

EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO: A NOVA FRONTEIRA DA INOVAÇÃO?

Alexander Prado Lara - Núcleo de Inovação

INTRODUÇÃO

Historicamente, o esforço de conceber e comercializar uma invenção ou criar novas maneiras de satisfazer necessidades e desejos de consumidores, com o lançamento de novos negócios, depende da visão de empreendedores individuais e das empresas *start-ups* – especialmente em setores de base tecnológica.

A despeito de criatividade, inovação e criação de novos negócios serem temas mais comumente associados a empresas nascentes, há um número crescente de especialistas preconizando que as chamadas *atitudes empreendedoras* devam fazer parte do planejamento e do modelo de gestão das empresas maduras.

se tornam resistentes a atividades de geração de novos negócios (HIRSRICH; PETERS, 1986).

Hirsrich e Peters (1986) classificaram essa situação como um paradoxo, uma vez que as pequenas empresas seriam menos capacitadas para lidar com os riscos envolvidos nos processos de geração de novos negócios, quando comparadas às corporações. Estas últimas, além de contarem com recursos financeiros, detêm habilidades gerenciais, sistemas de distribuição e comercialização e um conjunto de ativos tangíveis e intangíveis que podem ser determinantes para o sucesso de um novo empreendimento.

ATITUDE VERSUS CAPACIDADE: O PARADOXO DA INOVAÇÃO

Inovação é comumente apontada como arma para ganhar competitividade, superar ou criar barreiras de entrada ou ganhar participação no mercado. Empresas de qualquer porte podem desenvolver produtos que explorem novos campos de aplicação para tecnologias disponíveis ou produtos que superem as soluções existentes. Todavia, são as empresas nascentes que mais frequentemente adotam a capacidade de inovar como alicerce para a competitividade, ao contrário das grandes empresas, que, muitas vezes, criam barreiras ou

ESTRATÉGIAS EMPREENDEDORAS: INOVAÇÃO PARA GENTE GRANDE

De uma forma geral, empresas maduras têm muitas dificuldades para inovar e frequentemente são taxadas de lentas, burocráticas, inibidoras da criatividade, do risco e da experimentação. As dificuldades nesse campo são resultados do maior comprometimento das organizações com os produtos e tecnologias existentes, com a melhoria da eficiência operacional e com a geração de lucro a partir dos seus atuais ativos, clientes e canais de distribuição. Ou seja, grandes corporações inovam menos do que poderiam simplesmente porque

não foram moldadas para fazê-lo, mas para fazer bem, e cada vez melhor, aquilo que já estão fazendo.

Há evidências de que o sucesso das empresas em atividades inovadoras é também função das práticas e dos modelos de gestão adotados (BALACHANDRA; FRIAR, 1999). Pesquisa junto às 1000 maiores empresas norte-americanas reforça essa tese: aquelas que possuíam uma “unidade de novos negócios” obtiveram significativamente maior percentual de vendas atribuídas a produtos introduzidos recentemente no mercado (últimos três anos), mesmo que o acréscimo no número de novos produtos lançados no mercado não fosse significativamente maior que o daquelas empresas que não possuíam tal unidade (HIRSRICH; PETERS, 1986).

Um ambiente favorável à geração de novos negócios inclui encorajamento de novas ideias; tolerância a falhas e fracassos; disponibilização dos recursos da empresa; equipes multifuncionais; estabelecimento de metas e sistemas de recompensa apropriados; e forte comprometimento da alta direção com as atividades empreendedoras (HIRSRICH; PETERS, 1986).

O próprio posicionamento das empresas frente à inovação e à geração de novos negócios é um dos principais fatores de sucesso (GRIFFIN; PAGE, 1996; JHONE; SNELSON, 1988). Posturas pró-ativas (TABELA 1) são consideradas as que têm, potencialmente, maiores condições de gerar vantagens competitivas (JHONE; SNELSON, 1988).

TABELA 1

Tipologia de posturas competitivas frente à inovação

Posturas Pró-ativas	Posturas Reativas
<p>Pioneiros</p> <p>Obtêm valor sendo os primeiros a lançar produtos, atuar em novos mercados ou no uso de novas tecnologias, mesmo que nem todos os seus esforços sejam rentáveis.</p> <p>Respondem rapidamente a novas oportunidades.</p>	<p>Defensivos</p> <p>Tentam conseguir uma posição relativamente estável num segmento específico de mercado. A posição é mantida através do lançamento de produtos com qualidade superior, preço mais baixo ou serviços agregados.</p> <p>Ignoram mudanças de mercado que não as afetam diretamente.</p>
<p>Seguidores</p> <p>Reagem (rapidamente) em resposta a lançamentos bem-sucedidos da concorrência, criando produtos inovadores ou mais eficientes.</p> <p>Monitoram as ações dos maiores concorrentes.</p>	<p>Reativos</p> <p>Respondem apenas quando são forçados por fortes pressões do ambiente.</p>

