

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

RODRIGO FONSECA BÜRGERS

Avaliação estratégica do desenvolvimento de *Corporate Venture*:

Um estudo de caso em uma multinacional no Brasil

SÃO PAULO - SP

2013

RODRIGO FONSECA BÜRGERS

Avaliação estratégica do desenvolvimento de *Corporate Venture*:

Um estudo de caso em uma multinacional 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 Empresas.

Linha de Pesquisa: Estratégia, Organizações

Prof. Orientador: Prof. Dr. Sérgio Túlio

Prado Jr

SÃO PAULO - SP

2013

Bürgers, Rodrigo Fonseca.

Avaliação estratégica do desenvolvimento de corporate venture: Um estudo de caso em uma multinacional no Brasil / Rodrigo Fonseca Bürgers. - 2013.

94 f.

Orientador: Sérgio Túlio Prado Júnior.

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

1. Empresas multinacionais - Brasil. 2. Planejamento empresarial. 3. Planejamento estratégico. 4. Empreendedorismo. 5. Desenvolvimento organizacional. I. Prado Junior, Sérgio Túlio. II. Dissertação (MPA) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 658.012.2

RODRIGO FONSECA BÜRGERS

Avaliação estratégica do desenvolvimento de *Corporate Venture*:

Um estudo de caso em uma multinacional 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 Empresas.

Linha de Pesquisa: Estratégia, Organizações

Data de avaliação: 10/05/2013

Banca examinadora:

Prof. Dr. Sérgio Túlio Prado (orientador)
FGV-EAESP

Prof. Dr. Marcelo Pereira Binder
FGV-EAESP

Prof. Dr. Felipe Mendes Borini
ESPM

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que de alguma forma estiveram envolvidos neste período de aprofundamento acadêmico em minha vida.

À empresa Whirlpool e aos executivos que se colocaram a disposição para colaborar na pesquisa dedicando tempo e paciência na obtenção de informações e nas discussões sobre o tema.

Aos professores da FGV pela dedicação e conhecimento transmitido, em especial ao Prof. Sérgio Túlio Prado Junior pela sua orientação dessa dissertação, trazendo profundas contribuições que possibilitaram a conclusão do trabalho.

Aos meus colegas de classe que colaboraram ao meu desenvolvimento elevando o nível das discussões, incentivando em momentos difíceis e fomentando momentos de aprendizado em grupo e *networking*.

Aos meus pais pela educação e disciplina, e a minha esposa Laura, pela enorme paciência e fundamental suporte ao longo desta jornada

Avaliação estratégica do desenvolvimento de *Corporate Venture*: Um estudo de caso em uma multinacional no Brasil

RESUMO

Devido as constantes mudanças nos setores industriais e nas organizações, se tornou extremamente importante estar adaptado estrategicamente e estruturalmente. Estratégias de investimento e inovação são fundamentais para o sucesso corporativo, que não pode contar mais apenas com o aumento da eficiência operacional.

O *Corporate Venture* pode ser esta alternativa estratégica e elevar a performance das empresas quando executado com sucesso e alinhado com a estratégia corporativa.

Este estudo inicia-se com uma revisão da literatura sobre o *corporate venture*, estratégias deliberadas e emergentes e a organização empreendedora, que fornece subsídios para a pesquisa empírica realizada na empresa multinacional Whirlpool.

Após a revisão e consolidação da base teórica em um *framework*, utilizou-se o método de estudo de casos para aprofundar a compreensão do tema no Brasil, buscando identificar sua importância estratégica para a empresa e quais os elementos influenciadores do desenvolvimento do novo negócio estavam presente e como eles se modificaram ao longo da jornada.

Este estudo observou evidências que o desenvolvimento de novos negócios é uma alternativa estratégica não somente para o crescimento dos lucros econômicos da empresa, mas também uma alternativa para desenvolver novas competências e diversificar os negócios para uma empresa que enfrentava baixas taxas de crescimento em seu principal mercado de atuação.

Observou-se a presença de diversos elementos influenciadores do *corporate venture*, com destaque para a disponibilidade de recursos fornecidos pela empresa-mãe (marca, financiamento e pessoas), suporte do *top management* e sistema de recompensas.

Os resultados deste estudo são uma contribuição tanto acadêmica quanto executiva, possibilitando que gestores de novos negócios e altos executivos possam enriquecer seu conhecimento sobre a gestão e estratégia de novos negócios em organizações estabelecidas.

Palavras-chave

Estratégia, empreendedorismo, *corporate venture*, intraempreendedorismo e inovação

ABSTRACT

Due to the constant changes in the industrial sectors and in organizations, it has become extremely important to be adapted strategically and structurally. Investment strategies and innovation are fundamental to corporate success, which cannot count only with increasing operational efficiency anymore.

The Corporate Venture may be this strategic alternative and raise performance of companies when successfully executed and aligned with corporate strategy.

This study begins with a review of the literature on corporate venture, deliberate and emerging strategies, and entrepreneurial organization that provides grants for empirical research on a multinational company, Whirlpool.

After revision and consolidation of the theoretical basis on a framework, we used the method of case study to deepen the understanding of the topic in Brazil, aiming to identify its strategic importance to the company, which factors that influences the development of new business were present and how they have changed along the way.

This study found evidence that new business development is a strategic alternative not only to the growth of economic profits of the company, but also an alternative to develop new skills and diversify the business for a company that was facing slow growth rates in its main market of action.

We observed the presence of various elements of corporate venture influencers, highlighting the availability of resources provided by the parent company (brand, finance and people), support of top management and reward system.

The results of this study are a contribution both academic and executive, enabling new business managers and executives to enrich their knowledge on the management and strategy of new business in established organizations.

Keywords:

Strategy, entrepreneurship, corporate venture, intrapreneurship and innovation.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
1.1 FORMULAÇÃO GERAL DO DESENHO DA PESQUISA	11
1.2 OBJETIVOS	12
1.3 QUESTÕES DE PESQUISA	12
1.4 JUSTIFICATIVA	13
1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	14
2. BASE TEÓRICA	16
2.1 CORPORATE VENTURE, EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO E INTRA-EMPREENDEDORISMO	16
2.2 ESTRATÉGIA – VISÃO GERAL	24
2.3 ESTRATÉGIAS DELIBERADAS E EMERGENTES	27
2.4 ORGANIZAÇÃO EMPREENDEDORA	32
2.5 FRAMEWORK PROPOSTO	44
3. METODOLOGIA	46
3.1 INTRODUÇÃO	46
3.2 CONCEITUANDO O MÉTODO DE ESTUDO DE CASOS	46
3.3 ABORDAGEM DO ESTUDO	47
3.4 LIMITAÇÕES DO TRABALHO	49
3.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	50
4. O ESTUDO DE CASO	53
4.1 A INDÚSTRIA DE LINHA BRANCA	53
4.2 IMPACTO MACROECONÔMICO	55
4.3 ANÁLISE DA INDÚSTRIA	56
4.3.1 ANÁLISE DA RIVALIDADE INTERNA E NOVOS ENTRANTES	56
4.3.2 PODER DE BARGANHA DOS FORNECEDORES	58
4.3.3 PODER DE BARGANHA DOS CLIENTES	58
4.4 A WHIRLPOOL	60
4.4.1 GESTÃO DE PESSOAS	62
4.4.2 MARCAS	63
4.4.3 O NEGÓCIO DE PURIFICADORES DE ÁGUA	67
5. ANÁLISE DO CASO	78
5.1 IMPORTÂNCIA DA ESTRATÉGIA	78
5.2 IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA	79
6. CONCLUSÃO	85
7. REFERÊNCIAS	87
8. ANEXOS	92

1. INTRODUÇÃO

As mudanças constantes no ambiente competitivo e nas organizações tem forçado as empresas a buscarem novas estratégias de crescimento baseadas em inovação. Tais inovações podem vir em produtos, processos e até em modelos de negócio. O *corporate venture*, que pela definição de Sharma e Chrisman (1999) é o esforço empreendedor que leva a criação de novos negócios dentro de uma organização corporativa, é uma alternativa para alavancar os resultados organizacionais e mover as organizações para além do foco em eficiência operacional. Muitas empresas em mercados estabelecidos perdem seu espírito empreendedor e sofrem com a falta de inovação. Para manter a inovação e a vantagem competitiva, uma estratégia de investimentos em inovação em novos negócios passa a ser cada vez mais importante. Este estudo busca analisar a prática de *corporate venture* através dos conceitos de estratégias deliberadas e emergentes e como a empresa Whirlpool, objeto de estudo deste trabalho, desenvolveu variáveis capazes de torná-la uma organização empreendedora.

A presente literatura sobre o tema apresenta uma relação próxima entre *corporate entrepreneurship* (CE ou empreendedorismo corporativo ou intraempreendedorismo) e *corporate venture* (CV). O termo intra-empreendedorismo foi primeiramente abordado por Gifford Pinchot em 1978. Pesquisas em CE focam em como empresas geram novos fluxos de receita e criam valor para seus acionistas. Vários estudos sobre o tema foram realizados em diversos países: EUA (Zahra, 1996; Zahra, 2000; Zahra e Hayton, 2008), Canadá (Carrier, 1996), Dinamarca (Husted e Vintergaard, 2004), UK (Stopford e Baden-Fuller, 1994), Portugal (Morris, 1994) entre outros. Como um componente do CE, o CV enfatiza a criação de novos negócios dentro ou fora da organização (Sharma e Chrisman, 1999), portanto está relacionado tanto com inovação quanto com renovação estratégica. Algumas iniciativas são frequentemente sobre inovação em novos mercados ou em novos produtos, porém também ocorrem iniciativas que alteram o negócio da organização, sua estratégia e seu perfil competitivo.

Diversos são os objetivos em investimentos em novos negócios, e entre os principais estão o acesso a novas tecnologias, revitalização do mercado de atuação, expansão do *core business*, aumentar o espírito empreendedor e o engajamento dos funcionários, e, a busca por retornos financeiros de curto prazo. Existem diversos teóricos que relatam evidências empíricas que sugerem que o *Corporate Venture* está relacionado com a melhoria da performance financeira. Hamel (2000), propõe que a constante expectativa de crescimento de resultados pelos

acionistas está incentivando as empresas a verem no *Corporate Venture* um importante mecanismo para criar novos mercados através de revolucionários conceitos de inovação em modelos de negócios.

Os formatos de novos negócios são bastante variados em sua concepção e modelos de financiamento. Nas formas mais tradicionais, o *corporate venture* pode ocorrer através de empreendedorismo independente ou por processos organizacionais já estabelecidos, e, serem financiados por capital próprio, cooperação entre dois ou mais parceiros e através de fundos de investimentos de *private equity* e *venture capital*.

