *unidade de corporate venturing* reportava-se, em relação hierárquica direta, a executivos na empresa. Contudo, o efeito de tal era principalmente administrativo, já que o reporte funcional era feito em alguns aspectos a um líder funcional regional e em outros a órgãos colegiados, como o Comitê de Inovação ou o Conselho da Incubadora. Isso garantia

um grau de autonomia a essa unidade, que possibilitou a caracterização da ambidestria, para os fins deste estudo.

As iniciativas da empresa após a execução dos projetos apontam para um movimento na direção de uma ambidestria mais clara, com a formação do Centro de Inovação da Telefônica Brasil, a assimilação neste das funções de pesquisa e desenvolvimento e a constituição do programa Wayra, que acarretaria em esforços de *corporate venturing externo*.

Nas duas outras empresas analisadas, a Kimberly-Clark e a Goodyear, foi observada a função de desenvolvimento de novos negócios subordinada às áreas de marketing, caracterizando a ausência de separação funcional (O'REILLY; TUSHMAN, 2004). Nessas empresas, os novos negócios foram tratados, em termos organizacionais, de maneira muito semelhante aos novos produtos.

6.2.2. Processos

Apenas nos casos relativos à Telefônica foi observado um processo de desenvolvimento de novos negócios já estruturado previamente ao início dos projetos. Nessa empresa, a Diretoria de Inovação havia sido criada exatamente com a função de prospectar e desenvolver novos negócios, sendo, assim estruturada de maneira a implementar processos dedicados a tal finalidade. Nessa empresa, o conceito do “funil de desenvolvimento” (WHEELWRIGHT; CLARK, 1992) era utilizado de maneira direta e havia clareza sobre em que etapa do funil cada projeto estaria.

O processo definido originalmente já previa que as fases não deveriam ser seguidas de maneira rígida. De fato, no caso do projeto *At Home*, foi possível observar que o processo efetivamente utilizado foi uma simplificação do processo original, com etapas que não chegaram a ser desenvolvidas.

De maneira geral, o processo pareceu ter alcançado sucesso com sua implementação, uma vez que possibilitou à empresa o desenvolvimento de diversas iniciativas de novos negócios e foi alvo de comentários positivos por parte dos interlocutores entrevistados. Permitiu a formação de um portfólio de projetos suficientemente grande para passar pelas etapas do “funil de inovação” e levar algumas iniciativas até a implementação comercial.

Ainda assim, alguns obstáculos foram observados. No caso do projeto *At Home*, por exemplo, a separação organizacional em relação às áreas de negócios pôde garantir autonomia durante o desenvolvimento do projeto, porém acarretou em uma menor envolvimento das áreas de marketing. Essa pode ter sido uma das razões para a dificuldade obtida na destinação do projeto, que levou quase um ano para ocorrer, a partir do momento em se observou que o projeto já poderia ser graduado.

No caso da *Categoria de Artigos de Toucador Infantil*, o processo de desenvolvimento de novos negócios foi criado ao longo do andamento do projeto. Foi utilizada uma referência internacional de dentro do âmbito da própria empresa, que foi adaptada para a implementação no projeto analisado. O processo utilizado foi essencialmente prático e adaptado à necessidade imediata da empresa. Já partia de etapas avançadas de avaliação da iniciativa, não contendo fases de prospecção de idéias.

Em um momento posterior, a empresa desenvolveu um processo específico para a geração de novos negócios, que serviria como guia para o desenvolvimento dos projetos nos quais a empresa se engajasse. Uma das modificações promovidas se referia ao envolvimento das áreas relacionadas com a iniciativa, que deveria ser feito o mais cedo possível. Com isso se esperou evitar o desconforto de áreas que fossem comunicadas tardiamente das necessidades do projeto, como o que ocorreu, no caso retratado, com equipe de vendas.

Já no caso do *TireIQ*, não foi observado esforço específico para desenvolver um processo dedicado ao desenvolvimento de novos negócios, de maneira mais geral. No momento em que a empresa se engajou em torno do projeto, foi definido um

plano de trabalho, que se originou da experiência da equipe envolvida e das necessidades observadas. Em nenhum momento o plano foi considerado como um modelo geral de processos que pudesse ser aplicado em desenvolvimentos subseqüentes.

6.2.3. Intenções estratégicas dos projetos

As intenções estratégicas dos projetos de *corporate venturing* estudados foram analisadas em função da lógica estratégica e do foco da oportunidade, conforme definidos por Hill e Birkinshaw (2008).

Pelo fato da pesquisa tratar de casos de *corporate venturing interno*, era um pré-requisito para a sua seleção que o foco da oportunidade fosse interno. De fato, isso foi observado nos quatro casos analisados.

Já para a avaliação da lógica estratégica, foi necessário entender se os projetos se relacionavam mais com *exploitation* ou com o *exploration*. Isso foi realizado em função das competências necessárias para o desenvolvimento do projeto: projetos baseados em competências já presentes na empresa tendem a se basear em uma lógica de *exploitation*. Já aqueles onde as principais competências deveriam ser desenvolvidas, tendem a se basear na lógica de *exploration* (MARCH, 1991).

Ambos os casos observados na Telefônica se basearam na lógica de *exploration*, por abordar produtos novos em mercados desconhecidos para a organização. Diversas competências deveriam ser desenvolvidas, com grande relevância para o projeto.

Ainda assim, é interessante notar que em projetos subseqüentes, apontados como exemplos ao longo das entrevistas, houve casos de projetos com maior balanceamento entre *exploitation* e *exploration*, como previsto no estudo de Hill e Birkinshaw (2004). Um exemplo citado foi um projeto posterior, aparentemente baseado em *exploration*.

No caso da Kimberly-Clark, a lógica dominante foi claramente o *exploitation*, uma vez que as competências mais relevantes para o projeto eram as comerciais, que não diferiam muito daquelas já dominadas pela empresa e aplicadas em outras categorias já comercializadas. A própria expectativa da empresa para o engajamento no projeto, a complementação do portfólio de produtos, já revela uma necessidade de melhor aproveitamento dos ativos já presentes na empresa à época.

Já no caso da Goodyear, a definição da lógica dominante não foi tão clara, uma vez que foram muito relevantes tanto as competências já presentes na empresa, como as competências novas desenvolvidas. A caracterização da lógica estratégica proveio da intenção declarada do projeto, de valorizar a marca perante os clientes através de um aumento na transparência sobre os dados de performance dos pneus. Como tal intenção aponta para a expectativa de valorizar o principal negócio da empresa, a comercialização de pneus, caracterizamos a lógica estratégica do projeto como *exploitation*.

6.2.4. Particularidades do ambiente brasileiro

As particularidades observadas nos projetos, devido ao desenvolvimento no ambiente brasileiro, foram mais relacionadas às características específicas dos produtos e serviços desenvolvidos do que às mais estruturais, relacionadas à condução de projetos de *corporate venturing interno*.

Algumas das particularidades se referiram à estrutura social ou características culturais do país, como no caso da “falta de poder de consumo da classe média”, identificada no projeto *At Home* ou a “flexibilidade em relação aos prazos”, identificada no projeto *TireIQ*.

Outras se referiram a aspectos da burocracia e legislação brasileiras, como a influência da carga tributária, identificada nos projetos *TecTotal* e *At Home* ou a burocracia para o registro de produtos, identificada no projeto *Categoria de Artigos de Toucador Infantil*.

O fato do desenvolvimento ter sido realizado em sucursais de multinacionais não pareceu trazer influências significativas para o desenvolvimento dos projetos. Algumas características foram citadas como dificuldades em relação ao desenvolvimento de negócios por empreendedores individuais, porém aparentemente essas não diferiam substancialmente dos processos normalmente observados em outros projetos dentro das mesmas empresas. Em todos os casos estudados, a matriz corporativa demonstrou apoio explicitamente ao desenvolvimento dos projetos no Brasil.

Não foi observado o uso de financiamento público ou subsídios destinados ao apoio à inovação no desenvolvimento dos projetos. Uma possível explicação, apontada pelos próprios gestores entrevistados, foi o desconhecimento das ferramentas públicas de apoio à inovação à época do início do desenvolvimento dos projetos. De fato, o projeto mais recente analisado iniciou-se em 2008, e a divulgação de tais ferramentas ganhou intensidade a partir desse tempo. No entanto, é possível também aventar a possibilidade de esse apoio não ter sido visto como necessário ou prioritário, uma vez que o financiamento dos projetos poderia ser realizado diretamente pelas empresas, como efetivamente ocorreu.

6.2.5. Resultados diante de expectativas

Não é parte do escopo deste trabalho a análise específica dos resultados obtidos nos projetos e resultados financeiros não chegaram a ser analisados. Contudo, uma comparação das expectativas da empresa no momento do engajamento em torno do projeto com o que efetivamente ocorreu pode enriquecer o estudo.