Fonte: Adaptado de Jhone; Snelson (1988: 121) e Griffin; Page (1996: 482)

Alguns especialistas chamam de *Estratégia Empreendedora Corporativa* o conjunto de comportamentos organizacionais institucionalizados, alicerçados em atitudes empreendedoras, que, deliberadamente e continuamente, rejuvenescem a organização e moldam o escopo de suas operações através da identificação e da exploração de novas oportunidades de negócio (IRELAND *et al.*, 2009, p. 21).

Small is Beautiful, Big is Better

Artigo de setembro de 2012 da *Harvard Business Review* (ANTHONY, 2012) apresenta as corporações como substitutas das *start-ups* como os principais atores da arena da inovação.

As empresas maduras estariam promovendo uma simbiose entre a capacidade de execução que já

possuem (infraestrutura; reputação; rede de distribuição; excelência nos processos etc.) e estratégias baseadas em (intra) empreendedorismo, inovação aberta e modelos de gestão menos hierarquizados. Combinados, esses ingredientes produziram ambientes organizacionais ágeis e propícios ao surgimento e à atuação de “catalisadores corporativos”, termo cunhado pelo autor para nomear os intraempreendedores líderes dos processos de geração de novos negócios e de soluções para problemas – muitas vezes globais e dificilmente endereçáveis por empresas de pequeno porte.

A ascensão desses “catalisadores” como líderes dos processos de inovação e geração de novos negócios, papel até então exercido por *start-ups* (suportadas por capital de risco), é um dos fenômenos que caracterizam o que Scott Anthony chama de *Quarta era da Inovação* (vide QUADRO 1).

Essa passagem de bastão se deve também ao aumento da facilidade e diminuição dos custos para inovar, o que ajuda a explicar o surgimento de uma enxurrada de produtos/serviços similares – ao menor sinal de sucesso obtido por uma *start-up*. Ganhar rapidamente

escala e participação de mercado passa a ser um desafio ainda maior, sem mencionar que muitos problemas contemporâneos são mais complexos e globais (tecnologias limpas; melhoria da educação; saúde; tratamento de água; mudanças climáticas).

Nesse novo cenário, a existência de corporações com atitudes empreendedoras torna-se importante para o ambiente de negócios como um todo. Nos EUA, por exemplo, grande parte do crescimento econômico e da criação de empregos vem sendo creditada a ecossistemas de inovação – como aqueles que gravitam em torno do iPhone, do Android e da tecnologia 4G de telefonia móvel. Esses ecossistemas requerem a liderança central de uma empresa com recursos e capacidade para escalar globalmente e prover um padrão tecnológico para o mercado (MANDEL, 2011).

A tecnologia por si só deixa de ser diferencial, importando mais identificar e, principalmente, criar condições para gerar valor a partir de uma descoberta. Os novos desafios tornam mais dura a vida das *start-ups*. No sentido contrário, criam oportunidades endereçáveis por grandes corporações.

Primeira Era	Segunda Era	Terceira Era	Quarta Era
Inventores Solitários	Laboratórios Corporativos	Start-ups suportadas por Capital de Risco	Catalisadores Corporativos
Dos primórdios até 1915. Inovações ligadas aos inventores por trás delas. Exemplos: lâmpada (Thomas Edison); avião (irmãos Wright); linha de produção (Henry Ford).	De 1915 a meados da década de 1950. Aumento da complexidade e custos para inovar moveu essa tarefa para dentro das empresas. Perspectivas de longo prazo e baixa burocracia nas corporações criaram ambientes propícios e tolerantes a experimentações. Exemplos: laboratórios de P&D de empresas como DuPont; Procter & Gamble e IBM.	De meados da década de 1950 até 2000 Empresas cresceram muito e se tornaram burocráticas; impróprias para “rebeldes” inovadores – que preferiam abrir suas próprias empresas. Surgimento da indústria de Capital de Risco, que financiou o crescimento e o ganho de escala dessas empresas. Exemplos: DEC; Apple; Microsoft; Cisco; Facebook; Google; Amazon.	Desde 2000 Intensificação da globalização. Ambientes extremamente competitivos. Ciclos de vida mais curtos. Desafios crescentes para as <i>start-ups</i> . Oportunidades para grandes corporações. Ecossistemas de inovação liderados por grandes corporações. Maioria das inovações envolve novos modelos de negócios. Exemplos: iPhone (Apple); Android (Google); Starbucks, Pureit (Unilever); SmartCities (IBM).

