

EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO E COMPETITIVIDADE EM EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA

Marcos Roberto Piscopo

Doutorado em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo - FEA/USP

Professor da Fundação Getulio Vargas – FGV/SP

E-mail: mpiscopo@bentley.edu (Brasil)

RESUMO

O presente trabalho foi desenvolvido com a finalidade de analisar a prática do empreendedorismo corporativo nas empresas de base tecnológica. Buscou-se, especificamente, entender quais foram os benefícios, as dificuldades, os riscos e as vantagens resultantes do exercício dessa modalidade de empreendedorismo. Verificou-se que a prática do empreendedorismo corporativo é essencial para as empresas de base tecnológica que se inserem em ambientes de negócios caracterizados pela elevada rivalidade entre concorrentes. O sucesso do empreendedorismo corporativo não é um resultado passivo, depende de aspectos que envolvem as características do intraempreendedor, a posição da área de novos negócios na organização e as condições ambientais proporcionadas pela empresa. Destaca-se a relevância da orientação intraempreendedora para a competitividade da organização e seu alinhamento com a visão da empresa baseada em recursos, uma vez que o principal domínio que assegura o empreendedorismo corporativo é a inovação promovida pelas pessoas.

Palavras-chave: Competitividade; Empreendedorismo Corporativo; Empresas de Base Tecnológica.

1 INTRODUÇÃO

A dinâmica do ambiente de negócios impulsionada pelos avanços da globalização e da tecnologia da informação impacta significativamente a estrutura das indústrias e dos mercados, e conseqüentemente, afeta diretamente o desempenho das organizações. A dimensão global dos mercados viabiliza a ascensão de uma nova categoria de clientes cujas expectativas ultrapassam os componentes tradicionais de valor. Clientes situados em qualquer localização do mundo desejam atendimento rápido, com qualidade satisfatória e preço baixo. A globalização do comércio expande-se para outros campos, como governos, educação, telecomunicações e assim sucessivamente. Dessa forma, surge um novo mundo dos negócios que Oliver (1999) denominou **aldeia global** e caracterizou-o da seguinte forma: (i) todas as pessoas no mundo sabem o que os outros possuem, (ii) todos no mundo desejam produtos e serviços de qualidade e preço baixo equivalentes e (iii) esses produtos e serviços devem atender às necessidades individuais de todos no mundo.

A intensa competição que configura o atual ambiente de negócios requer das empresas capacitação constante para realização de movimentos competitivos que proporcionem o estabelecimento de uma posição defensável e viabilizem retornos financeiros acima da média da indústria. Não é suficiente estabelecer um diferencial competitivo momentâneo nem buscar uma vantagem permanente, pois o ambiente de negócios exige melhorias contínuas das empresas que objetivam sobreviver e prosperar. Destaca-se que tal aperfeiçoamento não se refere apenas à eficiência operacional resultante do aumento de escala e da maior experiência da empresa no negócio. Os mercados atuais já estão definidos e possuem regras de competição estabelecidas, facilitando a manutenção das posições de liderança e dificultando o ingresso de novos participantes. Portanto, não basta formular estratégias para competir nos mercados do presente. É necessário criar e competir pelos mercados futuros, o que requer: (i) alterar de forma significativa as regras do setor, (ii) redefinir as fronteiras entre os setores e (iii) criar setores novos (Hamel & Prahalad, 1994).

Na concepção de Kim e Mauborgne (2005), a competição pelo futuro refere-se aos oceanos azuis, ou seja, os setores que atualmente não existem e os mercados desconhecidos. Essas oportunidades futuras envolvem segmentos inexplorados, criação de demandas e possibilidades de crescimento lucrativo, e tornam a concorrência irrelevante uma vez que as regras do setor ainda não foram estabelecidas. A organização consciente da competição pelas

oportunidades futuras demonstra comprometimento com a necessidade de mudança e orientação para inovação. Estudos relevantes foram conduzidos nos campos de desenvolvimento de produto (Brown & Eisenhardt, 1995; Clark & Fujimoto, 1991; Krishnan & Ulrich, 2001) e inovação tecnológica (Christensen, 2003; Christensen & Raynor, 2003; Hargadon, 2003; Roussel, Saad, & Bohlin, 1992; Tidd, Bessant, & Pavitt, 2001) e demonstraram a importância dos novos produtos e tecnologias para a sobrevivência e competitividade das organizações. Salienta-se que essas modalidades de inovação se referem ao desempenho da empresa nos negócios em que ela já atua. Contudo, a competição pelo futuro considera a participação em setores radicalmente modificados ou novos, o que requer que a organização desenvolva novos negócios.

Ressalta-se que a identificação das oportunidades futuras e a tentativa de reconfiguração de setores e mercados exigem recursos e poder que as empresas de pequeno e médio porte não dispõem. Dessa forma, as empresas de maior porte que se apresentam consolidadas em seu negócio, normalmente possuem os recursos necessários para a busca desses novos negócios, contudo falta-lhes o principal componente, ou seja, o empreendedor corporativo, que representa o objeto do presente estudo. Apesar da sua relevância para diversas indústrias, este artigo trata da sua atuação nas empresas de base tecnológica, uma vez que grande parte da riqueza gerada resulta da aplicação de um recurso produtivo cuja gestão é complexa – o conhecimento.

Portanto, o tema de pesquisa do presente artigo envolve o fomento do empreendedorismo corporativo nas empresas de base tecnológica. Os objetivos deste estudo são: (i) identificar os principais benefícios esperados, as dificuldades, os riscos e vantagens proporcionados pela prática do empreendedorismo corporativo e (ii) verificar se o empreendedor corporativo é reconhecido na organização e se existe formalmente uma área de desenvolvimento de negócios.