Apesar de existir uma grande quantidade de pesquisas em torno do tema e a existência de *guidelines e frameworks* para o desenvolvimento de *corporate ventures* de sucesso, muitas empresas fracassam nessa empreitada. Segundo Miles e Covin (2002), associado com a crescente atenção dos praticantes e acadêmicos em torno de *Corporate Venture* está o reconhecimento de que a prática envolve alguns riscos e decisões não óbvias. Como exemplo, *Corporate Venture* opera no nível estratégico das empresas, potencialmente afetando tanto a reputação quanto os resultados financeiros em larga escala. Ainda em seu artigo, os autores citam duas empresas, Lucent e Procter & Gamble por serem exemplos da prática de empreendedorismo corporativo recebendo muita exposição na mídia especializada em negócios pela sua unidade de novos negócios (*New Ventures Group*). No entanto, ambas as empresas e seus funcionários sofreram enormes perdas financeiras e *turnover* de seus principais executivos. O autor relata que a falha de seus executivos está atrelada a incapacidade em compreender amplamente e gerenciar os riscos envolvidos e as consequências negativas em adotar práticas de empreendedorismo como parte regular das atividades de seus negócios.

Apesar deste amplo escopo de estudo sobre CV, foram identificadas no presente estudo algumas lacunas na literatura. Os estudos sobre o tema ainda se encontram fragmentados e poucos estudos são realizados para agregar a estudos prévios. Além disso, pesquisadores utilizaram diversas definições para CV e para fenômenos semelhantes, levando a compreensões equivocadas. Uma última deficiência é que os estudos focam em algumas facetas sobre o tema, ao invés de consolidar uma forma comum e coerente que encoraja o conhecimento holístico deste fenômeno.

Contudo, o tema tem levantado muito interesse de pesquisadores e executivos nos últimos tempos, pois se acredita que o CV pode contribuir significativamente para a evolução da

estratégia corporativa por permitir o desenvolvimento de novas competências e negócios capazes de renovar e catalisar uma mudança estratégica a fim de melhorar os lucros e aumentar o crescimento das empresas tanto em um contexto local quanto internacional.

Dito isso, esse trabalho busca realizar uma revisão bibliográfica sobre o tema e expor de forma sistemática a evolução e as implicações do *Corporate Venture*. Adiciona-se ao estudo os conceitos de estratégias deliberadas e emergentes para entender em qual contexto organizacional o CV apresenta maior propensão ao sucesso e estabelece-se um *framework* de análise. A partir dessa revisão, o trabalho aplica os conhecimentos adquiridos na pesquisa bibliográfica para identificar como as práticas e modelos de gestão foram desenvolvidas em um estudo de caso na Whirlpool S.A., empresa líder na fabricação de eletrodomésticos no mercado brasileiro e mundial, detentora das marcas Brastemp, Consul e KitchenAid no Brasil.

1.1. Formulação Geral do Desenho da Pesquisa

O desenho desta dissertação de mestrado está estruturado para permitir a identificação e a compreensão dos objetivos do trabalho a partir de uma referência teórica. Busca-se utilizar a base teórica para auxiliar na pesquisa empírica do estudo de caso, possibilitando ao final, confrontar a teoria com a pesquisa empírica. Portanto, o trabalho possui basicamente três partes:

- Levantamento do referencial teórico
- Apresentação do Estudo de Caso
- Conclusões

Na primeira parte do trabalho foi realizado o aprofundamento teórico sobre os temas de *Corporate Venture*, Estratégia e Organizações empreendedoras. Este referencial serviu de base para orientar a pesquisa empírica.

O estudo de caso foi abordado na segunda parte da pesquisa. Nesta etapa, eminentemente exploratória, tem-se o de conhecer evidências práticas sobre as iniciativas e características sobre o empreendedorismo corporativo. Iniciou-se de uma visão macro da indústria de linha branca, para posteriormente entender a empresa Whirlpool e o negócio de purificadores de

água. Buscou-se compreender quais as variáveis fomentadoras/bloqueadoras do intraempreendedorismo estavam presentes e como elas se desenvolveram.

Por fim, a terceira etapa do trabalho, irá confrontar a teoria com o estudo de caso, para aprofundar a compreensão do tema, possibilitando um melhor entendimento da dinâmica de criação de novos negócios em empresas já estabelecidas. Nesta etapa encontra-se as conclusões do trabalho.

1.2. Objetivos

Devido a multiplicidade de possibilidades de pesquisas em empreendedorismo corporativo, este trabalho tem objetivos claros e delimitados para permitir a sua realização.

Primeiramente, este trabalho visa contribuir para o conhecimento sobre o *Corporate Venture* através de um estudo de caso real na Whirlpool. O foco desta contribuição está na identificação da importância estratégica do negócio de purificadores de água e como as práticas de gestão, avaliadas neste trabalho através dos elementos influenciadores do desenvolvimento de novos negócios, impactaram seu crescimento ao longo de seu período de existência, ou seja, de 2003 até os dias de hoje.

Para tornar este trabalho viável, um segundo objetivo fez-se necessário. Desta forma, também deseja-se contribuir para um maior aprofundamento do conhecimento das práticas de gestão corporativas capazes de fomentar ou restringir o desenvolvimento de novos negócios em organizações já estabelecidas através da revisão da bibliografia utilizada neste estudo.

1.3. Questões de Pesquisa

As questões de pesquisas desta dissertação nortearam a pesquisa teórica, a qual gerou subsídio para realizar a pesquisa empírica do estudo de caso. Compreendendo que o intraempreendedorismo é uma alternativa estratégica para o crescimento e desenvolvimento de novas competências em organizações, os questionamentos estão divididos entre perguntas principais e secundárias:

Perguntas Principais:

- Na Whirlpool, quais foram os principais elementos de gestão que impactaram o desenvolvimento do negócio de purificadores de água?
- Neste caso, como essas variáveis se desenvolveram/transformaram no decorrer da implementação do negócio?

Pergunta Secundária:

- Há evidências do conceito de estratégias emergentes na evolução deste novo negócio na Whirlpool? Existem elementos para caracterizar como um processo de estratégia emergente?

1.4. Justificativa

Diversos setores de negócios desenvolvidos na década de 1960 e 1970 passaram por grandes alterações no ambiente competitivo. Tais alterações causaram uma clara evolução das relações com competidores, parceiros e consumidores, exigindo que as empresas se adaptassem ou correriam risco de falência. A indústria de linha branca passou por este cenário. Com poucas inovações e um mercado com quase cem por cento de penetração, entendeu-se necessário o desenvolvimento de novos produtos e novos modelos de negócios para se diferenciar e obter alguma vantagem competitiva.

Este trabalho busca contribuir para a compreensão do termo intraempreendedorismo, empreendedorismo corporativo, *corporate venture* e suas relacionadas práticas de gestão capazes de auxiliar empresas estabelecidas em negócios maduros à criarem novos negócios.

Nesta linha, os conceitos de intraempreendedorismo, estratégia e organização empreendedora apresentados neste trabalho visa servir com uma alternativa estratégica de sustentação e crescimento de organizações.

Acredita-se que o tema tem bastante relevância pois atualmente a indústria de linha branca tem uma grande importância na economia de países e cidades. Apenas a Whirlpool, possui um faturamento de aproximadamente cinco milhões de reais no Brasil e emprega mais de 13 mil funcionários. Os eletrodomésticos são produtos encontrados em 99% dos lares brasileiros e

influencia o hábito das pessoas tanto pela suas funcionalidades quanto pela abrangência de suas categorias de produtos em praticamente todos os países do mundo.

Apesar das limitações do trabalho, compreende-se que os aprendizados aqui relatados podem ser, com critério, utilizados como base para a compreensão de fenômenos similares em outras indústrias e para novos estudos sobre o tema.

1.5. Estrutura da Dissertação

Esta dissertação está estruturada em cinco seções:

Seção 1 - Introdução

- Aborda-se os objetivos da pesquisa, as questões norteadoras, a relevância do tema e sua estrutura geral.

Seção 2 - Referencial teórico – *Corporate Venture*, Estratégia e Organizações empreendedoras

- Nesta fase do trabalho apresenta-se os conceitos necessários para o embasamento do trabalho. Aborda-se o surgimento, evolução, importância e visão geral do conceito de *Corporate Venture*. Aborda-se também, de forma mais sucinta, o conceito de estratégia e seus derivados (estratégias deliberadas e emergentes), e por fim faz-se uma revisão de organização empreendedora, relatando as principais variáveis organizacionais influenciadoras do desenvolvimento de novos negócios. Ao final da revisão, apresenta-se um resumo da teoria estudada e propõe-se um *framework* para facilitar a compreensão do estudo de caso.

Seção 3 – Metodologia e Estudo de Caso

- Nesta seção é abordada e explicada qual o procedimento metodológico utilizado nesta pesquisa e apresenta-se o caso em três partes. Orientado a partir de uma visão macro para uma visão micro, inicia-se a redação do caso pela caracterização e análise da indústria de linha branca. Posteriormente relata-se o que é a empresa, suas principais características e competências, e por fim, aborda-se o desenvolvimento do negócio de purificadores de água, trazendo uma visão da iniciativa global de inovação da empresa

e como os desdobramentos desta iniciativa influenciaram o desenvolvimento do negócio ao longo do seu período de existência.

Seção 4 – Conclusão

- Apresenta-se a conclusão do trabalho, retomando o contexto e importância do tema para organizações e estudantes e comparando a teoria com as evidências encontradas no estudo de caso.

Seção 5 – Bibliografia e Anexos

- Encontra-se nesta seção as referências bibliográficas utilizadas na dissertação e o anexo, contendo o roteiro da pesquisa empírica.

2. BASE TEÓRICA

A revisão teórica a seguir está estruturada da seguinte forma. Seção 1 é constituída por uma revisão sobre *Corporate Venture*, sua importância como estratégia de crescimento e renovação de competências, sua evolução e fragilidades dos estudos. A seção 2 explora brevemente o conceito de Estratégia para a sequência, inserir uma discussão entre as diferenças entre estratégias deliberadas e emergentes. A seção 3 explora quais são os fatores influenciadores na concepção de uma organização empreendedora com base em pesquisas realizadas por diversos autores, e por fim, a seção 4 apresenta o *framework* desenvolvido para analisar o estudo de caso desta dissertação.

2.1. Corporate Venture, Empreendedorismo Corporativo e Intra-empendedorismo

Desde 1995 diversas empresas no mundo tem usado o *corporate venturing* como uma forma de revitalizar seus negócios, desenvolver novas competências e criar mais valor a seus *stakeholders*. O interesse de executivos e acadêmicos aumentou rapidamente, porém poucos estudiosos se interessaram em integrar os conhecimentos gerados, tornando difícil medir o progresso na literatura sobre *corporate venture (CV)*. Nessa revisão da literatura sobre *Corporate Venture*, o objetivo é analisar e consolidar uma visão ampla da mesma, identificando como seus principais temas se relacionam.

Narayanan, Yang e Zahra (2009), afirmam que a maioria dos estudos foram realizados na América do Norte, e poucos foram realizados para agregar a estudos anteriores. Além disso, os pesquisadores utilizam diversas definições para CV e fenômenos semelhantes o que dificulta ainda mais a comparação entre estudos.