O quadro a seguir apresenta de forma sintética o que foi observado em cada projeto em relação à sua destinação após o término do desenvolvimento, ao tempo decorrido até a primeira comercialização (mesmo que em etapa de piloto) e à natureza dos produtos ou serviços. Também aponta se tais resultados atenderam às expectativas iniciais ou foram alterados no decorrer do projeto.

O tempo decorrido até a comercialização foi considerado como a quantidade de meses transcorridos desde o primeiro momento em que a iniciativa foi classificada como projeto até o momento em que foi realizada a primeira venda do produto ou serviço.

	Projeto 1 <i>TecTotal</i>	Projeto 2 <i>At Home</i>	Projeto 3 Categoria de Artigos de Toucador Infantil	Projeto 4 <i>TireIQ</i>
Destinação do produto ou serviço após o projeto	• Fora da empresa (<i>spin-off</i>)	• Dentro da empresa	• Dentro da empresa	• Dentro da empresa
De acordo com a expectativa inicial?	• Sim	• Não. Era considerado o <i>spin-off</i> .	• Sim	• Sim
Tempo decorrido até a primeira comercialização	• 6 meses (do início da prova de conceito até a primeira venda)	• 11 meses (do início do projeto até a primeira venda)	• 15 meses (do início do projeto até o lançamento comercial)	• 15 meses (do início do projeto até a primeira venda no piloto)
De acordo com a expectativa inicial?	• Sim	• Não, expectativa de seis meses	• Sim	• Sim
Natureza dos produtos ou serviços	• Serviços de áudio e vídeo e de informática	• Projetos de automação residencial	• Categoria de produtos de tocador infantil	• Sistemas de controle de ativos e de performance para pneus baseados em identificação eletrônica
De acordo com a expectativa inicial?	• Sim	• Sim	• Sim	• Sim

Quadro 7 – Resultados dos projetos diante das expectativas prévias
Elaboração do autor

É possível observar que, de maneira geral, os projetos atenderam às expectativas iniciais sem importantes modificações. As diferenças estão na destinação de um projeto e em seu prazo de desenvolvimento, porém estas não parecem haver gerado transtornos significativos para a equipe do projeto.

7. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo apresenta as conclusões do trabalho, resgatando a proposta de pesquisa, os objetivos e a metodologia. Traz considerações sobre os achados destinadas à comunidade acadêmica e à comunidade empresarial. Em seguida, explicita algumas das principais limitações e restrições do estudo e finaliza apresentando recomendações para pesquisas futuras.

7.1. Conclusões

Este trabalho foi realizado com o intuito de ampliar o entendimento em torno do desenvolvimento de novos negócios no ambiente brasileiro. Para tanto, utilizou-se dos conceitos produzidos em torno do *empreendedorismo corporativo* e, mais especificamente, do *corporate venturing*. Abordou projetos realizados em subsidiárias de empresas multinacionais atuantes no Brasil e, através de uma pesquisa exploratória, confrontou as observações ao conhecimento existente, com a análise de determinados elementos do projeto diante de conceitos presentes na literatura internacional.

A pesquisa teve o formato de estudo de casos múltiplos, interpretativo, baseado em questionário semi-estruturado. Com isso buscou-se obter uma quantidade relevante de informações e produzir evidências empíricas que pudessem sustentar análises e esforços futuros, destinados ao desenvolvimento de teorias.

Os casos referiram-se a quatro projetos, em três diferentes empresas.

O roteiro utilizado para a apresentação dos casos foi estruturado de maneira a garantir a aplicação dos conceitos da teoria já existente e a manter o paralelismo nos relatos, o que beneficiaria a análise posterior. O roteiro se iniciou com a apresentação da empresa, de seu setor e de seus principais desafios estratégicos. Em seguida, contextualizou os projetos, e os caracterizou enquanto iniciativas de novos negócios. Logo após, trouxe análises em torno dos quatro elementos da

questão básica de pesquisa: as estruturas organizacionais, os processos, as intenções estratégicas e as particularidades relacionadas ao ambiente brasileiro. O roteiro concluiu-se com a apresentação de desdobramentos subseqüentes ocorridos com o projeto e com o *corporate venturing* na empresa.

As análises sobre os casos buscaram os pontos em comum e as dissonâncias observadas, de maneira a identificar as principais características dos esforços orientados à geração interna dos novos negócios nas empresas abordadas. Os resultados, além de possibilitarem as presentes conclusões, podem basear eventuais pesquisas futuras sobre o tema.

Devido ao caráter exploratório do trabalho, as conclusões são enunciadas como sugestões de comportamentos e relacionamentos, cuja generalização dependerá de estudos específicos posteriores.

Em relação à *caracterização das iniciativas orientadas ao desenvolvimento de novos negócios*, foi notado que não há, dentre as empresas pesquisadas, um amplo entendimento sobre o que poderia ser apontado como um novo negócio, ou de que maneira ele se diferenciaria de uma inovação em produto, serviço ou canal de vendas.

Assim, em dois dos quatro casos considerados, o novo negócio foi conduzido de maneira muito semelhante ao que ocorreria com um novo produto. Isto não pareceu causar empecilhos, uma vez que, em todas as observações, os desenvolvimentos dos projetos seguiram planos de trabalho definidos caso a caso, considerando suas necessidades e particularidades.

Daí se infere que a falta de uma definição clara sobre o que poderia ser considerado um novo negócio não impede seu desenvolvimento. Iniciativas orientadas a novos negócios podem surgir de necessidades específicas ou ser derivadas da busca por novos produtos ou canais. O desenvolvimento dos projetos também não depende do reconhecimento de tais enquanto novos negócios.

Foi também constatado, durante a seleção dos casos estudados, que há certo desconhecimento, dentre os profissionais do ramo, sobre o significado do termo “*corporate venturing*”, que muitas vezes é associado apenas às iniciativas de *corporate venture capital*, o que não captura toda a extensão do tema. O desconhecimento de tal jargão pode ser sintoma da falta de familiaridade dos executivos com a literatura relativa ao tema, o que poderia revelar uma desconexão entre a produção de conhecimento pela academia e a apropriação do mesmo pelas empresas.

Em termos de *organização*, foi observado que em duas, das três empresas pesquisadas, não havia separação da estrutura organizacional dedicada a novos negócios de sua estrutura regular. Em ambas, os projetos integravam as diretorias de marketing, que também se ocupavam dos produtos já comercializados no momento.

Em apenas uma empresa foi verificada uma separação suficiente para ser apontada como uma *unidade de corporate venturing*, em razão de ter constituída uma estrutura com autonomia operacional em relação às áreas comerciais ligadas aos produtos já existentes. Apenas nessa empresa foram observados indícios de presença de *ambidestria organizacional* (O'REILLY; TUSHMAN, 2004).

Uma possível explicação para tal fato é a incipiência das práticas de *corporate venturing* nas empresas. Possivelmente, a característica de ambidestria poderia vir a surgir apenas a partir de um amadurecimento de tal tipo de iniciativa nas organizações. A favor dessa presunção, é possível notar que o isolamento de unidades de negócios foi observado especificamente na empresa que há mais tempo direciona esforços ao desenvolvimento de novos negócios.

É possível, também, tentar relacionar a estrutura organizacional à *intenção estratégica* identificada em cada empresa: nos casos analisados, o “*explorer interno*” esteve ligado à ambidestria, e o “*exploiter interno*”, à ausência de separação das funções de *corporate venturing* do negócio tradicional. No entanto, antes de prosseguir com uma generalização, é importante avaliar essa relação à luz de um

conjunto maior de evidências, já que há argumentos teóricos e práticos que a contestam. No tocante à teoria, é possível observar que Hill e Birkinshaw (2006) apontam que as próprias unidades ambidestras poderiam ter melhor desempenho ao balancear o *exploration* com o *exploitation*. Como evidência prática, é possível constatar que mesmo na empresa analisada onde foi notada a ambidestria, projetos posteriores pretensamente seguiram uma lógica estratégica de *exploitation*.

Foram, também, identificados indícios de uma relação entre a intenção estratégica e os *processos*, uma vez que se observou o predomínio da lógica do *exploration* apenas na empresa que tinha um processo de desenvolvimento de novos negócios definido *a priori*. Isso sugere uma eventual relação entre a disposição em buscar iniciativas além do domínio das competências presentes, com a sistematização do processo de desenvolvimento de novos negócios. É importante notar que a evidência empírica ainda é muito frágil e tal relação precisaria ser testada por estudos posteriores.

O processo de desenvolvimento de negócios mais estruturado, daqueles abordados nos casos, era composto por etapas de alinhamento estratégico, prospecção, avaliação, prova de conceito, incubação, implementação e destinação do projeto. Tais etapas o relacionam com o *funil de desenvolvimento* e à busca de um portfólio de iniciativas, ao invés do desenvolvimento apenas de idéias selecionadas (WHEELWRIGHT; CLARK, 1992). Foi o único processo onde foi notado um esforço específico de prospecção e avaliação de idéias. A ligação das iniciativas prospectadas com as definições estratégicas se dava em função dos *temas estratégicos* priorizados em fase anterior.