O ineditismo deste trabalho resulta dos seguintes fatores. Primeiramente, a necessidade de compreender a origem das crenças e expectativas empreendedoras e estratégias associadas a elas (Felin & Zenger, 2009). Em segundo lugar, a relevância do desenvolvimento de capacidades que auxiliem a organização a superar períodos difíceis (Carolis, Yang, Deeds, & Nelling, 2009). Finalmente, a possibilidade de integrar o empreendedorismo estratégico e a inovação colaborativa para criação de riqueza (Ketchen, Ireland, & Snow, 2007).

Este trabalho está estruturado em cinco partes. Nesta parte demonstra-se o contexto em que se situa o tema de empreendedorismo corporativo e sua necessidade para assegurar a competitividade da organização a longo prazo. A segunda parte apresenta uma revisão teórica

sobre empreendedorismo corporativo e empresas de base tecnológica. A terceira, aborda a trajetória metodológica percorrida. A quarta, discute o caso de uma empresa de base tecnológica e suas práticas de empreendedorismo corporativo. Na quinta parte são apresentadas as conclusões do estudo, suas limitações e sugestões para condução de novos trabalhos.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA

O termo tecnologia há muito tempo faz parte do vocabulário de negócios, entretanto sua aplicação sempre esteve mais associada às áreas de engenharia e operações do que à de administração, possivelmente em virtude da sua aplicação ao processo produtivo. Atualmente, percebe-se grande utilização do termo base tecnológica ou alta tecnologia nas empresas, setores e mercados, apesar de seu significado não ser amplamente compreendido nos negócios.

Marcovitch, Santos e Dutra (1986) consideram como empresas de base tecnológica, aquelas que foram criadas com a finalidade de manufaturar produtos ou prestar serviços que envolvem elevado conteúdo tecnológico. Ferro e Torkomian (1988, p. 44) adotam a terminologia empresas de alta tecnologia para caracterizar as empresas que “dispõem de competência rara ou exclusiva em termos de produtos ou processos, viáveis comercialmente, que incorporam grau elevado de conhecimento científico”.

Stefanuto (1993) apresenta uma proposta complementar ao sugerir que as referidas empresas são aquelas que estão na fronteira tecnológica do setor em que se encontram inseridas. Carvalho, Pizysieznig Filho, Machado, & Rabechini Junior (1998, p. 462) propõem uma abordagem mais abrangente do tema e sugerem que essas organizações são “comprometidas com o projeto, desenvolvimento e produção de novos produtos e/ou processos, caracterizando-se ainda pela aplicação sistemática de conhecimento técnico-científico (ciência aplicada e engenharia)”.

Diante dessas definições, podem ser consideradas como empresas de base tecnológica ou de alta tecnologia, as organizações que atuam nos seguintes negócios: *software*, semicondutores, química fina, biotecnologia, aeronáutica, tecnologia da informação, entre outros. Portanto, assume-se que a competitividade dessas empresas sustenta-se fortemente na sua capacidade de inovação.

2.2 EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO

Drucker (1985) defende que o empreendedorismo não é nem uma ciência nem uma arte, mas uma prática. O empreendedorismo não deve ser considerado um dom, mas uma questão de atitude, ou seja, fazer e conduzir (Jansen & Van Wees, 1994). Assim, deve-se tratar das ações e comportamentos do empreendedor e não simplesmente de sua psicologia (Drucker, 1985). Hisrich e Peters (2004, p. 29) entendem empreendedorismo como “o processo de criar algo novo com valor dedicando o tempo e o esforço necessários, assumindo os riscos, psíquicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação e independência econômica e pessoal”.

O empreendedorismo é considerado um campo de pesquisa emergente e em evolução que abrange os temas inovação, criação e expansão de novos empreendimentos nas dimensões individuais e organizacionais, destacando-se a especialidade de intraempreendedorismo nas organizações existentes (Antoncic & Hisrich, 2003). O tema empreendedorismo corporativo tem sido muito discutido e recebe atenção crescente dos acadêmicos e praticantes. A literatura sobre esse tópico ainda é limitada e destaca-se a ausência de consenso sobre sua correta definição (Gautam & Verma, 1997). Dessa forma, observa-se a utilização de diversas nomenclaturas, dentre as quais se destacam empreendedorismo corporativo, *corporate venturing* (Ellis & Taylor, 1987), *intrapreneurship* (Kuratko, Montagno, & Hornsby, 1990), e *intrapreneuring* (Pinchot, 1985).

Sharma e Chrisman (1999) sugerem que o escopo do empreendedorismo corporativo envolve: (i) renovação estratégica, (ii) inovação e (iii) *corporate venturing* (interno e externo). A renovação estratégica consiste em criar uma nova riqueza a partir da combinação ou da recombinação dos recursos atuais da empresa, podendo também incluir a refocalização da organização, a redefinição do modelo de negócios ou ainda a reestruturação organizacional (Seiffert, 2005). Outra forma de empreendedorismo corporativo é a inovação, que segundo o Manual de Oslo (Organisation for Economic Co-Operation and Development [OECD], 2005) envolve as modalidades de produto, processo, organizacional e mercadológica. Além da renovação estratégica e da inovação, o empreendedorismo corporativo também pode ocorrer sob a forma de *corporate venturing*, que corresponde ao desenvolvimento de novos negócios conforme proposto por Ansoff (1965) em sua Matriz Produto/Missão. Complementarmente, Sharma e Chrisman (1999) defendem que o *corporate venturing* pode ser subdividido nas categorias interna e externa. A interna contempla os novos negócios desenvolvidos no âmbito de uma organização já estabelecida e a externa aborda os novos negócios criados fora dela (Seiffert, 2005).