O termo *Corporate Venture (CV)* é compreendido dentro de um conceito mais amplo denominado *Corporate Entrepreneurship (CE)*, que refere-se aos possíveis caminhos para as empresas criarem novos negócios que geram valor aos acionistas. Hornsby (2002) utiliza o termo CE em referência ao desenvolvimento e implementação de novas idéias nas organizações, e Zahra (1995) como a captura pela empresa das inovações, renovação estratégica e *corporate Venture*. Burgelman (1983) cita empreendedorismo corporativo e *corporate venturing* como o processo de criação e desenvolvimento de novos negócios fora do negócio *mainstream* por funcionários de empresas estabelecidas. Stopford e Baden Fuller

(1994) mencionam que apesar de haver diversas concepções sobre o conceito, a maioria dos autores aceitam que todos os tipos de empreendedorismo são baseados em inovações que requerem mudanças nos padrões de alocação de recursos e na criação de novas competências que permitem a empresa encontrar um novo posicionamento no mercado.

Carrier (1996) alega que foi Schumpeter, em 1934, quem associou empreendedorismo com inovação sem questionar a questão da propriedade formal individual. Novas definições sobre o conceito emergiram, introduzindo novos aspectos de tomada de risco e criação de unidades de negócios independentes.

Contudo, CV está proximamente relacionado com inovação e renovação estratégica, podendo potencializar a entrada de organizações em novos negócios ou realizar o lançamento de novos produtos, como também pode proporcionar mudanças significativas no negócio da empresa, em sua estratégia ou atuação competitiva. Narayanan, Yang e Zahra (2009), alegam que CE é a soma do valor gerado pelas inovações, renovações estratégicas e o *corporate venturing*. O que diferencia o CV das outras dimensões de CE (inovações e renovações) é basicamente o foco do CV nas etapas relacionadas com o desenvolvimento de novos negócios e a integração aos portfólios de *business units* da corporação.

Diversos autores abordaram o tema de empreendedorismo corporativo, porém ainda não se encontra uma uniformidade na sua definição. Isso deve-se ao fato dos estudos ocorrerem em períodos e lugares diferentes. A tabela abaixo mostra a evolução da terminologia usada para empreendedorismo corporativo:

Tabela 1 – Evolução da terminologia sobre empreendedorismo corporativo

<u>Autores</u>	<u>Ano</u>	<u>Terminologia</u>
Cooper	1981	Empreendedorismo Intra-corporativo
Schollhammer	1981	Empreendedorismo corporativo interno
Miller	1983	Orientação Empreendedora
Pinchot	1985	Intra-empendedorismo
Khandwalla	1987	Gestão inovadora pioneira

<u>Autores</u>	<u>Ano</u>	<u>Terminologia</u>
Ellis & Taylor	1987	<i>Corporate Venturing</i>
Sathe	1987	Renovação organizacional
Stevenson & Jarillo	1989	Gestão empreendedora
Morse	1990	Empreendedorismo em nível de empresa
Dess, Lumpkin & Covin	1997	Estratégia Empreendedora
Birkinshaw	1997	Alianças Corporativas

Fonte: Hashimoto, Marcos. Organizações Intra-empreendedoras: Construindo a ponte entre clima interno e desempenho superior, 2009.

Narayanan, Yang e Zahra (2009) após uma longa busca e seleção de 386 artigos relacionados à *corporate venture*, selecionaram 83 trabalhos científicos que podem ser classificados em cinco principais categorias sobre o tema. Foram eliminados da pesquisa inicial artigos que tratavam exclusivamente de *joint ventures*, alianças e aquisições, inovações tecnológicas, desenvolvimento de produtos, diversificação, aquisição tecnológica, gestão do conhecimento e colaboração em P&D. Foram mantidos somente os estudos que possuíam alta correlação com a criação de novos negócios.

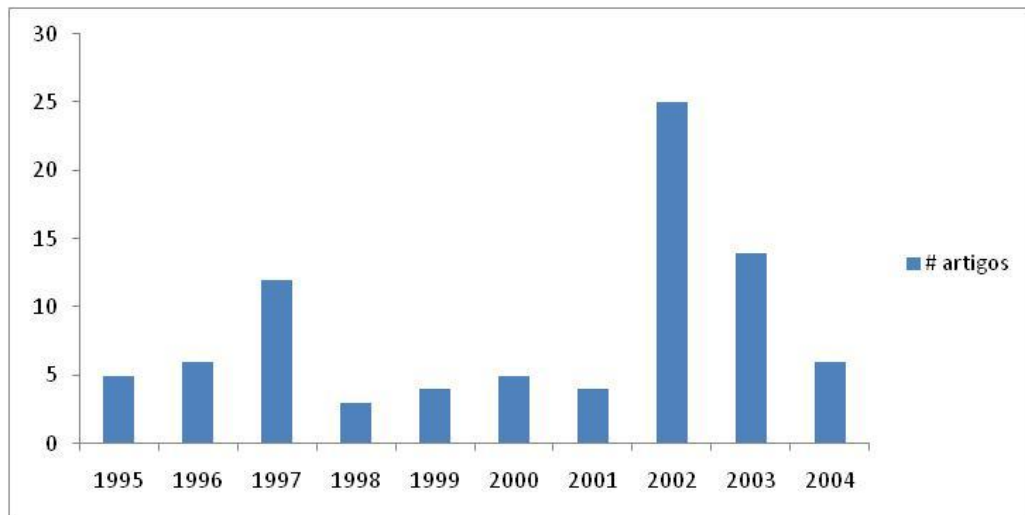


Gráfico 1 – Artigos publicados sobre Corporate Venture

Fonte: Adaptado de Corporate venturing and value creation: A review and proposed framework; Narayanan, Yang e Zahra (2009).

O tema ganhou relevância nos últimos 15 anos pois os gestores perceberam que não seria mais possível atender as pressões dos investidores e do mercado para crescer os lucros

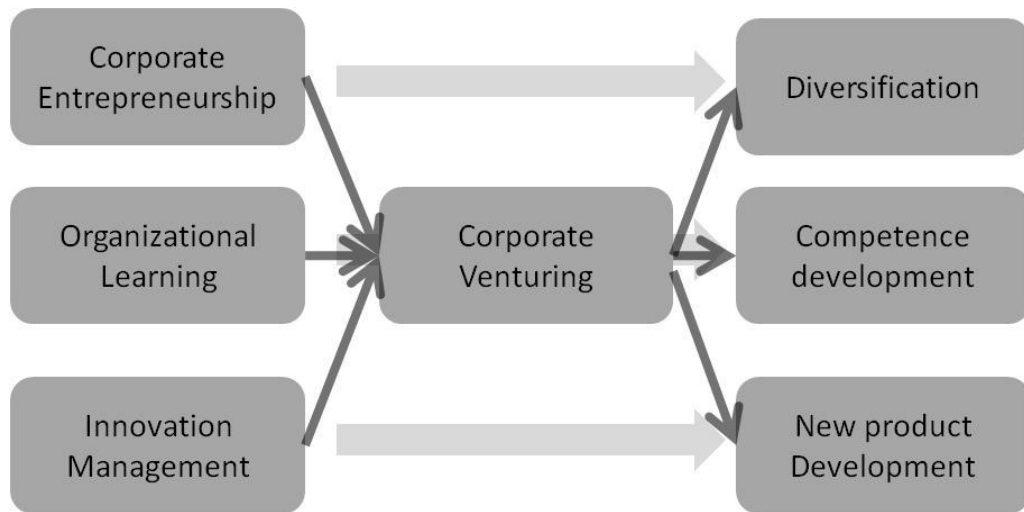
somente com as reestruturações que tomaram conta do cenário corporativo desde meados dos anos 1990. Em um estudo realizado pela consultoria Bain & Company por Danahoe, Schefter e Harding (2001), os autores acrescentam que duas circunstâncias em particular aumentaram a necessidade por se criar novos negócios. A primeira é a constante ameaça das novas *start-ups*. Diversas *start-ups* surgem com novas tecnologias e modelos de negócios e conseguem reestruturar indústrias e dinâmicas de mercado, e, empresas já estabelecidas respondem a esta ameaça formando pequenas divisões para entrar em novos mercados e desenvolver tecnologias disruptivas. O autor traz exemplos como a Dell, desafiando a Compaq e IBM, com seu novo modelo de vendas diretas, e a Home Depot's com seu modelo faça você mesmo. A segunda força que leva empresas a construir novos negócios é o alto valor dado pelos mercados de capitais às *start-ups*. De olho na oportunidade, empresas estabelecidas constroem novos negócios com o objetivo de realizar *spin-offs* e buscar retornos econômicos. Novos negócios, apesar de não ser para todas as empresas, se tornaram uma importante fonte de criação de valor por promover a renovação operacional e criar competências necessárias para as organizações atuarem em novos mercados.

Segundo Narayanan, Yang e Zahra (2009) a maior parte dos artigos relacionados a CV apareceram em três periódicos acadêmicos: *Journal of Business Venturing*, *Management Science e Research Policy*. Setenta e dois por cento dos 83 estudos foram publicados nesses periódicos. Percebe-se que a maioria dos artigos sobre o tema não foram publicados nos principais *journals* de administração, fato que corrobora com a explicação de porque os pesquisadores falharam em consolidar os conceitos de estratégia, empreendedorismo e administração de forma a enriquecer a literatura sobre CV.

Narayanan, Yang e Zahra (2009) também relatam duas observações. A primeira é que os estudos não se limitam as organizações que visam lucro. Foram encontrados estudos que examinavam CV em organizações com fins não lucrativos como universidades e governo. E a segunda, é que o fenômeno não se restringe a América do Norte, tendo sido encontrados estudos em 14 outros países além dos Estados Unidos da América, enfatizando o crescente interesse pelo tema no mundo.

Dessa forma, os estudos em Corporate Venture não são encontrados em grande número, porém apresentam grandes variações. Seus estudos se encaixam em *corporate entrepreneurship*, *innovation management*, aprendizado organizacional, diversificação,

desenvolvimento de competências e novos produtos. A figura abaixo busca sintetizar a relação de *corporate venture* aos processos e objetivos da empresa.