Nos demais casos, o processo foi iniciado apenas após a constituição do projeto, em torno de uma iniciativa específica. As iniciativas surgiram a partir de idéias provenientes de executivos de marketing, o que aparenta ser condizente com a característica de *exploitation* dos projetos e com a proximidade dos mesmos aos negócios correntes das empresas. Nesses casos, a organização das tarefas foi realizada através de planos de trabalho, desenvolvidos com base na experiência internacional da corporação ou na experiência dos gestores. Em um deles, a

experiência obtida com o projeto serviu como base para a definição posterior de um processo de inovação mais próximo aos conceitos do *funil de desenvolvimento*.

Em dois dos casos analisados, obstáculos surgiram da falta de envolvimento de determinadas áreas no desenvolvimento dos negócios. Em um, o distanciamento da área de marketing dificultou a destinação do projeto após seu desenvolvimento. Em outro, a falta de envolvimento da área de vendas criou um desconforto na equipe comercial por ocasião do lançamento dos produtos, o que poderia ter causado contratemplos, se não fosse a atuação rápida da direção da empresa. Destes exemplos, é possível perceber a importância de se alinhar antecipadamente as áreas envolvidas em torno do desenvolvimento dos projetos, não deixando a comunicação para o último momento.

As *particularidades* observadas devido ao desenvolvimento no ambiente brasileiro se originaram principalmente de aspectos culturais, sociais e políticos, como a flexibilidade em relação a prazos, a falta de poder de consumo, a enredada burocracia ou a complicada estrutura tributária.

Essas especificidades não parecem próprias do desenvolvimento de novos negócios, mas devem afetar a qualquer iniciativa ocorrida no país. São aspectos que atingem internamente os projetos, porém não causam mudanças estruturais na organização, processos ou intenções estratégicas. Obviamente, isso não isenta as empresas de considerarem seus impactos no planejamento das iniciativas – pelo contrário, exige uma atenção maior a detalhes dos cronogramas e seqüenciamento das tarefas.

O uso dos incentivos e financiamentos públicos orientados à inovação não foi constatado nos projetos, porém certamente impactaria observações mais recentes, o que pode ser alvo de futuros estudos.

O fato dos projetos serem desenvolvidos em subsidiárias de empresas multinacionais trouxe alguns efeitos benéficos. Um deles foi a possibilidade de utilizar metodologias trazidas de outras regiões para a condução dos mesmos. Outro

efeito visto foi a disponibilidade de referências internacionais de projetos semelhantes, que pôde sustentar a defesa de sua viabilidade. A característica multinacional da corporação também foi observada agregando benefícios através do apoio da matriz em áreas como pesquisa e desenvolvimento. É possível esperar que esse tipo de contribuição também se manifeste em relação a outras áreas, além da pesquisa tecnológica.

7.2. Contribuições do trabalho para as empresas

Este trabalho não tem como intenção prescrever práticas ou definir roteiros para o desenvolvimento de novos negócios dentro das empresas. No entanto, com a coleção de casos práticos, a apresentação dos principais desafios encontrados e dos resultados obtidos pode servir como suporte aos executivos na definição de seus próprios roteiros.

Ao trazer elementos efetivamente observados nas empresas, analisados ante a teoria existente, a pesquisa ajuda a conectar a academia à prática, servindo como “porta de entrada” para despertar nos executivos o interesse nas constatações e conceitos da produção científica sobre o tema. Para isso, também referencia bibliografia relevante, composta em parte de artigos voltados ao público executivo e de outros casos práticos.

O trabalho pode ser utilizado como referência de *boas práticas*, por descrever exemplos de iniciativas e decisões tomadas por empresas atuantes no Brasil, apresentando seus desdobramentos e principais resultados. Tais exemplos podem ser espelhados ou usados como inspiração por empresas que buscam desenvolver novos negócios. Podem fundamentar ou rebater propostas de estruturação de iniciativas.

Em particular, pode beneficiar às empresas cujos projetos foram analisados, através dos aprendizados que estas podem obter com o exame de seus casos, cujas características foram explicitadas através de um roteiro preparado com base nos conceitos teóricos existentes.

Especificamente, o trabalho evidencia algumas diferenças na abordagem a novos negócios, em relação à praticada com novos produtos ou canais. Apresenta casos onde tal distinção foi buscada ativamente já na prospecção de iniciativas e outros onde a diferença foi constatada durante o desenvolvimento. Mostra que os projetos não dependem necessariamente da percepção sobre essa distinção para serem desenvolvidos.

Descreve casos onde se houve separação da unidade de *corporate venturing* do negócio tradicional e outros onde tal função esteve integrada ao marketing. Com isso, pode subsidiar a definição da estrutura organizacional que será aplicada em uma empresa.

Relaciona, tentativamente, a lógica estratégica de *exploration* à autonomia da unidade de *corporate venturing* e à existência de processos baseados no “funil de desenvolvimento”. Ainda que tal relação careça de mais evidências empíricas para ser provada, pode servir como subsídio adicional para a tomada de decisões.

O trabalho expõe casos onde a falta de envolvimento de alguma área durante o desenvolvimento do projeto causou algum obstáculo em momento posterior. Com isso, indica a importância da identificação das áreas que devem participar do processo e da busca de seu comprometimento.

Também apresenta algumas particularidades do desenvolvimento de negócios em ambiente brasileiro, que podem ser tomadas como referência para o planejamento de futuros projetos.

7.3. Contribuições do trabalho para a academia

A presente pesquisa enriquece o conhecimento sobre o *corporate venturing* e o desenvolvimento de novos negócios ao abordar um tema apontado como carente de produção acadêmica e conhecimento entre empresas (ARRUDA; COZZI; SILVEIRA, 2012) e reunir, organizar e apresentar bibliografia relacionada.

Contribui com a análise sobre as estruturas organizacionais orientadas à geração de novos negócios ao agrupar as principais definições da literatura relacionada em um esquema, que pode ser aplicado às observações empíricas para o reconhecimento dos fenômenos.

Analisa quatro casos empíricos, à luz do referencial teórico já existente. Dessa maneira, aprofunda o entendimento do tema e proporciona observação de evidências empíricas no ambiente brasileiro. Devido a sua característica exploratória, reúne uma grande quantidade de informações sobre os casos, que poderá ser utilizada como referência para futuros estudos ou desenvolvimentos de teoria.

Ao abordar especificamente o *corporate venturing interno*, colabora com a investigação sobre esse tipo particular de desenvolvimento de novos negócios, permitindo a visão de elementos que poderiam distingui-lo de iniciativas desenvolvidas fora do domínio organizacional das empresas. Por tratar de subsidiárias de corporações multinacionais, ajuda a explicar fenômenos que ocorrem nessas empresas, de grande relevância no contexto brasileiro.

Finalmente, as análises e conclusões do trabalho apresentam uma série de relacionamentos entre os dados examinados, que podem ser mais profundamente analisados, rebatidos ou comprovados através de pesquisas futuras. As recomendações para estudos posteriores contribuem para a formulação das questões de pesquisa dos próximos trabalhos relacionados ao tema.

7.4. Limitações e restrições do estudo

O presente trabalho é elaborado como uma pesquisa exploratória, o que permite uma visão ampla do fenômeno observado, ainda que em um menor nível de profundidade (SELLTIZ; WHRIGHTSMAN; COOK, 1987). Tal característica não-exaustiva do estudo pode ser apontada como uma limitação, por não representar todos os comportamentos observados no universo de empresas. No entanto, enquanto pesquisa exploratória, este trabalho não se propõe, individualmente, a ser

usado para a formulação de teorias ou prescrições, mas sim a servir como base para o delineamento de pesquisas mais extensivas, que sejam apropriadas à generalização.

É importante ressaltar que, apesar de retratar as diversas fases do desenvolvimento dos projetos e abordar superficialmente os resultados obtidos, o trabalho não se presta a uma análise detalhada dos resultados do processo de desenvolvimento de novos negócios nas organizações, já que não estuda profundamente as implicações posteriores dos projetos nas empresas, ou os impactos que esses podem causar.

O estudo também não relaciona os processos e a organização à eficiência obtida na geração de projetos, por não considerar exaustivamente todas as iniciativas geradas e até onde cada uma prosseguiu. Tal relacionamento também poderia ser alvo de trabalhos futuros.

Também é conveniente notar que as análises foram realizadas de forma a retratar informações relevantes ao estudo do *corporate venturing interno* e podem não se prestar a avaliar o impacto de variáveis relevantes ao estudo de outras linhas de estudos do *empreendimento corporativo* ou do *desenvolvimento de novos negócios*. Dessa maneira, podem não ser adequados para retratar os impactos dos projetos no *clima organizacional*, *motivação dos funcionários*, *intraempreendedorismo* ou outros.