Antoncic e Hisrich (2003) sugerem que o estudo do intraempreendedorismo envolve três áreas de concentração: (a) intraempreendedor individual, que estuda as características individuais do intraempreendedor, (b) formação de novos empreendimentos, que aborda os tipos de novos empreendimentos, sua posição na corporação e o ambiente interno da corporação e (c) organização empreendedora, que trata das características de tais organizações. Segundo os mesmos autores, essas áreas de concentração apresentam diversas contribuições, ressaltando-se: (i) criação de consciência e compreensão do papel do intraempreendedorismo em organizações existentes como forma de revitalizá-las e elevar seu desempenho, (ii) desenvolvimento de melhor entendimento sobre intraempreendedores de sucesso e novos empreendimentos e (iii) desenvolvimento da compreensão sobre organizações empreendedoras. Hostager, Neil, Decker e Lorentz (1998) apontam o intraempreendedorismo como alternativa para as empresas otimizarem as oportunidades resultantes das mudanças que ocorrem no ambiente de negócios.

2.3 ORGANIZAÇÕES EMPREENDEDORAS E EMPREENDEDORES CORPORATIVOS

As descontinuidades do ambiente penalizam as organizações que se mantêm na zona de conforto, uma vez que elas perdem continuamente competitividade e se tornam defasadas tecnologicamente, influenciando negativamente seu processo produtivo e afetando importantes componentes de valor, como preço e qualidade. Dessa forma, a empresa deve superar vários desafios, principalmente aqueles relacionados à postura inovadora. Andre Neto (2005) aponta que a organização precisa atentar para os desafios de identificar talentos, patrocinar a criatividade, valorizar a atitude empreendedora e fomentar empresários.

A orientação empreendedora requer uma gestão distinta da gestão atual (Drucker, 1985). Não é suficiente simplesmente competir por participação nos mercados atuais, uma vez que crescente parte da receita deverá resultar dos novos negócios da empresa. Dessa forma, a organização empreendedora deve fornecer condições para o surgimento de empreendedores corporativos. Para tanto, Andre Neto (2005) sugere algumas ações, dentre as quais se destacam: (i) abertura para o intraempreendedor assumir desafios e executar tarefas, (ii) recursos para execução dos projetos e autonomia para tomada de decisão, (iii) disponibilidade de tempo por parte do intraempreendedor e da sua equipe, (iv) independência para realização dos seus trabalhos, (v) patrocinador que oriente e ajude a superar obstáculos, (vi) confiança no intraempreendedor, ainda que nos momentos iniciais o projeto não apresente os resultados esperados, (vii) tempo necessário para a execução completa do trabalho, (viii) liberdade para

negociação de recursos com outras áreas da organização, (ix) facilidade para a composição de novas equipes e liberdade para sua atuação e (x) viabilidade de alternativas para os intraempreendedores conduzirem suas atividades.

As ações sugeridas anteriormente não são compatíveis com o modelo de gestão da maioria das organizações, contudo essas ações podem viabilizar o intraempreendedorismo e trazer benefícios relevantes. Antoncic e Hisrich (2003) destacam que a prática do empreendedorismo corporativo pode contribuir fortemente para a criação de valor da empresa, assim como para sua lucratividade e crescimento. Coulson-Thomas (1999) reforça a importância da orientação empreendedora da organização ao demonstrar que a redução de pessoas, o corte de custos e a reengenharia não são suficientes para resolver os problemas, havendo necessidade de enfatizar a geração de receita e a criação de valor por meio do desenvolvimento de soluções customizadas que atendam as necessidades específicas dos clientes.

Qualquer tipo de organização pode criar valor a partir da prática do empreendedorismo, não existindo restrição de porte, maturidade, ou qualquer outra condição, contudo deve-se destacar que o empreendedorismo foca no crescimento e na inovação, e a criação de valor envolve a compreensão dos seguintes domínios: inovação, rede, internacionalização, aprendizado organizacional, equipes de alta administração e governança e crescimento (Ireland, Hitt, Camp, & Sexton, 2001).

Jansen e Van Wees (1994) entendem que o empreendedor é equilibrado, estabelece seu destino e move-se liberalmente entre visões dogmáticas extremas. Portanto, ele é considerado um “indivíduo que se arrisca e dá início a algo novo” (Hisrich & Peters, 2004, p. 26). Um importante aspecto a ser tratado envolve a questão de como transformar um gerente em um gerente empreendedor. Na concepção de Kotter e Heskett (1992), a variável chave desse processo é a cultura, que deve ser considerada nas dimensões superficial e profunda. A primeira representa o modo como o trabalho é executado e a segunda refere-se aos valores e padrões da organização.

Wunderer (2001) ressalta a necessidade de uma transformação intensa na qual os funcionários assumem o papel de cointraempreendedores, resultando no desenvolvimento socialmente efetivo e em processos que apoiam os membros da organização e suas interações cooperativas. Para o mesmo autor, a orientação cointraempreendedora alia a responsabilidade pelo todo simultaneamente com a flexibilidade e liberdade que as equipes necessitam, viabilizando a integração dos resultados e eficiência com comprometimento, abertura e

confiança nas redes de aprendizado organizacional. A inovação é uma ferramenta ímpar para os empreendedores, ou seja, representa os meios pelos quais eles entendem as mudanças como oportunidades para novos negócios ou novos serviços (Drucker, 1985).