QUADRO 1: Quarta era da Inovação

ESTRATÉGIAS EMPREENDEDORAS: TÃO OPORTUNAS QUANTO NECESSÁRIAS

A adoção de atividades de identificação e geração de novos negócios por empresas estabelecidas é algo recente e ainda relativamente limitado, mas a intensificação da competição global e a aceleração das mudanças tecnológicas permitem prever que esse é um movimento que tende a se intensificar.

Isso porque crescimento, geração de valor econômico, obtenção ou manutenção de vantagens competitivas cada vez mais se baseiam no desenvolvimento de novos produtos ou mercados (SATHE, 2003; KURATKO; COVIN; GARRETT, 2008). Empresas estabelecidas precisarão constantemente se reinventar, quer seja através do lançamento de produtos que substituam produtos existentes ou através da criação de novos mercados para seus produtos (MEYER; LEHNERD, 1997).

Empresas dos EUA e da Europa vêm adotando estratégias empreendedoras e investindo em atividades de geração de novos negócios desde a década de 1970 (CHESBROUGH, 2000). Honda, Xerox, 3M, Cisco, Apple, IBM, Unilever e Monsanto são exemplos de corporações que incorporam em suas estratégias competitivas atividades e mecanismos para alavancar a capacidade de geração de novos negócios (SATHE, 2003).

Pesquisa realizada entre 2006 e 2008, nos EUA, mostrou que as grandes corporações se tornaram detentoras das maiores taxas de investimento em atividades de P&D por empregado (tomando o lugar das pequenas empresas) e que esses investimentos estavam efetivamente gerando inovações – tanto de produtos quanto de processos (MANDEL, 2011).

Em países emergentes, o empreendedorismo corporativo também começa a fazer parte da agenda empresarial. Na China, atividades de geração de novos negócios vêm sendo usadas como instrumentos para o estímulo ao grau de inovação, proatividade, risco, autonomia e agressividade competitiva. No Brasil, entretanto, há ainda um número reduzido de empresas adotando tais práticas (FDC, 2012).

COMENTÁRIOS FINAIS

As mudanças no ambiente de negócios, especialmente no que se refere às origens e tipos dominantes de inovações, trazem novos riscos e oportunidades.

Sob a perspectiva das corporações, os maiores riscos decorrem da postura reativa das empresas brasileiras frente à inovação, num cenário de acirramento da competição. Por outro lado, as atividades de empreendedorismo corporativo têm muito a se beneficiar do processo de *comoditização* tecnológica e da crescente importância, para o sucesso de uma invenção, daquele conjunto de ativos que apenas empresas maduras possuem.

Cabe às empresas brasileiras entender esse processo, preparar-se para competir mais agressivamente na arena das inovações e explorar melhor o potencial de identificar e agarrar novas oportunidades de negócio. O ambiente nunca foi tão propício.

REFERÊNCIAS

- ANTHONY, Scott (2012). The New Corporate Garage. Harvard Business Review. Setembro de 2012
- BALACHANDRA, R; FRIAR, J.H (1999) Managing new product development processes the right way. Source, Information-Knowledge-Systems Management. 1(1): 33-43
- CHESBROUGH, H. (2000). Designing Corporate Ventures in the Shadow of Private Venture Capital. *California Management Review*, v. 42, n. 3, p. 31-49.
- FDC (2012). *Estratégias e Práticas de Corporate Venturing no Contexto Brasileiro*. Relatório de Pesquisa. Fundação Dom Cabral/ABDI.
- GRIFFIN, A.; PAGE, A. (1996) PDMA Success Measurement Project: Recommended Measures for Product Development Success and Failure. *Journal of Product Innovation Management*, 13(6): 478-496.

HISRICH, Robert, D.; PETERS, Michael P. (1986). Establishing a new business venture unit within a firm. *Journal of Business Venturing*, 1(3): 307–322

IRELAND, R. D., COVIN J. G., KURATKO D. F. (2009). *Conceptualizing Corporate Entrepreneurship Strategy*. Entrepreneurship Theory and Practice.

KURATKO, D. F.; COVIN, J. G.; GARRETT, R. P. (2008). *Corporate entrepreneurship & innovation*. Mason, OH: Cengage/South-Western Publishers.

MEYER, M.H., LEHNERD, A.P. (1997) *The power of product platforms. Building value and cost leadership*. The Free Press, Nova Iorque.

MANDEL, Michael (2011). *Scale and Innovation in Today's Economy*. *Progressive Policy Institute*. Policy Memo, December 2011.

SATHE, Vijay. (2003). *Corporate Entrepreneurship - Top Managers and New Business Creation*. Cambridge: Cambridge University Press.