Esquema 1 – Relação do corporate venture e objetivos da empresa

Fonte: Adaptado de Corporate Venture Overview, Ari Backholm (1999)

Os primeiros estudos sobre *corporate venturing* focaram nos efeitos da diversificação, os quais diminuía os riscos de *lock-in* em indústrias em declínio. Backholm (1999) alega que com a redução do interesse sobre a diversificação, os estudos em CV passaram a focar em outros efeitos indiretos, como o aprendizado organizacional e a inovação. Além disso, também houve estudos focando a relação com o desenvolvimento de atividades, aquisição de competências e desenvolvimento conjunto entre empresas (*joint ventures*). CV pode também prover uma plataforma de desenvolvimento de novos produtos, portanto permite que a empresa explore as competências empreendedoras de seus funcionários, evitando que eles deixem a empresa para ingressar no empreendedorismo externo. Nos estudos sobre aprendizado organizacional, *corporate ventures* são uma fonte para se aprender explorando, pois permite as organizações se adaptarem e aprenderem sobre as mudanças no ambiente de negócios. Portanto, tem uma relação forte com os estudos em inovação, pois busca desafiar constantemente o *status quo*, e ser uma forma de separar um novo negócio da rotina tradicional da corporação, que provavelmente encontra-se em um estágio de maturidade. Conclui-se que o CV é uma maneira das empresas (1) modificar e inovar, evitando a estagnação em seu mercado; (2) responder as fraquezas encontradas no seu atual modelo de gestão; (3) evitar o descontentamento de funcionários com espírito empreendedor. Contudo, propõe-se que “CV is the set of organizational systems, processes and practices that focus on

creating businesses in existing fields, markets or industries – using internal and external means”. (Narayanan, Yang e Zahra, 2009)

Outros estudos (Zahra, 1996, McDougall, 1992 e Shrader, 1997), comparam o *Corporate Venture* com os empreendimentos independentes. Compreende-se que o *corporate venture* atua nos mesmos mercados que os empreendedores independentes, porém existem diversas variáveis que demonstram suas diferenças. Greene (1999) aborda as diferenças entre os agentes. O autor ressalta que o papel do empreendedor corporativo é identificar, reunir e posicionar os recursos corporativos para iniciar um novo negócio. Seus objetivos são semelhantes aos do empreendedor independente, porém estão em contextos diferentes. Ambos os empreendedores precisam de um plano de negócios para buscar financiamento para seus projetos, porém no caso do empreendedor corporativo ele terá também que demonstrar um alinhamento entre o novo negócio e a estratégia corporativa. Além disso, o empreendedor corporativo deve aprender a lidar com as estruturas, processos, políticas e estilos de gerenciamento já existentes, o que direciona o novo negócio e pode ser um fator limitante da criatividade do empreendedor corporativo. Segundo Greene (1999), o empreendedor independente possui maior experiência técnica e na indústria na qual pretende empreender e tem menores habilidades de gestão, enquanto o empreendedor corporativo possui maior *background* em gestão, porém menos competências técnicas.

Sobre a ótica do *resource-based view*, Greene (1999) afirma que a fonte de financiamento também difere. O empreendedor independente necessita de sua rede de relacionamentos, e normalmente o capital inicial virá de amigos e parentes, enquanto no *corporate venture*, o empreendedor se beneficia dos recursos da organização existente e de seus relacionamentos com entidades financeiras.

Greene (1999) ainda explora outros recursos que diferem a atuação do empreendedor corporativo e do independente. Entre os recursos a autora cita o capital humano, que é o próprio empreendedor, o capital social, que são as redes de relacionamento, o capital organizacional que consiste das estruturas, cultura e rotinas, o capital físico, que são os bens necessários para se operar um negócio como matéria prima, fábricas e equipamentos, e por último o capital financeiro, ou seja, as fontes de recursos para financiar o novo negócio.

O quadro a seguir retrata as principais diferenças entre o empreendedor independente e o corporativo:

Comparação entre tipos de recursos: Empreendedores Independentes e Corporativos		
Tipo de Recurso	Empreendedor Independente	Empreendedor Corporativo
Capital Humano		
Educação	Sem graduação/bacharel	MBA
Experiência		
Management	Baixa	Alta
Técnica/Indústria	Alta	Baixa
Capital Social		
Redes de relacionamento	Externo ao novo empreendimento	Interno ao Empreendimento: Importância dos relacionamentos interdepartamentais
Reputação	Do empreendedor	Do empreendedor corporativo Da empresa
Capital Organizacional	Emergente	Emergente e estabelecido
Capital Físico	Pouco controlado	Próprio e controlado pela empresa
Capital Financeiro	Pouco acesso	Acesso Interno Maior acesso a capital externo

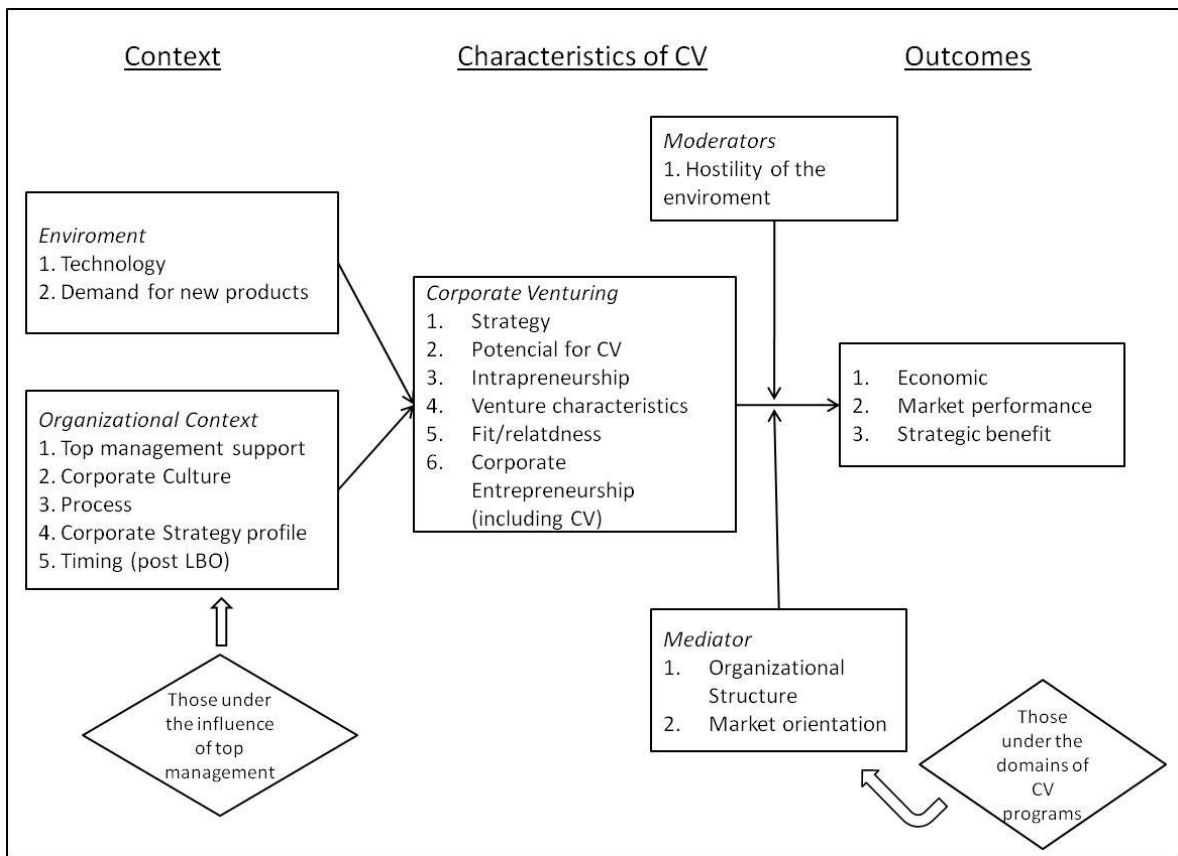
Quadro 1- Comparação entre tipos de recursos: Empreendedores Independentes e Corporativos

Fonte: Adaptado de The Corporate Venture Champion: A Resourced-Based Approach to Role and Process, Greene (1999)

O que distingue intraempreendedorismo do empreendedorismo na maioria dos trabalhos, senão todos, é primeiro e principalmente o contexto no qual o ato empreendedor toma lugar. Empreendedores inovam por eles mesmos, enquanto intraempreendedores inovam em nome de uma organização existente. Essa diferença em contextos gera um número de outras diferenças dos atores envolvidos, em relação a autonomia, tipo de risco e recompensas. Empreendedores selecionam eles mesmos, enquanto intraempreendedores precisam ser selecionados, ou, em alguns casos, ser reconhecidos ou impor seu papel na organização (Carrier, 1996).

Narayanan, Yang e Zahra (2009) construíram um *framework* considerado o estado da arte sobre o conhecimento, separando os estudos sobre corporate venture em “contexto – características do CV – resultados”. No conjunto “contexto” os autores abordam sete forças, sendo duas delas externas a organização e cinco intraorganizacionais que predisõem a organização a empreender e influenciar suas características. Na segunda parte, abordam as características intrínsecas ao novo negócio, o qual está influenciado hostilidade do ambiente ao qual está inserido e pela estrutura da organização (e suas práticas de gestão de novos negócios). E finalmente, abordam os benefícios econômicos, desempenho de mercado e o grau de ajuste a estratégia como possíveis resultados do processo de CV. O *framework* pode

ser considerado um resumo de todos os principais tópicos abordados pela literatura sobre *corporate venture*.



Esquema 2 – Resumo da literatura sobre corporate venture

Fonte: Adaptado de Corporate venturing and value creation: A review and proposed framework; Narayanan, Yang e Zahra (2009).

Contudo, pode-se concluir que o intra-empendedorismo é o empreendedorismo dentro de organizações já existentes. O termo está relacionado com diversas práticas e ações de gestão, e tem um vínculo com a inovação. Busca-se através do intra-empendedorismo gerar valor através da criação de novos produtos e novos negócios.

Neste estudo, serão explorados em maior profundidade os aspectos do contexto organizacional com o objetivo de compreender como determinadas variáveis afetam o desenvolvimento de novos negócios e contribuem para os gestores de multinacionais nas decisões sobre alocações de recursos, estrutura e processos capazes de estimular a prática saudável de *corporate venture*.

2.2. Estratégia – Visão Geral

Segundo Rumelt et al. (1994), foi em Harvard onde os primeiros cursos associados a estratégia foram realizados, e eram estruturados com base nos princípios de outras disciplinas como marketing, estatística e finanças e com suporte dos professores com larga experiência na tomada de decisões. Tinha, portanto, um caráter eminentemente prático, não produzindo alternativas teóricas próprias àquelas que tomavam emprestado de outros campos. Os primeiros estudantes do tema utilizavam a teoria dos jogos para ilustrar o que é estratégia, apesar das críticas ao modelo por ter simplificado demais a dinâmica multidimensional das ações sociais e da escolha.

O conceito de estratégia foi relacionado a gestão de negócios primeiramente por Alfred Chandler (1962), H. Igor Ansoff (1965) e Kenneth Andrews (1971), onde estratégia referia-se aos meios para se atingir determinados objetivos. De acordo com Chandler (1962) estratégia define os objetivos e metas de longo prazo de uma organização e a escolha das medidas necessárias de alocação de recursos para atingi-los.