2.4 COMPETITIVIDADE

O surgimento de novos mercados e as mudanças nas preferências dos clientes exigem das empresas novas formas para superação dos concorrentes e obtenção de rentabilidade acima da média do setor. No campo da administração estratégica, acadêmicos e praticantes buscam compreender como as empresas conquistam e mantêm competitividade, contudo não existe consenso a respeito da melhor alternativa. Duas abordagens são amplamente discutidas: a organização industrial e a empresa baseada em recursos (RBV).

A abordagem da organização industrial, cujo principal protagonista é Porter (1980, 1985, 1996), trata da inter-relação que existe entre a empresa e o ambiente no qual ela se insere. Dessa forma, a competitividade da organização resulta do conhecimento da indústria da qual ela faz parte e da sua capacidade de identificar quais são as forças que dirigem a concorrência nessa indústria, que, segundo Porter (1980), envolvem a intensidade da rivalidade, a ameaça de novos entrantes, a ameaça de produtos substitutos, o poder de barganha dos fornecedores e o poder de barganha dos clientes. Essas forças não somente determinam a intensidade da concorrência em um dado setor, como também afetam a rentabilidade dos investimentos que as empresas efetuam e são muito importantes para o processo de formulação da estratégia. Contudo, tais forças exercem e sofrem influência das empresas que atuam no mesmo setor, e, conseqüentemente, aquela que tiver capacidade de manipular essas forças a seu favor conquistará a melhor posição na indústria e obterá retornos econômicos mais elevados. Para operacionalizar essas ações, a organização pode empregar as estratégias competitivas genéricas que contemplam as posições de liderança no custo total, diferenciação e enfoque (Porter, 1980).

Alternativamente à abordagem da organização industrial, destaca-se a empresa baseada em recursos cujas principais contribuições foram apresentadas por Barney (1991), Prahalad e Hamel (1990), Peteraf (1993) e Wernerfelt (1984, 1995). Contrariamente à primeira abordagem, na qual a vantagem competitiva resulta da sua posição na indústria, a RBV entende que o principal determinante da competitividade organizacional são seus recursos internos. Essa visão recupera a importância dos recursos para a organização alcançar resultados, assunto discutido por Penrose (1959), que interpretou a empresa como um conjunto de recursos. Na concepção de

Wernerfelt (1984) eles são aspectos que podem ser entendidos como pontos fortes ou fracos da empresa, ou ainda, como ativos tangíveis ou intangíveis que se apresentam associados à empresa de forma semipermanente. Contudo, a grande contribuição de Wernerfelt (1984) refere-se à aplicação dos recursos para o estabelecimento de um posicionamento competitivo difícil de ser igualado ou superado pelos competidores da empresa. Adicionalmente, Barney (1991), Peteraf (1993) e Wernerfelt (1984) ressaltam a importância de um recurso que esteja integrado com os demais dentro da empresa e que também seja de difícil imitação, transferência, aquisição, venda ou substituição para o estabelecimento e a sustentação da vantagem competitiva.

Diante das abordagens estudadas e utilizadas pelas empresas para a conquista de um diferencial competitivo, destaca-se a grande relevância da abordagem da RBV para a prática do empreendedorismo corporativo. Dessa forma, aponta-se a essencialidade dos recursos internos da organização para a viabilização do desenvolvimento de novos negócios. Entretanto, a sua existência não assegura o empreendedorismo corporativo, pois é necessário otimizar sua utilização para ser elaborada uma solução que proporcione um benefício particular para os clientes, o que torna consistente a proposta das competências essenciais desenvolvida por Hamel e Prahalad (1994).

3 METODOLOGIA

O presente trabalho utiliza o método exploratório. Esta escolha justifica-se com base na argumentação de Goode e Hatt (1979) de que este método permite a obtenção de informações que ajudem o pesquisador a esclarecer o objeto de estudo, e que posteriormente possam ser transformadas em variáveis de pesquisa ou hipóteses a serem verificadas. Ressalta-se a adoção do formato de estudo de caso, uma vez que o trabalho qualitativo é o mais apropriado nessas circunstâncias. Conforme Sampson (1996), o estudo de caso pode envolver uma abordagem exploratória, um pequeno grupo de respondentes, não requer a utilização de amostragem de caráter científico, apesar da importância da seleção dos casos, e não tenta quantificar as descobertas. Portanto, optou-se por elaborar um estudo de caso que, na concepção de Yin (2001, p. 32), “é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Adicionalmente, considera-se que o estudo de caso é apropriado para trabalhos cuja questão de pesquisa envolve o **como** ou o **por que** de eventos sobre os quais o pesquisador não possui controle (Yin, 1994).

Assim como a definição da população é importante para a seleção da amostra nas pesquisas que testam hipóteses, a seleção de casos é de grande relevância para a construção de teorias a partir dos estudos de caso (Eisenhardt, 1989). Este estudo escolheu o caso com base no critério da conveniência, o que pode trazer benefícios em termos de custos e tempo, porém pode apresentar comprometimentos relativos a informações e credibilidade (Miles & Huberman, 1994). Entretanto, entende-se que o caso adotado pode ser considerado típico, pois representa vários casos nos quais se verifica um fenômeno mais amplo (Gerring, 2007). Dessa forma, acredita-se que a organização selecionada proporciona elementos suficientes para a condução do presente trabalho sem prejuízo significativo de informações e credibilidade.

A seleção da empresa Alfa deveu-se à sua atuação no setor de base tecnológica, mais especificamente, no setor de química fina, envolvendo atividades de pesquisa e desenvolvimento, manufatura e comercialização de cosméticos para os usuários. O setor industrial da química fina abrange grande variedade de produtos químicos que possuem graus de pureza distintos, dentre os quais se destacam: (i) os intermediários de químicos de síntese, (ii) os intermediários químicos de uso que correspondem aos princípios ativos utilizados para produção de especialidades tais como medicamentos ou defensivos agrícolas ou animais e (iii) especialidades finais da química fina que são os produtos acabados disponibilizados ao mercado consumidor (Oliveira, 2005).