Da mesma forma, as referências foram propositadamente tomadas de um referencial bem delimitado, em torno de conceitos como *corporate venturing* e *ambidestria organizacional*. Com isso, a análise limita-se ao entorno desses conceitos e não aborda outras linhas teóricas.

O fato dos casos examinados serem apresentados como exemplos de sucesso pelas empresas abordadas também pode representar uma limitação da pesquisa. Casos concluídos com bons resultados são mais facilmente observados, por haver passado por processos completos e também pela disposição das empresas em comentar a respeito deles. No entanto, uma eventual análise de casos de falhas poderia também revelar informações relevantes. A confrontação dos casos de

sucesso com casos de falhas poderia ser objeto de uma futura extensão desta pesquisa.

Finalmente, pode-se apontar que as observações sobre os casos foram feitas *a posteriori*, o que não deve ter introduzido muito ruído na análise das estruturas organizacionais, processos e particularidades, mas pode ter contaminado a percepção dos entrevistados (e o conseqüente entendimento do pesquisador) a respeito das expectativas iniciais e intenções estratégicas. Tal limitação pode ser superada através da realização de estudos longitudinais, que acompanhem os projetos através do tempo.

7.5. Recomendações para pesquisas futuras

Por esta pesquisa se tratar de um estudo exploratório, suas próprias conclusões são passíveis de verificação e aprofundamento através de estudos futuros mais específicos. As limitações e restrições apresentadas também revelam oportunidades para novos trabalhos. A seguir são apresentadas algumas sugestões de temas para investigação.

- 1) Foi observada uma regularidade entre as expectativas iniciais e os resultados alcançados nos casos analisados, em termos de destinação do produto ou serviço após o projeto, tempo de desenvolvimento dos projetos e de natureza dos produtos ou serviços desenvolvidos. Tal regularidade aparenta ser condizente com os mecanismos de *causation* (SARASVATHY, 2001). Uma pesquisa futura poderia buscar identificar a possibilidade de haver casos de *corporate venturing interno* que se utilizem de mecanismos de *effectuation*, descritos também por Sarasvathy (2001).
- 2) Uma nova pesquisa poderia analisar os resultados de diversos projetos de *corporate venturing interno* e relacioná-los aos resultados obtidos no *venturing* realizado por empreendedores fora do ambiente corporativo. Com isso seria possível confrontar o processo de geração de negócios dentro e fora das empresas.

- 3) Uma análise quantitativa abordando os resultados obtidos com diversas configurações de processos e organização pode tentar definir os modelos mais eficientes de *corporate venturing interno* para cada intenção estratégica.
- 4) Dos projetos analisados neste trabalho, dois haviam sido caracterizados como novos negócios logo em seus momentos iniciais, e outros foram concebidos, a princípio, como novos produtos ou novos canais. Poderia ser alvo de um novo estudo a discussão de em que medida a consciência de que se está desenvolvendo novos negócios pode afetar os processos ou os resultados.
- 5) Projetos baseados no *exploration* foram observados apenas na empresa que possuía um processo definido de prospecção de iniciativas e uma separação da unidade de *corporate venturing*. Um estudo futuro poderia analisar em que medida é necessária a implementação de um processo específico de prospecção e de uma estrutura ambidestra para o surgimento de iniciativas dedicadas ao *exploration*.
- 6) Através da observação de mais casos onde se constate a separação da unidade de *corporate venturing* do negócio tradicional, pode ser possível buscar a compreensão dos fatores que motivam a implementação de estruturas que permitem a ambidestria organizacional.
- 7) Uma nova pesquisa poderia analisar em que casos as subsidiárias de multinacionais podem ter autonomia, frente à matriz, para implementar projetos de desenvolvimento de novos negócios. A pesquisa investigaria se a autonomia decorreria da relevância da subsidiária em termos de faturamento, do papel estratégico do país ou região, do tipo de subsidiária, da cultura da corporação ou de outros aspectos.
- 8) Também é possível questionar, em um novo estudo, se a característica multinacional da organização agrega um benefício decisivo para a condução dos projetos, ou se os apoios que tal estrutura gera poderiam ser substituídos por investimentos ou trabalhos realizados localmente. Isso poderia revelar se as corporações multinacionais teriam vantagens na geração de novos negócios em relação às empresas nacionais.

REFERÊNCIAS

ABIHIPEC - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HIGIENE PESSOAL, PERFUMARIA E COSMÉTICOS. **Panorama do setor**, [s.l.], 14 abr. 2011. Disponível em <http://www.abihpec.org.br/wp-content/uploads/2010/11/Microsoft-Word-Panorama-do-setor-2010-2011-14_04_2011.pdf>. Acessado em 18 fev. 2012.

ANIP – ASSOCIAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA DE PNEUMÁTICOS. **Fact sheet**, São Paulo, 1 fev. 2012. Disponível em <http://www.anip.com.br/index.php?cont=detalhes_noticias&id_noticia=366&area=42&titulo_pagina=Press%20Kit>. Acessado em 18 fev. 2012.

ARRUDA, C.; COZZI, A.; SILVEIRA, G. **Estratégias e práticas de corporate venturing no contexto brasileiro**: relatório da survey, Nova Lima, MG, 2012. Disponível em <http://www.fdc.org.br/pt/pesquisa/inovacao/corporate_venturing/Documents/Relatório da Survey Site.pdf>. Acessado em: 25 jan. 2012.

BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. Tap your subsidiaries for global reach. **Harvard Business Review**, Boston, v. 64, n. 6, p. 87-94. 1986.

BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. **Managing across borders**: The transnational solution. Boston: Harvard Business School Press. 1989.

de BETTIGNIES, J-E.; CHEMLA, G. Corporate venturing, allocation of talent, and competition for star managers. **Management Science**, v.54, p. 505-521, 2008.

BHARDWAJ, B.; MOMAYA, K. Corporate Entrepreneurship Model: A Source of Competitiveness. **IIMB Management Review**, v. 19, n. 2, p. 131-145. Jun, 2007.

BIRKINSHAW, J. M. Entrepreneurship in multinational corporations: the characteristics of subsidiary initiative. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 3, p. 207-230, 1997.

BIRKINSHAW, J. M. The Paradox of Corporate Entrepreneurship. **Strategy+Business**, v. 30, p. 1-12, 2003.

BIRKINSHAW, J. M. The Secret Diary of Corporate Venturing. **Business Strategy Review**, v. 16, n. 2, p. 19-24, Summer 2005.

BIRKINSHAW, J. M.; HOOD, N. Unleash innovation in foreign subsidiaries. **Harvard Business Review**, v. 79, n. 3, p. 131–137. 2001.

BLOCK, Z.; MACMILLAN, I. C. **Corporate venturing**: creating new businesses within the firm. Boston : Harvard Business School Press, 1993.

BOLETIM SOBEET. São Paulo: Sociedade Brasileira de Estudos de Empresas Transnacionais e da Globalização Econômica. Ano 8, n. 81. Set. 2011. Disponível em <<http://www.sobeet.org.br/boletim/boletim81.pdf>>. Acesso em: 18 fev. 2012.

BRIGATTO, G.; MOREIRA, T. Apartamento dos "Jetsons" fica mais perto da realidade. **Valor Econômico**, São Paulo, 01 mar. 2011. Disponível em <<http://www.valor.com.br/arquivo/875021/apartamento-dos-jetsons-fica-mais-perto-da-realidade>>. Acessado em: 18 fev. 2012.

BURGELMAN, R. A. A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, n. 2, p. 223-244, June 1983.

BURGELMAN, R. A. Corporate entrepreneurship and strategic management: Insights from a process study. **Management Science**, v. 29, p. 1349-1364, 1983.

BURGELMAN, R. A. Strategy making as a social learning process: the case of internal corporate venturing. **Interfaces**, v. 18, n. 3, p. 74-85, May-June, 1988.

BURGERS, J. H.; JANSEN, J. Organizational ambidexterity and corporate entrepreneurship: the differential effects on venturing, innovation and renewal processes. **Frontiers of entrepreneurship research**, Babson College, North Carolina, Estados Unidos, June 2008. Disponível em: <http://fusionmx.babson.edu/entrep/fer/2008FER/chapter_19/paperfr_xix_2.html>. Acessado em 18/02/2012.

CALISH, I. G. The challenge of internal corporate venturing, **Advanced Management Journal**, v. 49, n. 4, p. 48-51, 1984.

CALLEGARI, L. Telefônica intensifica aposta em P&D no Brasil. **Computerworld**, São Paulo, 17 jan. 2011. Disponível em: <<http://computerworld.uol.com.br/telecom/2011/01/17/telefonica-intensifica-aposta-em-p-d-no-brasil/>>. Acessado em: 08 fev. 2012.