Atualmente a palavra estratégia é usada amplamente por executivos, estudantes e empreendedores, nos levando a pensar que sua definição e conceitos são claramente compreendidos pelos diversos públicos. Além disso, encontra-se também uma enorme literatura sobre o tema, onde diversos autores de prestígio como Mintzberg, Porter, Chandler, Ansoff entre outros, expõe suas opiniões e pesquisas sobre o tema. No entanto, percebe-se que dentro das opiniões em relação à estratégia, muitos conceitos são parcialmente conflitantes ou, às vezes, até mesmo opostos. Segundo Hambrick (1983), a estratégia é um conceito multidimensional e situacional e isso dificulta uma definição de consenso. Nesta parte do trabalho buscarei expor brevemente o que é estratégia, através da análise de alguns autores conhecidos sobre o tema. Não é o objetivo do trabalho realizar uma ampla revisão da literatura sobre estratégia.

Whittington (2002) em seu livro *O que é Estratégia* alerta a enorme quantidade de livros com o título Estratégia Empresarial, os quais em sua maioria são volumosos, repletos de gráficos, listas e dogmas que prometem ao leitor os princípios de estratégia corporativa por um preço razoável. O autor então questiona que se os princípios de estratégia pudessem ser adquiridos por valores tão ínfimos, as empresas não pagariam fortunas para os executivos e consultores

que atuam em definições estratégicas, e complementa afirmando que se os conceitos fossem convergentes não seria tão difícil tomar decisões estratégicas.

Muito se diz que o termo estratégia vem do grego “strategos”, ou seja a arte do general. O consenso sobre o tema nos leva a entender estratégia de empresas como um conjunto de objetivos, finalidades, metas, diretrizes fundamentais e os planos para atingir os objetivos, partindo de uma análise do que é a empresa, como ela atua (sua proposição de valor), para chegar em uma visão futura de onde a empresa gostaria de estar em um determinado período de tempo, assim como as táticas e ações que a conduzirão até esta visão. Dentro das várias definições sobre estratégia, muitas citam que estratégia requer difíceis escolhas, as quais afetam significativamente a direção das organizações.

Porter (1996) afirma que estratégia competitiva está relacionada com ser diferente, ou seja, escolher ativamente uma série de atividades diferentes dos seus concorrentes que irão levá-lo a entregar um mix único de valor. O autor reforça que a essência da estratégia está em fazer escolhas e agrega ao abordar a diferenciação como requisito fundamental.

Já Ansoff (1965) alega que estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. As decisões estratégicas dizem respeito à relação entre a empresa e o seu ecossistema. Percebe-se que o autor acrescenta que a estratégia lida com incertezas, e inclui a empresa em um ecossistema.

*“Não há nenhum mistério em formular uma estratégia,
o problema é fazê-la funcionar ”*
H. Igor Ansoff

Jeremy Kourdi, escritor e *executive coach*, define em seu livro “*Business Strategy*” estratégia como planos, escolhas e decisões usadas para guiar a empresa para a lucratividade e sucesso. Acrescenta que uma inspiradora e clara estratégia fornece o ímpeto para o sucesso comercial, enquanto uma estratégia fraca pode levar a empresa à falência. Portanto, alega que estratégia é crucial para o sucesso corporativo, e que intitular todos os planos e decisões de “estratégico” é um erro, pois na maioria das vezes são apenas a implementação de uma estratégia previamente definida. O autor ainda acrescenta que a estratégia para ser bem sucedida precisa ser comunicada eficientemente para todos os *stakeholders* da empresa.

Em vista de algumas definições, a estratégia leva os executivos a entenderem sua empresa e o ambiente competitivo, a analisar dimensões além das usuais, entender novas dinâmicas de mercado e a priorizar as atividades da empresa.

Segue as principais convergências sobre o tema:

- Contempla a interação da empresa com seu ambiente;
- Refere-se a escolhas e decisões (quem são os clientes foco, quais produtos e serviços iremos ofertar, quais as atividades que devemos realizar, etc.);
- Geram impactos relevantes nas organizações;
- Envolve incertezas (requer intuição e *insights* criativos);
- Traz diversos benefícios para a organização;
- É capaz de engajar trabalhadores em uma única direção (portanto é importante que seja clara, simples e convincente);
- A estratégia não resulta em ação imediata, ela estabelece as direções gerais da empresa;
- Foca na geração de valor;
- Reconhece que o caminho é tão importante quanto o objetivo;
- Devem ser flexíveis;

Agora, vemos que existem divergências com relação ao tema. Numa visão clássica da estratégia, autores alegam que a concepção e implementação da estratégia são realizadas de forma isoladas, por protagonistas diferentes. Os administradores clássicos, que por muitos não são considerados estrategistas, (Fayol, Taylor, Drucker) tinham uma preferência pelos cinco princípios e atividades da organização: planejamento, organização, comando, coordenação e controle. O foco estava na mensuração e melhoria de competências e processos, mas acreditavam no planejamento formal de diretrizes. Em outros casos, uma visão do design da estratégia (Alfred Chandler, Igor Ansoff e Kenneth Andrews) enfatizava que o principal papel do líder era a visão de longo prazo, desenvolvida através de um processo que levaria a empresa a atingir uma vantagem competitiva. Para esta visão o importante era antecipar o ambiente futuro através de técnicas analíticas e modelos, e alocar os esforços para explorar as oportunidades do mercado, se defender das ameaças através da gestão dos pontos fortes e fracos da organização (análise SWOT). Outras visões sobre estratégia defendem a

flexibilidade e velocidade de resposta às mudanças nos cenários de mercado, além de visão, comunicação e negociação como fundamentais para os resultados.

Além disso, é importante ressaltar alguns pontos sobre o que não é estratégia:

- Apenas uma visão ou missão;
- Uma meta, orçamento ou plano de negócios. Isso não é estratégia, apesar de contribuírem para a implementação da estratégia;
- Análise de dados / planejamento;

Portanto, estratégia está relacionada com a seleção, escolha e criação de valor. Ou seja, analisar o passado para entender qual a proposição de valor da empresa, o setor onde atua e suas competências e fragilidades são importantes, mas também a capacidade de criação do futuro e de enxergar além do coloquial são fundamentais para uma estratégia que diferenciará a empresa de sua concorrência e trará a vantagem competitiva.

2.3. Estratégias Deliberadas e Emergentes

No início dos estudos sobre estratégia o conceito estava essencialmente relacionado com a racionalidade econômica e ação planejada, não existindo citações sobre a distinção entre estratégias deliberadas e emergentes.

O desenvolvimento ocorreu a partir de estudos em 1970 que passaram a analisar o tema à luz do *conteúdo* e do *processo* da Estratégia. As pesquisas na dimensão *conteúdo* buscam elementos no ambiente externo (econômicos, financeiros e de mercado), que influenciam no desempenho da organização. As pesquisas na dimensão de *processo* buscam entender as capacidades da empresa e a dinâmica para criar e ajustar estratégias capazes de criar negócios sustentáveis.

Em termos simplistas, a dimensão *conteúdo* estaria predisposta a responder questões do tipo - *O quê?*- E, portanto relacionada com a *concepção* da Estratégia, enquanto a dimensão *processo* estaria interessada em responder questões do tipo - *Como?* - e estaria relacionada com a *implementação* da Estratégia.

A linha clássica de estratégia basicamente coloca que o papel do estrategista consiste em organizar e analisar informações sobre o ambiente externo, confrontando com as forças e fraquezas da organização para então definir qual a direção que a empresa seguirá. Apreciadores desse processo desenvolveram diversas ferramentas e modelos para a compreensão estratégica, e entre os principais estão a análise SWOT, as cinco forças da indústria, a análise da cadeia de valor e a matriz GE/Mckinsey, demonstrando que a Estratégia seria um processo analítico e restrito a poucas pessoas. Na visão deliberada os autores alegavam existir uma separação clara entre a concepção e a implementação da Estratégia, deixando a primeira aos cargos da alta gestão e a média gerência seria responsável pela execução da mesma.

Já os defensores do conceito emergente não compartilhavam da mesma visão pois acreditavam que haviam fatores de extrema importância para a Estratégia que não podiam ser reconhecidos antes da implementação. Mariotto (2003) diz o termo “estratégia emergente” foi introduzido na época de 1970 por Henry Mintzberg (1978), afirmando ser essencialmente uma estratégia não planejada, no sentido de uma linha de ação que só é percebida como estratégia pela organização à medida que ela vai desenrolando ou até mesmo depois que já aconteceu. Nesta visão, a Estratégia não tomaria forma exclusivamente por um processo analítico e de planejamento, mas ela seria constituída do reconhecimento de ações bem sucedidas, ocasionadas por decisões menos planejadas e de caráter mais operacional. Neste modelo a concepção e a implementação da estratégia atuam de forma simultânea e é realizada por um número maior de pessoas, não sendo de exclusiva responsabilidade da alta na direção. A ampliação dos envolvidos nesse processo, sendo de diversos níveis hierárquicos, fez com que outras percepções e interesses passassem e ter importância na direção estratégica das organizações.

Mariotto (2003) afirma que a alta direção das empresas pode controlar o crescimento das estratégias emergentes, pois ao reconhecê-las, pode decidir em interrompê-las ou incentivá-las. Em seu artigo, cita o estudo de Brown e Eisenhardt (1997), que propõe um modelo de mudança contínua em estratégia, que se ajusta melhor com os dados de sua observação empírica. Descobriram que firmas bem sucedidas em setores de alta velocidade evolutiva (que aplicaram a estratégia emergente) apresentavam três propriedades cruciais:

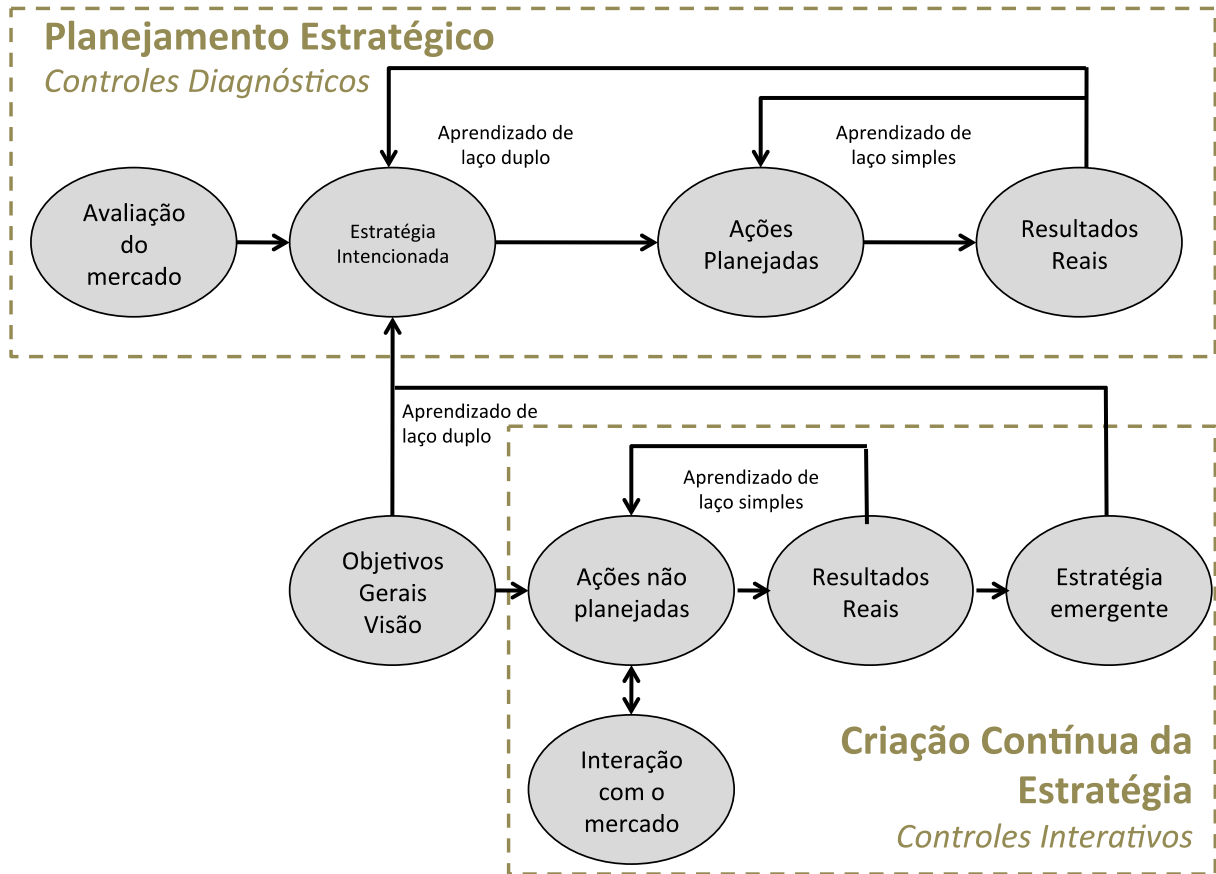
1. Atingiam um equilíbrio entre ordem e desordem, ao combinar uma estrutura mínima (prioridades e responsabilidades claras, reuniões formais e frequentes envolvendo mais de

um projeto) com comunicação ampla e liberdade para improvisar dentro dos projetos em andamento.

2. Usavam extensivamente “incursões ao futuro” de baixo custo, tais como produtos experimentais, alianças estratégicas com clientes potenciais e reuniões frequentes sobre estratégias.
3. Administravam cuidadosamente a transição entre projetos do futuro e do presente, estabelecendo intervalos de tempo previsíveis entre os projetos e usando rotinas de transição coordenadas.

Verifica-se, no contexto do atual trabalho, que as estratégias emergem em ambientes com estruturas flexíveis (equilíbrio entre ordem e desordem). Será explorado a seguir, que a estrutura organizacional é um elemento capaz de fomentar organizações empreendedoras.

Mariotto (2003) apresenta um modelo que descreve um processo que combina a estratégia deliberada com a emergente. Nele, por intermédio de um processo de planejamento clássico, a estratégia deliberada é então transformada em ações planejadas. Estas, quando efetivadas, levam a certos resultados que podem ou não estar de acordo com o plano. Eventuais ajustes são realizados após a verificação dos resultados da ação por ferramentas tradicionais, constituindo o aprendizado de laço simples. Potencialmente, os resultados podem ser tão surpreendentes que causem uma alteração da estratégia intencionada, talvez até mesmo nos objetivos gerais e na visão, constituindo o aprendizado de laço duplo. Segue modelo:



Esquema 3 – Estratégia deliberada e emergente

Fonte: Mobilizando Estratégias Emergentes, Fábio Luiz Mariotto (2003).

Para melhor entendimento do papel das estratégias no desenvolvimento do empreendedorismo corporativo, é importante analisar as contribuições de Burgelman (1983) sobre o processo de elaboração da estratégia. Segundo o autor, as empresas precisam tanto de ordem quanto de diversidade nas suas atividades estratégicas. Enquanto a ordem ocorre da imposição estratégica na organização, a diversidade ocorre primordialmente de iniciativas estratégicas autônomas dos participantes de nível operacional.

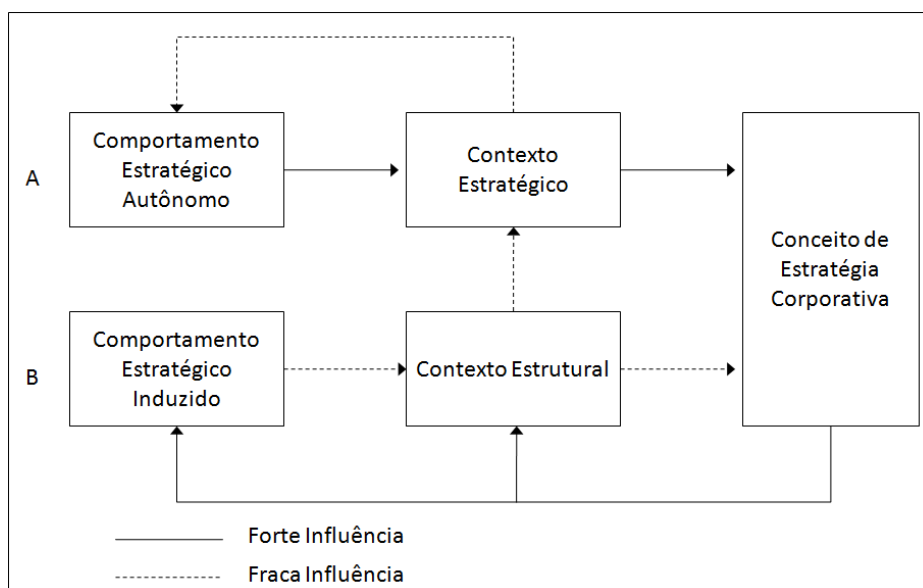
O autor propõe um modelo derivado da interação dinâmica entre diferentes categorias de comportamento estratégico, processos do contexto corporativo e o conceito de estratégia da empresa. Neste modelo o processo de formulação da estratégia deriva de dois comportamentos distintos: induzido e autônomo.

O comportamento induzido se enquadra nos processos de planejamento estratégico das empresas, e se cria através da interação entre o ambiente interno e externo à organização, provendo base para a definição de objetivos em termos de portfolio de negócios e alocação de recursos. Para este conceito de comportamento estratégico existem contextos estruturais

correspondentes que objetivam desdobrar a estratégia para os níveis operacionais. Os contextos estruturais são diversos mecanismos administrativos criados pelo *top management* para manter a atuação dos mais diversos níveis hierárquicos alinhados a estratégia formulada. Este contexto pode ser entendido como a formulação da estratégia deliberada.

No entanto, isso reduz a capacidade da empresa em se diversificar. O empreendedorismo corporativo é improvável de ocorrer através do comportamento estratégico induzido. Apesar de inovações incrementais ocorrerem, raramente existirá uma nova combinação de recursos produtivos.

Complementando o modelo de Burgelman (1983), o autor menciona o *loop* do comportamento estratégico autônomo. Esta formulação da estratégia ocorre fora do processo de planejamento estratégico tradicional. Para a empresa, o comportamento estratégico autônomo – o requisito para a diversidade – provém a matéria prima necessária para a renovação estratégica. O comportamento estratégico autônomo é conceitualmente equivalente a atividade empreendedora, e ocorre através da criação de novas combinações de alocação de recursos, e portanto, pela sua característica, podemos considerar como estratégia emergente. Burgelman (1984) cita “*This is the type of strategic behavior encountered in the study of internal corporate venturing*”. É a base para inovações radicais. Este comportamento ocorre fora do contexto estrutural e para ter sucesso precisa que seja aceito pela organização e ser integrado a estratégia organizacional. A figura abaixo apresenta o modelo proposto pelo autor:



Esquema 4 – Modelo de comportamento estratégico

Fonte: Modelo de interação do comportamento estratégico, contexto corporativo e o conceito de estratégia, Burgelman (1983).

Compreendendo o modelo de comportamento estratégico abordado por Burgelman (1983), podemos concluir que o empreendedorismo corporativo está mais propício a acontecer em contextos onde há existência de formulação de estratégias de forma emergente.

Para que esse comportamento ocorra, o autor menciona que a empresa precisa de competências para permitir o desenvolvimento de estratégias autônomas. Para isso, é necessário a existência de gerentes de nível médio capazes de conceituar estratégias para novas áreas de negócios baseado nas iniciativas estratégicas autônomas dos funcionários de nível operacional. O *top management* precisa estar disposto a permitir que estes gerentes questionem o conceito de estratégia da organização, e, para isso, é necessário que a alta diretoria tenha pessoas que criaram novas estratégias em períodos anteriores em suas carreiras.

O'Reily e Tushman (2004) mencionam que organizações já estabelecidas podem desenvolver inovações radicais e ao mesmo tempo protegerem seus negócios tradicionais. Para isso, é necessário construir unidades organizacionais distintas que são altamente integradas aos níveis executivos seniores. Essas empresas são chamadas de “organizações ambidestras”. Entende-se que é importante proteger os novos negócios da cultura e dos processos dos negócios tradicionais, porém ao mesmo tempo, reconhece-se que existem experiências e recursos necessários à serem compartilhados.

2.4. Organização Empreendedora

A busca por um ambiente organizacional empreendedor, como visto previamente, é um objetivo de diversas organizações para gerar maior valor a seus *stakeholders*. Nessa parte da revisão bibliográfica será explorado quais ações e posicionamentos consideramos importantes para fomentar a ocorrência de adaptações, inovações e novos modelos de negócio. É importante ressaltar que uma empresa em busca de uma gestão mais empreendedora não precisa necessariamente abandonar o caráter burocrático, muitas vezes necessário para a gestão de seus negócios. Ao contrário desta visão, o desenvolvimento de novos negócios e a atividade empreendedora pode se beneficiar das burocracias existentes, como os processos e estruturas, para promover iniciativas.

SEQUEIRA (2005) afirma que as organizações podem ser vistas como um *continuum* no qual uma das extremidades está uma organização puramente empreendedora, o na outra uma

organização burocrática. Cabe a cada organização definir onde se posicionar nesse *continuum* adequando-se ao ambiente competitivo e intento estratégico. Barringer e Bluedorn (1999) mencionam que todas as empresas estão neste *continuum*. Empresas empreendedoras são tomadoras de risco, inovadoras e proativas. Já as empresas conservadoras, são avessas ao risco, menos inovadoras e adotam uma postura “esperar e ver”. Eles também alegam que os motivos que levam as empresas a alterarem sua posição neste *continuum* envolve fatores internos e externos a organização. Ambientes hostis requerem uma empresa mais flexível e empreendedora. McCrinmon (1995), complementa que o mercado em que a empresa atua tem influência no ponto do *continuum* onde ela estará localizada, variando com o grau de estabilidade do mercado. Ressalta-se também que é necessário para empresas que buscam o perfil empreendedor combinar a burocracia com o empreendedorismo, pois isso permite utilizar o melhor de cada abordagem. Os conceitos de McCrinmon (1995) são importantes pois alegam que os efeitos do intraempreendedorismo serão melhores quando a empresa conseguir construir um cultura organizacional que permite a criação de novos negócios. Portanto, para a empresa construir essa cultura é preciso desenvolver ações e atividades coerentes com este objetivo. Burgelman (1983) menciona que o comportamento estratégico autônomo, como visto anteriormente, pode ser entendido como o comportamento empreendedor, não pode ser planejado. No entanto, uma vez reconhecido, precisa de uma “casa” para se expressar e se desenvolver.