Os dados utilizados nesta pesquisa foram obtidos de fontes primárias e secundárias. A coleta de dados primários foi realizada por meio de um questionário estruturado com catorze perguntas, com a finalidade de compreender a percepção do entrevistado a respeito do tema sob investigação. O instrumento de coleta de dados foi enviado para um executivo da empresa selecionada para entender os principais aspectos relacionados à prática do empreendedorismo corporativo dentro da organização. Os dados secundários foram obtidos a partir de consultas a publicações abertas, como relatório anual da empresa, relatórios especializados no setor de cosméticos e notícias disponíveis em jornais e revistas.

Os dados obtidos foram organizados e avaliados para verificação da sua viabilidade de utilização nesta pesquisa. Posteriormente, os dados primários e secundários foram cruzados para otimizar a análise conforme os objetivos deste estudo. Tal análise buscou identificar os benefícios esperados, as dificuldades, os riscos, as lições aprendidas, as vantagens, os níveis hierárquicos envolvidos e o grau de formalização da área de desenvolvimento de novos negócios. Complementarmente, a análise do caso também visou identificar os aspectos adjacentes e relevantes para o objeto de estudo.

4 ESTUDO DE CASO

4.1 APRESENTAÇÃO DO SETOR E DA EMPRESA

O setor de cosméticos contempla empresas cujos negócios estão relacionados à beleza, contudo alguns de seus participantes atuam também no setor de higiene pessoal e perfumaria. Dessa forma, existem dificuldades para o estabelecimento de uma linha divisória consensual entre a indústria de cosméticos e as indústrias correlatas, dentre as quais se destacam higiene pessoal, perfumaria, farmacêutica e química.

Objetivando o estabelecimento de limites mais precisos e a melhor regulamentação do registro de produtos de perfumaria, higiene pessoal e cosméticos, a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA, 2010) publicou, no ano de 2000, a Resolução 79 que define:

Cosméticos, Produtos de Higiene e Perfumes, são preparações constituídas por substâncias naturais ou sintéticas, de uso externo nas diversas partes do corpo humano, pele, sistema capilar, unhas, lábios, órgãos genitais externos, dentes e membranas mucosas da cavidade oral, com o objetivo exclusivo ou principal de limpá-los, perfumá-los, alterar sua aparência e ou corrigir odores corporais e ou protegê-los ou mantê-los em bom estado (p. 2).

No âmbito global, na indústria de cosméticos destacam-se L’Oreal, Avon, Estee Lauder, Procter & Gamble e Revlon. As empresas brasileiras de maior expressão nesse setor são Natura, O Boticário, Niely, Contem 1 g e Instituto Embelleze. O mercado brasileiro de cosméticos tem se mostrado muito eficiente e apresenta taxas de crescimento atrativas em razão da elevação da renda dos consumidores-alvo.

A empresa Alfa cresceu rapidamente, e no começo do século passado iniciou seu processo de internacionalização. Atualmente presente em mais de 100 países por meio de uma força de vendas direta composta por aproximadamente 5,4 milhões de promotoras, a Alfa, no ano de 2007, faturou globalmente US\$9,9 bilhões. No Brasil, no mesmo período, seu faturamento atingiu a cifra de US\$1,3 bilhão com a atuação de mais de um milhão de promotoras, tornando o mercado brasileiro o segundo maior mercado de atuação da Alfa, superado apenas pelo mercado dos Estados Unidos. Os principais produtos da empresa estão agrupados nas seguintes áreas: perfumes, desodorantes, maquiagem, cuidados com a pele, pés, crianças, *teen*, talcos, sabonetes e acessórios. Além dessas categorias, a empresa também atua com produtos não cosméticos, como por exemplo, joias e vestuário.

A empresa Alfa é uma organização orientada para a inovação e que realiza elevados investimentos em pesquisa e desenvolvimento, o que resulta na criação de um produto novo por dia. Destaca-se que a orientação inovadora não se restringe aos produtos, agrega também as categorias organizacional, mercadológica e de processos. Como consequência dessa postura inovadora, parte significativa do seu faturamento provém de produtos não cosméticos.

O sucesso do negócio da Alfa é resultado da conquista e manutenção de suas vantagens competitivas, dentre as quais se destacam: (i) uma marca de consumo de classe mundial, que segundo a Interbrand, no ano de 2008, atingiu US\$ 5,264 bilhões, representando um crescimento de 3,0% em relação ao ano anterior e (ii) um poderoso canal de consumo, que viabiliza a manutenção de uma rede de aproximadamente 300 milhões de consumidores.

4.2 ANÁLISE DO CASO

A análise do caso selecionado aborda inicialmente os aspectos relacionados aos objetivos deste artigo, e, posteriormente, pontos complementares que reforçam a compreensão das descobertas. Assim, cobre-se primeiramente os seguintes pontos: (i) identificar os principais benefícios esperados, as dificuldades, os riscos e vantagens proporcionados pela prática do empreendedorismo corporativo e (ii) verificar se o empreendedor corporativo é reconhecido na organização e se existe formalmente uma área de desenvolvimento de negócios.