CAMPBELL, A. et al. The Future of corporate venturing. **MIT Sloan Management Review**, v. 45, n. 1, p. 30-37, 2003.

CAMPBELL, A.; BIRKINSHAW, J. Corporate venturing in its place. **The Ashridge Journal**, Ashridge Business School UK, Autumn 2004. Disponível em: <[http://www.ashridge.org.uk/website/IC.nsf/wFARATT/CorporateVenturingInItsPlace/\\$file/CorporateVenturingInItsPlace.pdf](http://www.ashridge.org.uk/website/IC.nsf/wFARATT/CorporateVenturingInItsPlace/$file/CorporateVenturingInItsPlace.pdf)>. Acessado em: 14 dez. 2011.

CHESBROUGH, H. W. Designing corporate venturing in the shadow of venture capital. **California Management Review**, v. 42, n. 3, p. 31-49, 2000.

CHESBROUGH, H. W. Making sense of corporate venturing capital. **Harvard Business Review**, v. 80, n. 3, p. 90-97, 2002.

CHESBROUGH, H. W. The era of open innovation. **Sloan Management Review**, v. 44, n. 3, p. 35-41, Spring 2003.

CHESBROUGH, H. W. **Open Business Models**: How to thrive in the new innovation landscape. 1st .ed. Boston: Harvard Business School Press, 2006.

CHRISTENSEN, C.; OVERDORF, M. Meeting the challenge of disruptive change. **Harvard Business Review**, v. 78, n. 2, p. 67-75, 2000.

CHRISTENSEN, C. M. **The innovator's dilemma**: when new technologies cause great firms to fail. 2nd. ed, New York: Harper Business, 2002.

COOPER, R. G. Stage-gate system: a new tool for managing new products. **Business Horizons**, v. 3, n. 33, p. 44-54, 1990.

Di SERIO, L. C.; VASCONCELLOS, M. A. **Estratégia e competitividade empresarial**: inovação e criação de valor. São Paulo: Saraiva, 2009.

DORNELAS, J. C. A. Empreendedorismo corporativo: conceitos e aplicações. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 9, n. 2, p. 81-90, abr.-jun. 2004.

DUNCAN, R. The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. In: KILLMAN, R. H.; PONDY, L. R.; SLEVEN, D. (eds.) **The Management of Organization**. New York: North Holland, 1976, p. 167-188.

EDUCATERRA. TecTotal: un producto de la incubadora de negocios de Telefónica en Brasil. Conteúdo do curso: **Programa de especialización en gestión innovadora**. Madri, Espanha, 2007.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

EISENHARDT, K. M. Better stories and better constructs: The case for rigor and comparative logic. **The Academy of Management Review**, v. 16, n.4, p. 620-627, 1991.

FAST, N. The future of industrial new venture departments. **Industrial Marketing Management**, v. 8, n. 4, p. 264-273. Nov. 1979.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **Estratégias e práticas de corporate venturing no contexto brasileiro**. Novembro, 2011. Apresentação realizada na Arena de *corporate venturing* do evento Open Innovation Seminar 2011, em São Paulo, Brasil.

GARUD, R.; VAN DE VEN, A. H. An empirical evaluation of the internal corporate venturing process. *Strategic Management Journal*, v. 13, p. 93-109, 1992.

GHOSHAL, A.; BARTLETT, C. A. The multinational corporation as an interorganizational network. **The Academy of Management Review**, v. 15, n. 4, p. 603-625, Oct. 1990.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K., BANDEIRA-DE-MELLO, R., SILVA, A. B. **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais**. São Paulo: Saraiva, 2006, cap. 4.

GOODYEAR. **Annual Report 2010**. Disponível em <www.goodyear.com/investor/pdf/ar/2010ar.pdf>. Estados Unidos, 2011. Acessado em 14 dez. 2011.

GOODYEAR. **Our Business**. Disponível em <http://www.goodyear.com/investor/our_business.html>. Estados Unidos, 2011. Acessado em 14 dez. 2011.

GOODYEAR. **90 anos de Brasil**. Disponível em <<http://www.goodyear.com.br/empresa/goodyear-brasil/goodyear-brasil.html>>. São Paulo, 2011. Acessado em 14 dez. 2011.

HASHIMOTO, M. **Organizações intra-empendedoras**: Construindo a ponte entre clima interno e desempenho superior, Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2009.

HAYES, R.; WHEELWRIGHT, S.; CLARK, K. **Dynamic manufacturing**: creating the learning organization. New York : Free Press, 1988.

HE, X.; PROBERT, D. R.; PHAAL, R. Funnel or tunnel? A tough journey for breakthrough innovations. In: 4TH IEEE INTERNATIONAL CONFERENCE. **Proceedings of the 2008 IEEE ICMIT**, Bangkok, 2008. p. 368-273

HILL, S.; BIRKINSHAW, J. Ambidexterity in corporate venturing: Simultaneously using existing and building new capabilities. **Academy of Management Proceedings**, p. C1-C6, 2006.

HILL, S.; BIRKINSHAW, J. Strategy-organization configurations in corporate venture units: Impact on performance and survival. **Journal of Business Venturing**. v. 23, p. 423-444, 2008.

KIMBERLY-CLARK. **Fact Sheet February 2011**. Disponível em <http://www.cms.kimberly-clark.com/umbracoimages/UmbracoFileMedia/2011_Fact_Sheet_umbracoFile.pdf>. Estados Unidos, 2011. Acessado em 15 dez. 2011.

KIMBERLY-CLARK. **Linha do Tempo**. Disponível em <<http://www.kimberly-clark.com.br/linhadotempo.aspx>>. São Paulo, 2012. Acessado em 21 jan. 2012.

KIMBERLY-CLARK. **Kimberly-Clark Announces Year-End 2011 Results and 2012 Outlook**. Comunicado à imprensa divulgado em 24 jan. 2012. Disponível em <<http://investor.kimberly-clark.com/releasedetail.cfm?ReleaseID=641668>>. Acessado em 21 fev. 2012.

KURATKO, D. F.; COVIN, J. G.; GARRETT, R. P. Corporate venturing: Insights from actual performance, **Business Horizons** v. 52, p. 459-467, 2009.

MARCH, J. G. Exploration and exploitation in organizational learning. **Organization Science**, v. 2, n. 1, p. 71-87, 1991.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada**. 4ª. edição. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MERRIAM, S. B. **Case study research in education**. A qualitative approach. San Francisco, Estados Unidos: Jossey-Bass, 1998.

MILES, M. P.; COVIN, J. G. Exploring the practice of corporate venturing: some common forms and their organizational implications, **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 26, n. 3, p. 21-40, 2002.

MOLLERS, M. **Strategic use of corporate venturing**. a case study analysis. Tese - RWTH Aachen University. Aquisgrano, Alemanha, 2008.

MORRIS, M. H.; KURATKO, D. F.; COVIN, J. G. **Corporate entrepreneurship & Innovation**. Mason, Ohio, Estados Unidos : Cengage / South-Western Publishers, 2008.

O'REILLY III, C. A.; TUSHMAN, M. L. The ambidextrous organization. **Harvard Business Review**, v. 82, n. 4, p. 74-81, Apr. 2004

PINCHOT III, G. **Intrapreneuring**: why you don't have to leave the company to become an entrepreneur. EUA: Harper & Row, 1985.

REN, C.; GUO, C. The rise and fall of entrepreneurial opportunities: a process model for corporate entrepreneurship. **Academy of Management Annual Meeting Proceedings**, p. 1-6, Ago. 2008.

RIBEIRO, E. TecTotal tem faturamento de R\$ 20 milhões em 7 meses de operação. **Computerworld**, São Paulo, 25 jan. 2008. Disponível em: <<http://computerworld.uol.com.br/telecom/2008/11/25/tectotal-tem-faturamento-de-r-20-milhoes-em-7-meses-de-operacao/>>. Acesso em 20 nov. 2011.

RODRIGUES, F. Z. **Modelos de corporate venturing utilizados no Brasil: estudo de casos**. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - Universidade de São Paulo. São Paulo. 2005.

RODRIGUES, F. Z.; SANTOS, S. A. **O corporate venturing considerando incerteza, organização e geração de valor**. Artigo apresentado ao VII SEMEAD, São Paulo, 2004.

RODRIGUES, F. Z.; SANTOS, S. A.; KUNIOSHI, M. S. **Modelos de corporate venturing utilizados no Brasil**: estudo de casos múltiplos. Artigo apresentado ao ENANPAD, Brasília, 2005.

SARASVATHY, S. D. Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. **Academy of Management Review**, v. 26, p. 243–288, 2001.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, juro e ciclo econômico. São Paulo: Abril, 1985.

SELLTIZ, C.; WHRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W. **Métodos de Pesquisas nas Relações Sociais**. São Paulo: EPU, 1987.

SHARMA, P.; CHRISMAN, J. J. Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, v. 23, n. 3, p. 11-27, 1999.