A seguir exploramos como diversos autores abordaram políticas e práticas de gestão de empresas que possuem coerência com a criação da cultura empreendedora.

Galbraith (1982) analisando como uma empresa pode ser inovadora e permitir o empreendedorismo corporativo, distinguiu os conceitos de invenção e inovação. Para ele, invenção é a criação de uma nova idéia. Inovação é o processo de aplicar uma nova idéia para criar um novo processo ou produto. Ocorre com uma frequência menor que a invenção.

O autor enfatiza que os componentes básicos de uma empresa inovadora não são diferentes dos de uma empresa focada na operação. Ambas possuem uma tarefa, estrutura, processos, sistemas de recompensa e pessoas. No entanto, apesar dos componentes básicos serem os mesmos, as empresas são fundamentalmente diferentes, pois a inovação está inserida em um contexto de incertezas e riscos, ocorre durante um longo período de tempo e tem maior probabilidade de fracasso em estágios iniciais. Na figura a seguir, o autor relaciona as principais diferenças:

Comparação dos componentes de uma organização focada na operação e na inovação		
	Foco na operação	Foco na Inovação
Estrutura	Divisão do trabalho Departamentalização Extensão do controle Distribuição do poder	Papéis: Orquestrador Patrocinador Gerador da idéia (champion) Diferenciação Reservas
Processos	Prover informação e comunicação Planejar e controlar Mensurar desempenho Departamentos vinculados	Planejamento/financiamento Obtenção de idéias Troca de idéias Transição Gestão de programas
Sistema de recompensa	Compensação Promoção Estilo de líder Desenho do trabalho	Oportunidade/Autonomia Promoção/reconhecimento Compensações especiais
Pessoas	Seleção/recrutamento Promoção/Trasferências Treinamentos/Desenvolvimento	Seleção/Auto-seleção Treinamentos/Desenvolvimento

Figura 2 – Foco na Operação e Foco na Inovação

Fonte: Adaptado de: Designing the Innovating Organization, Galbraith (1982).

Segundo o autor, a organização precisa:

- 1) pessoas geradoras da idéia, dos patrocinadores e dos orquestradores;
- 2) processos que diferenciem e separem as atividades com foco em inovação das atividades operacionais da organização;
- 3) “reserva”, que significa os meios como a separação ocorre em carácter financeiros e estruturais.

Hornsby, Kuratko e Zahra (2000), após uma vasta análise dos elementos mais consistentes para a prática afirmam que a literatura converge em cinco elementos. As dimensões encontradas por eles foram:

- 1) *O uso apropriado de recompensas*: A literatura mostra que um sistema efetivo de recompensa para o empreendedorismo corporativo deve considerar seus objetivos, *feedback*, ênfase na responsabilidade individual e incentivos orientados à resultado.

Recompensas e reconhecimentos (monetários e não monetários) estimulam o comportamento dos indivíduos em organizações. Alinhar os desafios de cada negócio com as recompensas, reconhecer as pessoas por meio de exposição à alta diretoria e aumentar as responsabilidades e importância na organização promovem a atitude empreendedora.

2) *Suporte do top management*: A disposição dos altos executivos para facilitar e promover a atividade empreendedora na organização, incluindo o patrocínio a idéias inovadoras, provendo os recursos necessários (capital, pessoas, estrutura, tempo), *know-how* e proteção.

Essa dimensão é de extrema importância e complexa de gerenciar, pois existe um grande número de executivos do alto escalão que atingiram posições de destaque depois de longos anos gerenciando negócios maduros dentro da organização. Isso restringe a capacidade e a visão desses executivos na atividade de suportar o empreendedorismo corporativo.

3) *Disponibilidade de Recursos*: A média gerência deve perceber a disponibilidade de recursos para encorajar a experimentação e a tomada de risco. Isso inclui os recursos tradicionais (*capital, pessoas e estrutura*), como também o *tempo* que os funcionários terão para a atividade empreendedora.

4) *Estrutura organizacional*: Apesar de não haver uma estrutura única para fomentar a atividade empreendedora, é uma dimensão influenciadora fundamental. A estrutura deve fomentar os mecanismos administrativos no qual as novas idéias são avaliadas, escolhidas e implementadas. Fronteiras estruturais tendem a ser o maior obstáculo para a média gerência na atividade empreendedora, a qual deve ser estimulada a olhar a organização sob uma perspectiva mais ampla.

5) *Tomada de risco e tolerância ao fracasso*: A média gerência deve perceber um ambiente que incentiva correr riscos calculados ao mesmo tempo que possui tolerância pelo fracasso.

Além dessas dimensões apresentadas por Hornsby, Kuratko e Zahra (2000), as quais são fundamentadas com uma vasta análise, outros autores também contribuíram com o tema. Em um artigo prévio, Kuratko, Montagno e Hornsby (1990) apresentaram os mesmos elementos explorados no artigo de Hornsby, Kuratko e Zahra (2000). Claramente eles evoluíram sobre a pesquisa inicial. Os autores alegam que para o intraempreendedorismo acontecer em uma organização não é preciso que todos os elementos estejam presentes nas práticas e políticas de gestão daquela organização.

Fry (1987), aborda outras práticas que agregam e completam a visão até aqui elaborada. O autor estudou como a 3M, grande empresa multinacional, conseguiu manter seu foco empreendedor e desenvolver uma enorme quantidade de novos produtos. Tais fatores foram:

1) *Executive Champions*: Presença de executivo que patrocina a atividade empreendedora dentro da organização através da criação de parcerias políticas e na obtenção de recursos, como o próprio financiamento do negócio.

2) *Scrounging*: O autor alega que em grandes empresas o empreendedor pode obter 80% dos recursos necessários de outras atividades da empresa. Apenas após o negócio avançar o estágio de desenvolvimento novos equipamentos seriam comprados.

3) *Freedom to fail*: Dar a liberdade para empreendedores errarem. Liberdade para falhar e para alterar o direcionamento do negócio.

4) *Dual Ladder Policy*: Permitir que as pessoas cresçam na organização fora das tradicionais carreiras gerenciais. Pessoas com altas competências técnicas devem ter um caminho dentro das empresas para progredir na carreira.

4) *Communications Network*: Ferramentas de comunicação que facilitem a integração de idéias. Tais ferramentas podem ser formais, como fóruns dedicados, como também informais.

Com seus estudos sobre a 3M, Fry (1987), cita suas variáveis que levariam a organização a criar um ambiente propício ao intraempreendedorismo.

1) Prover ao intraempreendedor o tempo e os recursos necessários;

2) Garantir que a gerência patrocine o conceito. Eles devem transmitir:

2.1) Confiança;

2.2) Expectativa de excelência;

2.3) Visão de longo prazo;

2.4) Fornecer recompensas práticas;

2.5) Ser abertos as críticas. Pessoas que querem mudar as coisas, nem sempre são seletivas para aquilo que estão observando;

2.6) Vontade para facilitar a mudança;

- 3) Dar liberdade ao empreendedor;
- 4) Perdoar, permitir o erro e mudanças de direção;
- 5) Enriquecer o clima compartilhando metas. Pessoas gostam de trabalhar com direções realísticas, e evitar a perda de tempo;

Fry (1987), alega que as pessoas precisam entender como suas funções interagem com as demais áreas da empresa, e também com o mercado. Não é possível melhorar algo que não se tenha conhecimento.

McGinnis e Verney (1987) abordam nove fatores organizacionais que afetam a inovação, e todos eles são influenciados pelas estratégias adotadas e pelo papel da alta administração. Os autores alegam que uma empresa que não tem o apoio da alta administração não será inovadora, porém, uma mesmo que tenha o apoio, terá que ter também as características a seguir:

- 1) Boa rede de relacionamento com seus clientes: Manter contato com seus cliente permite entender novas oportunidades de inovar;
- 2) Interação da empresa com seu ambiente de negócios: Similar ao ponto anterior, estes dois fatores permitem a empresa estar aberta a novas idéias e conceitos;
- 3) Ambiguidade em metas e processos: Cria um senso de incerteza que liberta a empresa a pesquisar e experimentar;
- 4) Alto nível de desempenho: Cria-se um *gap* entre o desempenho atual e o desejado que motiva a empresa e os funcionários a buscarem idéias inovadoras;
- 5) Valores positivos para inovação: Ter uma liderança demonstrando os valores da cultura da inovação organizacional;
- 6) Diversidade das equipes: Equipes heterogêneas aumentam a possibilidade de idéias inovadoras, uma vez que os projetos normalmente utilizam recursos de diversas áreas funcionais;
- 7) Diversidade de experiência: Refere-se a experiência do profissional dentro e fora da organização;
- 8) Baixas fronteiras: Papéis das áreas que não são extremamente rígidos são necessários para que o conhecimento de diferentes áreas funcionais atuem em um determinado problema;

9) Adaptabilidade organizacional: Capacidade da organização em se adaptar as alterações do ambiente;

McGinnis e Verney (1987) alegam que apesar destes fatores gerarem percepções que permitam a organização melhorar sua cultura de inovação, nos leva a duas conclusões sobre intraempreendedorismo. A primeira, que o intraempreendedorismo não acontece rapidamente, requer um comprometimento de longo prazo, e os resultados apesar de aparecerem dentro de meses, não serão sustentáveis caso a empresa não se dedique a sua nova cultura por pelo menos um período de três a cinco anos. A segunda, refere-se ao suporte da alta administração. Sem um comprometimento da alta administração, esta prática não passará de uma novidade dos conceitos de administração, tendendo ao fracasso.

Os autores trazem quatro idéias que podem ser úteis no processo de desenvolvimento do intraempreendedorismo:

- 1) Conhecimento da organização: os funcionários que entendem os objetivos estratégicos e como eles estão sendo perseguidos estão mais propensos a desenvolverem uma atitude inovadora;
- 2) Conhecimento da indústria: funcionários que entendem a indústria na qual trabalham, tem maior propensão a inovar;
- 3) Recompensa à inovação: para sustentar a atividade empreendedora é preciso incentivá-la. O incentivo deve ser alinhado com os valores daqueles funcionários que apresentam o perfil empreendedor;
- 4) Regras claras: Elimina restrições não essenciais na conduta dos funcionários e realça o clima para a inovação individual;

De acordo com Reilly e DiAngelo (1987), conforme a empresa avança em seu estágio de maturidade, ela altera seu foco do produto e do mercado para a administração e fatores organizacionais. Ela vai do foco externo para o interno. Segundo os autores, o foco na organização só é válido em um ambiente estável, com baixos desafios e competidores. No entanto, o ambiente atual de negócios é de grandes desafios e competidores globais, requisitando que as empresas abandonem as estruturas burocráticas para continuar a crescer. O espírito empreendedor é oposto ao espírito administrativo.