Relativamente aos benefícios esperados por meio da prática do empreendedorismo corporativo, identificou-se que a empresa pesquisada busca: (i) acesso a novas tecnologias, (ii) lucratividade a longo prazo e (iii) agilidade e criatividade na tomada de decisão. Os benefícios apontados demonstram a preocupação e o comprometimento da empresa com os resultados de longo de prazo. O acesso a novas tecnologias é essencial, pois as atuais tecnologias são utilizadas para produção dos produtos que atendem necessidades dos clientes atuais e novas tecnologias devem auxiliar a empresa a atender novas necessidades dos clientes atuais e também necessidades dos clientes futuros. A lucratividade a longo prazo depende cada vez mais dos novos negócios, pois grande parte da receita provém dos produtos criados nos últimos 2 anos.

As principais dificuldades encontradas em relação à prática do empreendedorismo corporativo foram: (i) falta de tempo para desenvolvimento de projetos próprios e (ii) falta de disponibilidade de executivos de nível sênior. Novos negócios resultam da inovação, a qual requer tempo e apoio. Considerando que a empresa estudada não possui uma estrutura formal de

desenvolvimento de novos negócios, eles devem ser frutos da atuação dos profissionais de diversas áreas funcionais que provavelmente estão envolvidos em várias atividades rotineiras. Outro aspecto relevante trata da falta de apoio, fato que se torna mais complexo na medida em que pode haver conflitos de interesses das gerências envolvidas, pois todo projeto envolve recursos materiais, humanos e financeiros e existem restrições para sua alocação.

Os principais riscos relativos à prática do empreendedorismo corporativo incluem a possibilidade de perda: (i) do investimento realizado, (ii) de talentos que podem deixar a empresa, (iii) de controle dos projetos em andamento e (iv) de sinergia entre os negócios da empresa. Dentre os riscos identificados, ressalta-se a relevância da possibilidade de perda de talentos, uma vez que eles podem ser os empreendedores corporativos que levarão a cabo os planos de ação necessários para garantir o estabelecimento de diferenciais competitivos. Portanto, existe grande necessidade de retenção de talentos para a continuidade dos planos estratégicos.

As vantagens relativas à prática do empreendedorismo corporativo contemplam a possibilidade de: (i) diversificação dos negócios, (ii) superação dos concorrentes, (iii) ser o *first-mover* e (iv) estabelecer padrões tecnológicos. Verifica-se que a empresa analisada procura fazer uso das vantagens proporcionadas pelo exercício do intraempreendedorismo para garantir sua competitividade em um setor de elevada rivalidade, caracterizado por reduzidos ciclos de vida dos produtos e elevada taxa de inovação. Dessa forma, alcançando os mercados antes de seus principais competidores, a empresa consegue estabelecer diferenciais competitivos, pois além de dominar o canal de distribuição, fortalece os laços com suas promotoras e estabelece novas conexões com seus clientes finais.

Verificou-se que não existe uma área específica de desenvolvimento de novos negócios nem gerências ou executivos responsáveis por tais empreendimentos. Alternativamente, descobriu-se que a equipe de planejamento estratégico encarrega-se da nova investida quando ela é totalmente nova para a empresa ou difere daquelas que estão consolidadas. Havendo similaridades ou conexões com o negócio atual da empresa, as áreas de *marketing* e vendas assumem a responsabilidade pelo novo empreendimento. Dessa forma, notou-se que existe subordinação parcial dos novos negócios à área de *marketing*, e na maioria dos casos ocorre o envolvimento da matriz, mesmo porque a acomodação das pessoas envolvidas nessas atividades se dá na matriz.

As decisões de investimento em novos negócios envolvem os seguintes níveis da organização: (i) diretoria, (ii) alta gerência, (iii) média gerência e (iv) outros níveis, dependendo do volume de investimentos e dos possíveis impactos que o novo negócio poderá ter na empresa. Nota-se a participação e a predominância dos níveis gerenciais e diretivos, o que demonstra a preocupação da empresa com o alcance de seus objetivos estratégicos. Os novos negócios devem sustentar o alinhamento estratégico, e, simultaneamente, proporcionar o crescimento da organização e elevar a rentabilidade do capital investido. Assim, o reconhecimento do empreendedor corporativo ocorre na medida em que ele contribui para aumentar a competitividade da empresa e assegurar sua sobrevivência.

Constatou-se que as principais variáveis utilizadas para avaliar os resultados da prática do empreendedorismo corporativo são o impacto do novo negócio: (i) nos resultados financeiros da organização, (ii) na imagem da organização, (iii) na competitividade da organização e (iv) na participação de mercado da organização. As variáveis apontadas demonstram a forte orientação da empresa para os resultados, uma vez que sua competitividade está baseada na inovação. Observa-se, contudo, que a busca por resultados não ocorre a qualquer custo, pois existe a preocupação da organização com a imagem e presença nos mercados já consolidados.

A criação de novos negócios ocorre das seguintes formas: (i) renovação: criação de novo negócio por meio da combinação ou recombinação dos recursos existentes na empresa, (ii) inovação: em produtos, processos ou mercados e (iii) *corporate venture* interno: novo negócio desenvolvido e realizado dentro da organização. Ressalta-se a adoção de várias práticas de empreendedorismo corporativo, o que expressa a otimização dos recursos da empresa e reforça a busca e sustentação das vantagens competitivas. Além disso, o emprego diversificado das modalidades de empreendedorismo corporativo viabiliza a captação de novas oportunidades e auxilia na proteção das potenciais ameaças que surgem no ambiente de negócios.

As principais preocupações com relação à prática do empreendedorismo corporativo envolvem: (i) a falta de controle sobre as atividades empreendedoras e (ii) a dispersão dos esforços da empresa. Apesar de acreditar nos benefícios potenciais do intraempreendedorismo, a administração destaca a necessidade de controle das atividades relacionadas ao desenvolvimento de negócios, mesmo tendo ciência de que o controle pode influenciar negativamente o desempenho da criação de novos empreendimentos. A perda de foco também é apontada pela empresa, pois a diversificação pode reduzir a sinergia entre os negócios da companhia e exigir diferentes competências de gerenciamento, uma vez que um projeto gerenciado isoladamente e um projeto integrando uma carteira caracterizam situações muito distintas.