SINDIPEÇAS – SINDICATO NACIONAL DA INDÚSTIA DE COMPONENTES PARA VEÍCULOS AUTOMOTORES. **Desempenho da indústria brasileira de autopeças 2011**. Disponível em: <http://www.sindipecas.org.br/paginas_NETCDM/modelo_detalhe_generico.asp?subtit=&ID_CANAL=17&id=36283>. Acessado em 22 jan. 2012.

SPAGNUOLO, S. Telefônica terá empresa local para promover inovação. **Exame.com**, São Paulo, 23 nov. 2011. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/telefonica-tera-empresa-local-para-promover-inovacao>>. Acessado em: 08 fev. 2012.

TELEBRASIL – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TELECOMUNICAÇÕES. **O Desempenho do setor de telecomunicações no Brasil** – Séries temporais do terceiro trimestre de 2011. Disponível em: <http://www.telebrasil.org.br/saiba-mais/O_Desempenho_do_Setor_de_Telecom_Series_Temporais_3T11.pdf>. Acessado em: 15 dez. 2011.

TELECO. **Informações sobre o Grupo Telefônica**. Disponível em <<http://www.teleco.com.br/operadoras/telefonica.asp>>. Acessado em 27 jan. 2012.

TELEFÔNICA. **Informe anual de responsabilidade corporativa 2010**. Disponível em <http://www.telefonica.com.br/onfiles/pdf/Informe_Anual_de_Responsabilidade_Corporativa_2010.pdf>. São Paulo, 2011. Acessado em 27 jan. 2012.

TELEFÔNICA. **Vivo fecha 2011 mantendo liderança, com 71,5 milhões de clientes, e cresce mais do que em 2010.** Comunicado à imprensa divulgado em 17 jan. 2012. Disponível em <http://saladeprensa.telefonica.com/documentos/nprensa/1701_Vivo_em_2011_715_milhes_e_cresce_mais_q_em_201011.pdf>. Acessado em 27 jan. 2012.

TELEFÔNICA. **Apresentação de resultados 4T2011 e 2011.** 16 fev. 2012. 16 fev. 2012. Disponível em <http://telefonica.mediagroup.com.br/pt/Download/686_Apresentacao_4T11.pdf>. Acessado em 25 fev. 2012.

TUSHMAN, M. L.; O'REILLY III, C. A. Ambidextrous organizations: managing evolutionary and revolutionary change. **California Management Review**, v. 38, n. 4, 1996.

UNCTAD – UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT. **World Investment Report 2011.** Disponível em: < www.unctad-docs.org/UNCTAD-WIR2011-Full-en.pdf> New York and Geneva, 2011. Acessado em: 17 fev. 2012.

VAN DE VEN, A. H. et al. Processes of new business creation in different organizational settings. In: VAN DE VEN, A.; ANGLE, H.; POOLE, M. S. (Eds.), **Research on the management of innovation: The Minnesota studies**: 221-298. New York: Ballinger/Harper & Row, 1989.

VERBEKE, A.; CHRISMAN, J. J.; YUAN, W. A Note on Strategic Renewal and Corporate Venturing in the Subsidiaries of Multinational Enterprises. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 31, n. 4, p. 585-600, 2007.

VIEGAS, R. M.; JARDIM, F.; SCHECHTMANN, P. Corporate venture capital – quais são suas perspectivas no Brasil? In: SIMPOI 2010, 2010, São Paulo. **Anais**. 2010. Disponível em: < http://www.simpoi.fgv.br/arquivo/2010/artigos/E2010_T00162_PCN36250.pdf>. Acessado em: 17 jan. 2012.

VON HIPPEL, E. Successful and failing internal corporate ventures: an empirical analysis. **Industrial Marketing Management**. v. 6, p. 163-174, 1977.

WHEELWRIGHT. S.; CLARK. K. **Revolutionizing product development**. 1st. ed. The Free Press: New York, 1992.

WOLCOTT, R.; LIPPITZ, M. The four models of corporate entrepreneurship. **MIT Sloan Management Review**. v. 49, n. 1, p. 75-82, Fall 2007.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICES

APÊNDICE I – PROTOCOLO DE PESQUISA DO ESTUDO DE CASO

O protocolo de pesquisas abaixo procurou refletir os questionamentos buscados em nosso estudo, os apresentando de maneira palatável ao público executivo, que seria alvo das entrevistas e abordagens realizadas.

Este protocolo seria utilizado, sobretudo, pelo próprio entrevistador. No entanto, como poderia ser eventualmente mostrado em seu todo ou em partes ao entrevistado, foi utilizada, em sua elaboração, uma linguagem mais adequada a esse público.

1 - INTRODUÇÃO AO ESTUDO DE CASO E PROPÓSITO DO PROTOCOLO

O presente estudo de caso fará parte da pesquisa realizada por Ricardo Kahn, pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo – FGV-EAESP, buscando a obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas, na linha de pesquisas Gestão de Operações e Competitividade.

Através do estudo de múltiplos casos de projetos de desenvolvimento de novos negócios, serão estudados os esforços orientados à geração interna de novos negócios em empresas atuantes no Brasil, em vista dos principais artigos e estudos, acadêmicos e práticos, já produzidos em torno do tema de *corporate venturing*.

Iniciativas de *corporate venturing* são os projetos de uma empresa já estabelecida, orientados para a geração de novos negócios. O *corporate venturing* pode ser externo, quando o desenvolvimento do negócio se encontra fora do domínio corporativo (como no caso das aceleradoras de negócios ou do *Corporate Venture Capital*), ou *interno*, que se dá quando o projeto é desenvolvido dentro da empresa, com seus recursos e por seus próprios empregados e executivos, reportando direta ou indiretamente para a direção corporativa.

A qualificação da empresa e do projeto para a participação na pesquisa se dará através de perguntas prévias que possibilitarão a sua caracterização no universo pesquisado. Cada empresa deve:

- atuar no Brasil há pelo menos cinco anos;
- ser subsidiária de multinacional com relevante autonomia estratégica e operacional, ou seja, que possam ser caracterizada como líder estratégico ou contribuidora, segundo a tipologia de Bartlett e Ghoshal (1986);
- ser capaz de reconhecer em sua estrutura esforços específicos de corporate venturing, desenvolvimento de novos negócios ou inovação orientada à criação de novos negócios;
- não ser dedicada exclusivamente, como grupo econômico, ao fomento da inovação, desenvolvimento de negócios ou investimento (como fundos de private equity e venture capital);
- ter experiências relevantes concluídas nos últimos cinco anos (isso é, a partir do início de 2007), de projetos de desenvolvimento de novos negócios.

Quadro 1 – Qualificação das empresas para a pesquisa

Para que se alcance os objetivos da pesquisa, serão respondidas quatro questões principais sobre cada projeto, através da análise de documentos, dados históricos e entrevistas pessoais. As perguntas estão no quadro abaixo:

1. De que maneira as estruturas organizacionais utilizadas pelas empresas atuantes no Brasil para a condução dos projetos de corporate venturing interno apresentam características de separação da unidade de negócios ou ambidestria?
2. Quais os principais processos utilizados por essas empresas na condução desses projetos e como esses se correspondem com os conceitos de “funil de desenvolvimento” e “inovação aberta”?
3. Quais as intenções estratégicas dos projetos de corporate venturing interno praticados no Brasil?
4. Quais as particularidades encontradas no desenvolvimento de projetos de novos negócios no ambiente brasileiro?

Quadro 2 – Questões a serem respondidas sobre o projeto

Para a análise da primeira questão buscaremos entender o nível de separação que a estrutura dedicada ao desenvolvimento de novos negócios tem em relação ao negócio tradicional da empresa. Caso seja encontrada uma separação, essa será analisada diante dos conceitos de “organização ambidestra”, conforme o esquema teórico apresentado a seguir:

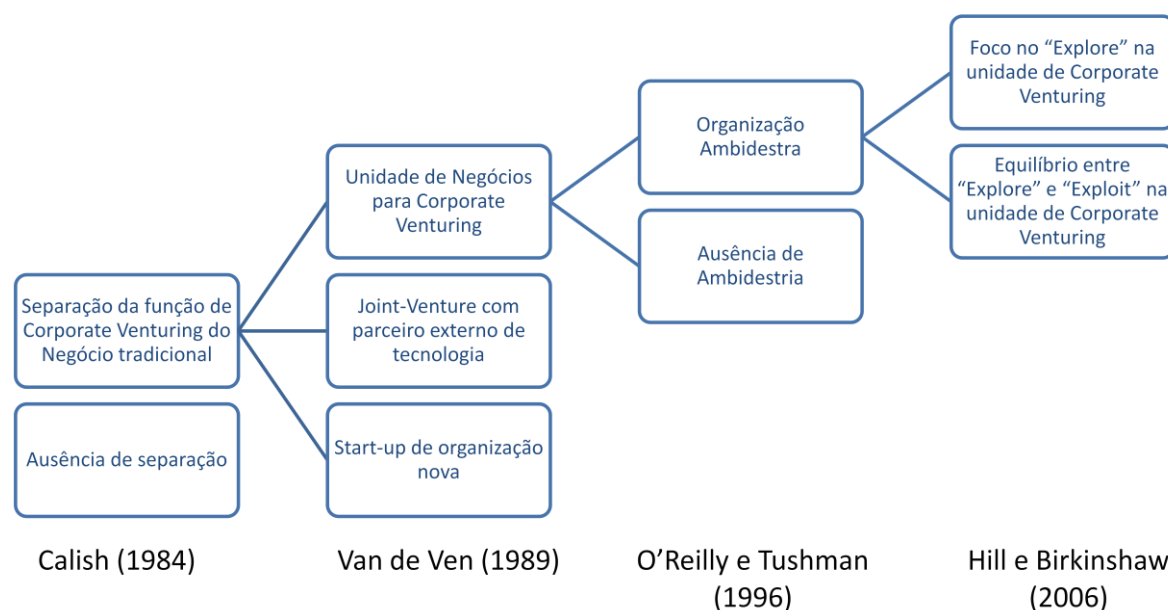


Figura 1 – Referencial teórico de “Organizações Ambidestras”

A segunda questão será respondida através do mapeamento dos principais processos envolvidos na condução do projeto. Será tomado como modelo básico o “funil de inovação”, contendo as fases da prospecção de idéias ao lançamento comercial. No entanto, o modelo de processos será elaborado especificamente para cada projeto analisado.

Dentre as considerações endereçadas nessa questão estarão: a identificação das etapas do processo, a obrigatoriamente ou não do cumprimento de todas as etapas, a existência de um prazo previamente determinado, os mecanismos de controle e indicadores sobre o processo e a maneira com que o desenvolvimento interno se relaciona com o mundo exterior à empresa.

Para a resposta à terceira questão será utilizada uma matriz bidimensional elaborada por Susan Hill e Julian Birkinshaw em artigo de 2008 (figura abaixo). Essa matriz buscará classificar a intenção estratégica em um quadrante de acordo com a lógica estratégica do projeto (*exploration* ou *exploitation*) e o foco da oportunidade (interno ou externo).

Lógica Estratégica	Exploration	1 Explorer Interno	2 Explorer Externo
	Exploitation	4 Exploiter Interno	3 Exploiter Externo
		Interno	Externo

Foco da Oportunidade

Figura 2 – Matriz de Intenções Estratégicas

A quarta questão será respondida com a análise das particularidades do processo devido à inserção no cenário brasileiro, tais quais: o uso de benefícios fiscais ou de meios de financiamento com subsídio estatal, as ações tomadas diante de particularidades da legislação, ou outras.

Este protocolo servirá como orientação geral para a coleta de dados e evidências e orientará o pesquisador de maneira a extrair todas as informações necessárias à sua pesquisa em seus contatos com as empresas abordadas.

2 - PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

As empresas que serão visitadas, os projetos que serão analisados e as pessoas de contato estão no quadro a seguir:

Projeto	Empresa	Cargo das Pessoas de Contato
TecTotal	Telefônica	<ul style="list-style-type: none"> • Diretor de Inovação • Diretor de Inovação (à época do projeto) • Superintendente de Inovação (à época do projeto)
At Home	Telefônica	<ul style="list-style-type: none"> • Diretor de Inovação • Gerente de Inovação • Gerente de Produto
Categoria de artigos de toucador infantil	Kimberly-Clark	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente de Categoria • Gerente de Inovação • Analista de Trade Marketing
TirelQ	Goodyear	<ul style="list-style-type: none"> • Diretor de Marketing e Vendas América Latina • Gestora do projeto • Gestor do projeto (em fase posterior)

Quadro 3 – Empresas e pessoas entrevistadas

As abordagens serão realizadas durante o mês de novembro e na primeira quinzena de dezembro de 2011. Cada entrevista terá uma previsão de duração de uma hora a uma hora e meia e será enviada uma comunicação prévia aos entrevistados solicitando a preparação prévia de material sobre o projeto.

O material solicitado será composto dos itens disponíveis dentre os apresentados na lista abaixo:

- Apresentações anteriores ao início do trabalho no projeto
- Apresentação da reunião de kick-off do projeto
- Plano de trabalho / cronograma inicial e final
- Relatórios de status apresentados no decorrer do desenvolvimento do projeto
- Notícia de lançamento do produto
- Principais indicadores acompanhados, com evolução
- Outras apresentações e documentos que se considerem relevantes

Quadro 4 – Material solicitado previamente à entrevista

Também será examinado o material disponível ao público geral sobre a empresa, como o *website* corporativo, relatórios anuais e o material institucional distribuído.

Em retribuição à cooperação com o projeto, o pesquisador oferecerá uma palestra devolutiva ao final do trabalho para a audiência que a empresa pesquisada julgar adequada. Essa palestra poderá abordar os temas de *corporate venturing* e os resultados da pesquisa.

3 - ESTRUTURA DO RELATÓRIO DE ESTUDO DE CASO

O estudo de cada caso apresentará a seguinte estrutura:

A. Apresentação da empresa e do projeto abordado

1. Apresentação genérica da empresa, com informações como: setor, principais produtos, origem, matriz, presença mundial, número de empregados no Brasil, faturamento no país, missão, visão e valores, cenário estratégico atual e principais desafios estratégicos para o futuro próximo;
2. Breve histórico das práticas de desenvolvimento de novos negócios na empresa;
3. Apresentação do projeto que será abordado no estudo do caso;
4. Caracterização do projeto como novo negócio, segundo Kuratko, Covin e Garrett (2009);

B. Organização

5. Análise da estrutura organizacional na qual o projeto está inserido, através da apresentação de organogramas;
6. Caracterização da organização no referencial teórico de organizações ambidestras;

C. Processo de desenvolvimento do negócio e histórico do projeto

7. Apresentação do modelo de processos definido no início da implementação, caso esse tenha sido explicitado pela empresa;
8. Mapeamento dos principais processos efetivamente desempenhados, com base no “funil de desenvolvimento”;

D. Lógica estratégica e foco da oportunidade

9. Identificação das principais competências utilizadas pelo projeto, diferenciando aquelas então já presentes na organização das que tiveram que ser adquiridas – para a determinação da lógica estratégica entre o *exploitation* e o *exploration* (MARCH, 1991);
10. Caracterização do foco da oportunidade e classificação das intenções estratégicas do projeto, segundo a Matriz de Intenções Estratégicas de Hill e Birkinshaw (2008);

E. Particularidades do ambiente brasileiro

11. Apresentação das particularidades identificadas pela inserção do projeto no cenário brasileiro (como incentivos fiscais, financiamento estatal, impacto de regulação e legislação);
12. Apresentação das particularidades devidas à característica da empresa como sucursal de multinacional estrangeira;

F. Desdobramentos posteriores

13. Apresentação de alguns dos resultados do projeto;
14. Mudanças de processos ou de organização, decorrentes do desenvolvimento do projeto analisado, para aplicação nos projetos seguintes de desenvolvimento de novos negócios.

4 - ROTEIRO DE PERGUNTAS PARA ENTREVISTA

Dada a característica exploratória do estudo e a menor carga de formalidade com a qual serão conduzidas as entrevistas, as perguntas abaixo serão apenas um guia geral e poderão ser alteradas ao longo das conversas.

Parte 1 – Empresa

1. Complementação das informações coletadas anteriormente na documentação e material institucional da empresa (setor, principais produtos, origem, matriz, presença mundial, número de empregados no Brasil, faturamento no Brasil, missão, visão e valores).
2. Como é o cenário estratégico atual da empresa? Quais as principais ameaças e oportunidades? Quais os principais desafios estratégicos para o futuro?
3. Como foi o histórico das iniciativas de desenvolvimento de novos negócios na empresa no passado recente? Quais as principais mudanças estruturais e os principais projetos desenvolvidos?

Parte 2 – Projeto

4. Qual a natureza do projeto apresentado? Do que se trata exatamente?
5. Por que a empresa julgou necessário o desenvolvimento desse negócio?
6. Quais os principais recursos e competências da empresa que podem ser aproveitados por esse projeto? Quais os principais que precisaram ser desenvolvidos?
7. De que maneira esse negócio se relaciona com os negócios já existentes na empresa? Ele reforça algum negócio existente? Se opõe a algum?
8. Qual a natureza da inovação presente nesse novo negócio?