A evolução do processo de empreendedorismo corporativo considera os seguintes aspectos: (i) operação e controle dos recursos estratégicos internamente, (ii) desejo de diferenciação dos produtos e serviços e (iii) minimização do risco de concentração. A gestão interna dos recursos estratégicos é muito relevante, visto que a prática do intraempreendedorismo sustenta-se na visão da empresa baseada em recursos, os quais devem ser protegidos pela organização pois representam a fonte das suas vantagens competitivas. O desejo de diferenciação e a redução do risco de concentração resultam do crescimento da empresa, e quanto maior o porte da empresa, maior a necessidade de distribuição do risco embutido nos negócios, o que requer elevada taxa de desenvolvimento de novos empreendimentos.

As principais lições aprendidas por meio da prática do empreendedorismo corporativo foram: (i) a necessidade de motivar as pessoas na organização e (ii) a necessidade de investimento financeiro. Essas lições expressam a real necessidade do envolvimento da alta administração; de um lado para a alocação de recursos e de outro, para o comprometimento que ajude a viabilização das tarefas que devem ser executadas. Contudo, simplesmente o apoio não é condição suficiente, visto que atividades de inovação dependem fortemente da criatividade para geração de ideias e do suporte organizacional para colocá-las em prática.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho foi desenvolvido com a finalidade de analisar a prática do empreendedorismo corporativo em organizações de base tecnológica, mais especificamente buscou-se entender quais foram os benefícios, as dificuldades, os riscos e as vantagens resultantes do exercício dessa modalidade de empreendedorismo.

Verificou-se que a empresa estudada, cuja competitividade baseia-se fortemente na inovação, exerce o empreendedorismo corporativo com o objetivo de garantir o acesso a novas tecnologias e assegurar sua lucratividade a longo prazo. As principais dificuldades a serem superadas relacionam-se à falta de tempo para desenvolvimento de projetos próprios e de disponibilidade por parte dos executivos de nível sênior para envolvimento nesse processo.

Os riscos mais preocupantes envolvem a possibilidade de perda dos recursos financeiros investidos e também a possibilidade de perda de talentos, que na realidade são o principal ativo da organização investigada. As vantagens descobertas e oriundas do exercício do empreendedorismo corporativo envolvem a diversificação dos negócios, a abordagem do mercado antes dos competidores e a possibilidade de estabelecimento de um padrão tecnológico.

A prática do empreendedorismo corporativo é essencial para a empresa analisada, pois ela encontra-se inserida em ambientes de negócios caracterizados pela elevada rivalidade entre os concorrentes. O sucesso do empreendedorismo corporativo não é resultado passivo, depende de aspectos que envolvem as características do intraempreendedor, a posição da área de novos negócios na organização e as condições ambientais fornecidas pela empresa.

Destaca-se a relevância da orientação intraempreendedora para a competitividade da organização e seu alinhamento com a visão da empresa baseada em recursos, uma vez que o principal domínio que assegura o empreendedorismo corporativo é a inovação que é promovida pelas pessoas.

Esse estudo foi conduzido em uma empresa multinacional do setor de cosméticos que disputa a liderança mundial em sua indústria. Trata-se de uma organização de grande porte, com atuação no mercado brasileiro e global. Apesar desses aspectos, não é possível generalizar as conclusões e assumir que elas serão válidas para as demais empresas da indústria de cosméticos ou outras caracterizadas como base tecnológica.

Sugestões de novas pesquisas envolvem a condução de estudos em outros setores de base tecnológica, como, por exemplo, *softwares*, biotecnologia, semicondutores, entre outros, com o propósito de desenvolver um banco de práticas de empreendedorismo corporativo e posteriormente analisar os dados de forma quantitativa.

REFERÊNCIAS

- Agência Nacional de Vigilância Sanitária. (2000). *Resolução RDC nº 79, de 28 de agosto de 2000*. Recuperado em 12 de janeiro, 2010, de http://www.anvisa.gov.br/cosmeticos/guia/html/79_2000.pdf.
- Andre Neto, A. (2005). Como desenvolver intra-empreendedores: dez medidas para transformar sua empresa em um lugar propício para que os funcionários empreendam. *HSM Management Update*, 22, s.n.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion*. New York: McGraw-Hill.
- Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2003). Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(1), 1, 7-24.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

- Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. (1995). Product development: past research, present findings, and future directions. *Academy of Management Review*, 20(2), 343-378.
- Carolis, D. M., Yang, Y., Deeds, D. L., & Nelling, E. (2009). Weathering the storm: the benefit of resources to high-technology ventures navigating adverse events. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 3(2), 147-160.
- Carvalho, M. M., Pizysieznig Filho, J., Machado, S. A., & Rabechini Junior, R. (1998). Empresa de base tecnológica brasileira: características distintas [CD-ROM]. In *Anais do Simpósio de Gestão de Inovação Tecnológica*, 20. São Paulo: USP/ NPGCT.
- Christensen, C. M. (2003). *The innovator's dilemma*. New York: HarperBusiness Essentials.
- Christensen, C. M., & Raynor, M. E. (2003). *The innovator's solution*. Boston: Harvard Business School Press.
- Clark, K. B., & Fujimoto, T. (1991). *Product development performance*. Boston: Harvard Business School Press.
- Coulson-Thomas, C. (1999). Individuals and enterprise: developing intrapreneurs for the new millennium. *Industrial and Commercial Training*, 31(7), 258-261.
- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and entrepreneurship*. New York: Harper & Row.
- Eisenhardt, K. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Ellis, R. J., & Taylor, N. Specifying intrapreneurship. (1987). *Proceedings of the Seventh Annual Babson College Entrepreneurship Research Conference* (pp.527-542). Wellesley: Babson College.
- Felin, T., & Zenger, T. R. (2009). Entrepreneurs as theorists: on the origins of collective beliefs and novel strategies. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 3(2), 127-146.
- Ferro, J. R., & Torkomian, A. L. (1988). A criação de pequenas empresas de alta tecnologia. *Revista de Administração de Empresas*, 28(2), 43-50.
- Gautam, V., & Verma, V. (1997). Corporate entrepreneurship: changing perspectives. *Journal of Entrepreneurship*, 6(2), 233-247.
- Gerring, J. (2007). *Case study research: principles and practices*. New York: Cambridge University Press.
- Goode, W. J., & Hatt, P. K. (1979). *Métodos em pesquisa social*. São Paulo: Companhia Editora Nacional.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the future*. Boston: Harvard Business School Press.

- Hargadon, A. (2003). *How breakthroughs happen: the surprising truth about how companies innovate*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hisrich, R. D., & Peters, M. P. (2004). *Empreendedorismo* (5a ed). Porto Alegre: Bookman.
- Hostager, T. J., Neil, T. C., Decker, R. L., & Lorentz, R. D. (1998). Seeing environmental opportunities: effects of intrapreneurial ability, efficacy, motivation and desirability. *Journal of Organizational Change Management*, 11(1), 11-25.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., Camp, M., & Sexton, D. L. (2001). Integrating entrepreneurship and strategic management actions to create firm wealth. *Academy of Management Executive*, 15(1), 49-63.
- Jansen, P. G. W., & Van Wees, L. L. G. M. (1994). Conditions for internal entrepreneurship. *Journal of Management Development*, 13(9), 34-51.
- Ketchen, D. J., Ireland, R. D., & Snow, C. C. (2007). Strategic entrepreneurship, collaborative innovation, and wealth creation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(3-4), 371-385,
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *Blue ocean strategy: how to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. New York: The Free Press.
- Krishnan, V., & Ulrich, K. T. (2001). Product development decisions: a review of the literature. *Management Science*, 47(1), 1-21.
- Kuratko, D. F., Montagno, R. V., & Hornsby, J. S. (1990). Developing an intrapreneurial assessment instrument for effective corporate environment. *Strategic Management Journal*, 11(5), 49-58.
- Marcovitch, V., Santos, S. A., & Dutra, I. (1986). Criação de empresas com tecnologias avançadas: as experiências do PACTo/IA-FEA- USP. *Revista de Administração*, 21(2), 3-9.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Oliveira, N. B. (2005). Inovação e produção na química fina. *Química Nova*, 28, 79-85.
- Oliver, R. W. (1999). *The shape of the things to come: seven imperatives for winning in the new world of business*. New York: McGraw-Hill.
- Organisation for Economic Co-Operation and Development. (2005). *Oslo manual: guidelines for collecting and interpreting innovation data* (3rd ed). Paris: Autor.
- Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. New York: Wiley.

- Peteraf, M. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14, 179-191.
- Pinchot, G. (1985). *Intrapreneuring: why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur*. New York: Harper & Row.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Roussel, P. A., Saad, K. N., & Bohlin, N. (1992). *Pesquisa e desenvolvimento*. São Paulo: Makron Books.
- Sampson, P. (1996). Commonsense in qualitative research. *Journal of the Marketing Research Society*, 38(4), 331-339.
- Seiffert, P. Q. (2005). *Empreendendo novos negócios em corporações*. São Paulo: Atlas.
- Sharma, P., & Chrisman, J. J. (1999). Toward a reconciliation of the definition in the field of corporate entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 11-27.
- Stefanuto, G. N. (1993). *As empresas de base tecnológica de campinas*. Dissertação de Mestrado, Instituto de Geociências, Universidade Estadual de Campinas, Campinas.
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2001). *Managing innovation: integrating technological, market and organizational change* (2nd ed). Chichester: John Wiley & Sons.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Wernerfelt, B. (1995). The resource-based view of the firm: ten years after. *Strategic Management Journal*, 16(3), 171-174.
- Wunderer, R. (2001). Employees as co-entrapreneurs: a transformation concept. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(5), 193-211.
- Yin, R. K. (1994). *Case study research*. London: Sage.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (2a ed). Porto Alegre: Bookman.

CORPORATE ENTREPRENEURSHIP AND COMPETITIVENESS IN TECHNOLOGY-BASED COMPANIES

ABSTRACT

This work is developed to explore how technology-based companies employ corporate entrepreneurship. More specifically, it seeks to learn about the benefits, difficulties, risks, and advantages of this kind of entrepreneurship. Findings show that the corporate entrepreneurship is essential to technology-based companies that are embedded in business environments characterized by intense rivalry among competitors. The success of corporate entrepreneurship does not come from passive actions but depends on a number of aspects that involve the characteristics of the entrepreneur, the position of the new business development area within the organization, and the environmental conditions provided by the company. The entrepreneurial orientation of a company is emphasized as a means to support its competitiveness and to reinforce the alignment with the resourced-based view since its main domain is innovation, which is carried out by people.

Key-words: Corporate entrepreneurship. Competitiveness. Technology-based companies.

Data do recebimento do artigo: 11/09/2009

Data do aceite de publicação: 05/01/2010