Parte 3 – Organização

9. Onde esse projeto se localizou na hierarquia da empresa? Ele sempre esteve nesse ponto ou se originou em outro contexto? Para onde deve ir (ou foi) após a implantação comercial completa? Qual o nível hierárquico do gestor do projeto? Qual seu grau de autonomia?
10. Qual a equipe do projeto? Quantas pessoas envolvidas direta e indiretamente? Quantas pessoas com dedicação completa / parcial?
11. Qual a participação de empresas ou organizações externas à empresa no projeto? A relação foi de fornecimento ou foi firmado algum modelo diferente de parceria?
12. Há algum gestor encarregado dos projetos relacionados a *corporate venturing* de maneira geral? Qual seu nível hierárquico? Qual seu grau de autonomia? Quais são suas atribuições além de *corporate venturing*?
13. *corporate venturing* ou Novos Negócios formam uma Unidade de Negócios específica na organização?

Parte 4 – Processos

14. Há alguma definição dos processos relacionados ao Desenvolvimento de Novos Negócios na empresa? Onde essa definição se originou na organização? (matriz corporativa, regional, unidade de negócios, área de *corporate venturing*, ...)
15. Há um processo sistemático de prospecção e geração de idéias? Como é feito?
16. Como é feita a consolidação, avaliação e priorização das idéias de novos negócios? Quais são as fontes utilizadas? O que é oferecido como contrapartida pelas idéias (por exemplo, premiações para funcionários ou preferência para fornecedores)
17. Há algum processo de prova de conceitos? Como é feito? Como é feita a graduação?
18. Há algum processo de incubação? Como é feito? Como é feita a graduação?

19. Existe um processo adicional de lançamento de piloto? Em que momento é feito? Qual a duração esperada?
20. Como é o lançamento comercial? Por quem é conduzido? Quem gestiona o negócio após o lançamento?

Parte 5 – Particularidades do ambiente brasileiro

21. O projeto contou com alguma forma de incentivo fiscal ou apoio de leis e programas relacionados ao fomento da inovação? Quais?
22. O projeto contou com alguma fonte de financiamento estatal ou de organização orientada ao fomento da inovação? Quais?
23. Algum tema específico de legislação ou regulação brasileira teve impacto direto no desenvolvimento do projeto? Como foi isso?
24. Alguma outra particularidade foi observada pelo desenvolvimento ser realizado no Brasil?

Parte 6 – Desdobramentos futuros

25. O que ocorreu com o projeto após o período relatado? Houve êxito? Em que? Por favor cite algum dos indicadores acompanhados ou fonte para que seja analisada a repercussão.
26. O que ocorreu com o processo de desenvolvimento de novos negócios após o projeto? Quais as principais mudanças que ocorreram em função do projeto? E alheias ao projeto?

APÊNDICE B - INFORMAÇÕES SOBRE OS SETORES E EMPRESAS ABORDADOS

1 – TELEFÔNICA

Tabela 1 – Número de acessos total do Grupo Telefônica (fonte: TELECO, 2012)

Indicador	2008	2009	2010	2011
Celulares	44.945	51.744	60.293	71.554
Acessos Fixos em Serviço	11.662	11.258	11.296	10.981
Banda Larga	2.555	2.636	3.317	3.631
TV por Assinatura	472	487	486	699
Total de Acessos	59.634	66.125	75.392	86.865

Tabela 2 - Desempenho Econômico Financeiro da Operadora Fixa Telefônica (TELECO, 2012)

Indicador (R\$ MM)	2008	2009	2010
Receita Operacional Bruta	23.020	21.584	21.359
Receita Líquida	15.978	15.806	15.756
EBITDA	6.555	5.904	5.460
Margem EBITDA	41,0%	37,4%	34,7%
Lucro Líquido	2.420	2.204	2.399
Dívida Líquida	1.937	1.274	297
Investimentos	2.343	2.221	2.441

Tabela 3 - Desempenho Econômico Financeiro da Operadora Móvel Vivo (TELECO, 2012)

Indicador (R\$ MM)	2008	2009	2010
Receita Bruta	22.212	23.068	25.717
Receita Bruta de Serviços	18.926	20.320	22.955
Receita de Venda Celulares	3.286	2.748	2.762
Receita Líquida	15.819	16.637	18.106
EBITDA	4.868	5.224	5.832
Margem EBITDA	30,8%	31,4%	32,2%
EBIT	1.837	1.996	3.050
Lucro Líquido	390	878	1.894
Investimentos	2.818	2.330	2.489
Dívida Líquida	5.302	3.825	1.744

Tabela 4 – Participação no mercado dos grupos de telecomunicações do Brasil (TELECO, 2012)

Grupos	Receita (%)		Market Share (Acessos)			
	Bruta	Líquida	Fixos	Celulares	Banda Larga	TV por assinatura
Telefonica/Vivo	26,5%	26,5%	26,0%	29,5%	22,3%	5,8%
Oi	23,5%	22,3%	44,7%	18,9%	29,9%	2,8%
Claro/Embratel/Net	23,3%	23,9%	18,7%	25,3%	26,0%	55,0%
Tim	13,7%	14,0%	1,4%	26,0%	-	-
Nextel	5,1%	5,4%	-	-	-	-
GVT	3,1%	2,9%	6,1%	-	9,0%	-
Outros	4,9%	4,9%	3,1%	0,3%	12,7%	36,4%
Total Brasil	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

2 – KIMBERLY-CLARK

Informações sobre a Kimberly-Clark no Brasil, do Relatório Anual de Sustentabilidade Corporativa 2011 (KIMBERLY-CLARK, 2012a):

- Faturamento Bruto: R\$ 2,33 bilhões
- Remuneração de empregados: R\$ 224,48 milhões
- Pagamento de impostos: R\$ 481,69 milhões
- Total de Empregados: 3.288
- Total de executivos (gerentes, diretores e presidente): 132

Tabela 5 – Crescimento percentual da economia brasileira, da indústria em geral e do setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos desde 1996 (ABIHIPEC, 2011)

Ano	PIB	Indústria geral	Setor
1996	2,7	3,3	17,2
1997	3,3	4,7	13,9
1998	0,2	-1,5	10,2
1999	0,8	-2,2	2,8
2000	4,3	6,6	8,8
2001	1,3	1,6	10,0
2002	2,7	2,7	10,4
2003	1,1	0,1	5,0
2004	5,7	8,3	15,0
2005	3,2	3,1	13,5
2006	4,0	2,8	15,0
2007	6,1	6,0	9,4
2008	5,2	3,1	5,4
2009	-0,6	-7,4	9,8
2010	7,5	10,5	10,7
Acumulado 15 anos	59,0	48,8	341,3
Média composta últimos 15 anos	3,1	2,7	10,4

Tabela 6 – Exportações brasileiras de produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos em 2010 (ABIHIPEC, 2011)

	US\$ Milhões	% Vs. 2009	% Vs. 2001
Produtos para Cabelos	180.449	11,0	1.383,20
Higiene Oral	172.540	37,2	239,9
Sabonetes	123.759	9,0	231,2
Desodorantes	63.210	32,6	696,6
Descartáveis (*)	52.085	11,5	40,2
Demais	101.274	10,9	157,3
TOTAL	693.318	18,0	275,3

(*) Inclui fraldas, absorventes higiênicos, papel higiênico e guardanapos, toalhas e lenços de papel.

3 – GOODYEAR

Fábricas de pneus no Brasil (ANIP, 2012):

- São Paulo: 07
- Rio de Janeiro: 02
- Rio Grande do Sul: 02
- Bahia: 03
- Paraná: 01
- Total: 15 fábricas

Empresas filiadas à ANIP – Associação Nacional da Indústria de Pneumáticos (ANIP, 2012):

- Bridgestone do Brasil Indústria e Comércio Ltda.
- Goodyear do Brasil Produtos de Borracha Ltda.
- Industrial Levorin S/A
- Maggion Indústria de Pneus e Máquinas Ltda.
- Pirelli Pneus Ltda.
- Rinaldi S/A Indústria de Pneumáticos
- Soc. Michelin de Participação Indústria e Comércio Ltda.
- Tortuga Produtos de Borracha S/A
- Continental do Brasil Produtos Automotivos Ltda.

Tabela 7 – Vendas totais de pneumáticos no Brasil por grupo – em mil unidades (ANIP, 2012)

Vendas por Categoria	2006	2007	2008	2009	2010
Automóveis	31.200	33.700	33.300	32.000	38.100
Motos e Motonetas	11.600	13.700	15.400	13.600	15.500
Caminhões e ônibus	7.100	7.800	7.600	6.600	8.400
Caminhonetes	6.000	6.500	6.200	5.900	8.300
Veículos Industriais	497	498	687	1.300	1.600
Agricultura e Terraplanagem	719	883	962	718	977
Aviões	60	72	61	53	74
Total	59.182	65.160	66.218	62.180	74.961

Tabela 8 – Principais canais de vendas da indústria brasileira de pneumáticos em 2010 (ANIP, 2012):

Mercado	Participação
Mercado de Reposição/Revendedores	45%
Exportação	25%
Indústria Automobilística/Montadoras	30%