Ainda segundo Reilly e DiAngelo (1987), a cultura corporativa pode advogar a favor de um ambiente mais propício a mudança através de três fatores:

- 1) Tolerância ao fracasso: Havendo probabilidade de punição, poucos gerentes assumirão algum risco;
- 2) Recompensa ao sucesso: É crítico que os inovadores sejam recompensados na proporção do sucesso de suas empreitadas, através de robustos bônus anuais, bônus pontuais por entrega ou ações. Isso não se aplica somente aos indivíduos, porém aos grupos, unidades de negócios, departamentos e divisões.
- 3) Autoridade: As empresas podem eficientemente promover a inovação estabelecendo fundos especiais para a atividade empreendedora.

Autonomia e controle são fatores fundamentais no sucesso de *corporate venture*, e obter um balanço adequado entre eles é um desafio dos gestores. Simon, Houghton e Gurney (1999) criaram um artigo teórico para explorar como as corporações podem gerenciar esses extremos provendo autonomia e mantendo o controle.

Nos variados artigos sobre autonomia em CV é sugerido que os tradicionais sistemas de controle são muito restritivos, afirmando que os gerentes de novos negócios requerem um nível maior de *empowerment* e flexibilidade (Block & MacMillan, 1993). Além disso, argumenta-se que se faz necessário a presença de um executivo sênior que irá lutar pelo novo negócio e diminuir a resistência corporativa (Kuratko & Hodgetts, 1995). No entanto, pesquisas também mostram que muito suporte e autonomia podem levar a grandes perdas financeiras.

O *framework* proposto por Simon, Houghton e Gurney (1999) sugere que para se obter o nível correto de autonomia, novos negócios precisam não somente de gerentes e executivos seniores (padrinhos), como também um *ombudsperson*, que é a pessoa responsável pelo sucesso do portfólio de novos negócios, gerenciando um sistema que permita manter um adequado controle, alinhado com a liberdade e flexibilidade necessária ao novo negócio, sem colocar a empresa em risco. Nesta hierarquia o *ombudsperson* tem mais autoridade que o “padrinho”, que por sua vez tem mais autoridade que o gerente.

Gerente	Padrinho	Ombudsperson
Conduzir o negócio: requer autonomia	Protege o empreendimento da resistência organizacional: Ajuda a prover autonomia	Monitora o progresso do empreendimento: Equilibra necessidade de autonomia e controle
Desenvolve produtos de alta qualidade e inovadores	Argumenta por um maior nível de suporte e contra a remoção de barreiras em períodos de dificuldade	Decide em que mercados entrar e o alinhamento com a corporação
Persegue estratégias agressivas	Bloqueia interferência corporativa nas atividades diárias	Determina o número e o tamanho dos empreendimentos no portfólio
Molda a cultura baseado na criatividade e execução	Se contrapõe a recompensas inadequadas e penalizações injustas	Utiliza marcos e métricas para prover suporte ao empreendimento e remuneração aos gerentes

Quadro 2 – Papéis dos agentes em novos negócios

Fonte: Adaptado de Succeeding at Internal Corporate Venturing: Roles needed to balance autonomy and control; Simon, Houghton e Gurney; 1999.

Segundo Birley e Muzyka (2001) algumas crenças e comportamentos existem em organizações empreendedoras. A primeira delas é que a atividade empreendedora significa algumas vezes fracassar, reforçando outros autores que alegam que a tolerância ao fracasso é importante na construção da cultura empreendedora. A segunda crença, refere-se ao gerenciamento do risco, o qual deve ser estimulado porém também calculado.

Os autores ainda abordam que a estrutura organizacional deve ser flexível o suficiente para servir à oportunidade e à estratégia. A estratégia pode ser emergente e desenvolvida durante a exploração de oportunidades.

Segundo Sequeira (2005), um dos pontos já abordados por outros autores e de extrema importância para a prática é a forma de recompensa. Segundo a autora, o objetivo de carreira para gerentes corporativos tradicionais seria subir na hierarquia corporativa e ter mais poder, com os cargos mais elevados representando o sucesso. Já para o intra-empendedor, o sucesso estaria relacionado ao reconhecimento da *expertise*, à possibilidade de inovação, à facilidade de obter recursos para novos empreendimentos e pelo aumento do seu valor de mercado, uma vez que a prática é valorizada e vista como uma alternativa a estabilização do crescimento organizacional.

Dessa forma, a autora alega que as organizações precisariam de um sistema diferente de recompensas, no qual estariam alocados os gerentes tradicionais e os intra-empendedores,

na forma de um *continuum*, onde cada indivíduo caracterizaria uma extremidade, e os funcionários seriam alocados de acordo com suas tarefas.

A autora defende que melhor forma de encorajar o comportamento seria incentivando-o positivamente, onde pequenos sucessos fossem recompensados por pequenas recompensas e grandes sucessos por grandes recompensas. Porém, além disso, o empreendedor deveria ser valorizado pelo seu comportamento – aceitação do risco, pela criatividade, pelo empenho, independente do fracasso ou do sucesso.

Galbraith (1982) reforça que o sistema de recompensas deve incentivar o comportamento empreendedor. Reconhecendo que a atividade de inovação é diferente da operação tradicional, necessita-se ajustar o sistema de recompensas.

Segundo ele, o sistema deve primeiramente atrair pessoas criativas e geradoras de novas idéias para a empresa, depois o sistema de recompensas deve estimular o esforço extra necessário para inovar e por fim a recompensa financeira pelas idéias geradas.

O sistema de recompensas para empreendedores pode ser constituído de diversos tipos, como a oportunidade de explorar e trabalhar em sua própria idéia, promoções, reconhecimento e recompensas especiais. O empreendedor pode se sentir motivado somente por ter a oportunidade de desenvolver uma idéia própria, a qual não conseguiria trabalhando individualmente. Para isso, é importante entender o perfil do empreendedor. Ainda segundo o autor, o gerador de idéias não trabalha bem sendo supervisionado. Eles possuem um enorme comprometimento com suas iniciativas e se sentem satisfeitos pela liberdade na execução de seu trabalho.

Burgelman (1983) reforça que o *top management* precisa criar um ambiente seguro para os empreendedores corporativos, e ao mesmo tempo, dado a importância dos possíveis ganhos com a atividade empreendedora, é preciso encontrar formas de recompensar os participantes que estejam alinhadas com o risco assumido por tais funcionários.

De acordo com um estudo da consultoria BCG realizado por Kruhler, Pidun e Rubner (2012), com objetivo de compreender quais as atividades de uma empresa criam valor e quais destroem valor na gestão de novos negócios, conclui-se cinco categorias de geração de valor:

1) Vantagens de financiamento: Empresas diversificadas normalmente tem acesso a capital a menores taxas de juros do que competidores individuais. O mercado de capitais recompensa o

menor risco de falência de empresas diversificadas através da concessão de recursos de forma mais fácil e barata. Além disso, a empresa pode beneficiar-se da otimização no pagamento de impostos e da alocação de fluxos de caixas operacionais para financiar os novos negócios.

2) Desenvolvimento de estratégias: Os gerentes corporativos podem criar valor quando envolvem-se no desenvolvimento de estratégias de novos negócios. Podem, por exemplo, prover direcionamento estratégico, formular objetivos e desenhar caminhos para o desenvolvimento do negócio. Adicionalmente, quando o novo negócio faz parte de uma empresa diversificada, ela pode ter menos pressão do mercado de capitais, e ter maior autonomia para mudanças de direção.

3) Recursos corporativos e funções: Novos negócios podem se beneficiar dos ativos existentes. Estes benefícios podem ser aproveitados através de competências distintas da organização, como, por exemplo, tecnologia ou marcas. Além disso, também aproveita-se a utilização de funções já existentes como TI, contabilidade, compras ou o departamento jurídico. Junta-se a lista de benefícios o recrutamento de profissionais do mercado, assim como a retenção dos atuais funcionários.

4) Engajamento operacional: Outra forma de adicionar valor é fomentar a cooperação entre diferentes negócios dentro da empresa buscando sinergias horizontais.

5) Sinergias de negócios: Pode-se encontrar oportunidades de economia de escala e de escopo através da integração de departamentos funcionais, pesquisas e produção. Também pode-se aumentar as vendas através de pacotes de produtos e *cross-selling*.

Neste estudo, buscou-se entender como as empresas diversificadas podem ajudar o desenvolvimento de novos negócios, construindo um ambiente onde a probabilidade de sucesso seja maior. Mais do que a criação de um ambiente propício ao intraempreendedorismo, o estudo traz percepções de como a corporação pode dar suporte para que o negócio prospere.

Hamel (2006) menciona que gestão da inovação é uma nítida renúncia dos princípios, processos e práticas tradicionais de gestão que alteram a maneira pela qual é realizada a gestão da organização. De maneira prática, a gestão da inovação altera como os gerentes fazem seu trabalho, ou seja:

- Definem metas e desenvolvem planos;

- Motivam e alinham os esforços;
- Coordenam e controlam as atividades;
- Acumulam e alocam recursos;
- Adquirem e aplicam conhecimento;
- Constroem e estimulam relacionamentos;
- Identificam e desenvolvem talentos;
- Compreendem e equilibram as demandas externas;

Em grandes organizações, Hamel (2006) alega que a única forma de alterar como os gestores trabalham é reinventar os processos que governam o dia a dia.

Com isso, o autor menciona como uma organização pode aumentar a possibilidade de criar grandes momentos de inovação:

- 1) Estar comprometido com uma grande problema de negócios: Uma empresa só conseguirá criar grandes inovações, quando ela estiver diante de um grande problema. Grandes problemas, motivam e engajam pessoas para pensar de formas diferentes.
- 2) Novos princípios que iluminem novas abordagens aos problemas: Todo problema que é infiltrado na organização, persistente ou sem precedentes, terá pouca probabilidade de ser resolvido com princípios já conhecidos.
- 3) Desconstruir suas ortodoxias de gestão: Perder o vínculo com as atividades precedentes realizadas pela organização. Questionar crenças antigas que podem impedir de atingir os objetivos estipulados.
- 4) Explorar o poder da analogia: Avalie organizações que não seguem as práticas e processos convencionais de gestão. Nestas organizações é possível encontrar soluções inovadoras para problemas em empresas tradicionais.

Essa revisão bibliográfica explorou o que consideramos ser o mais importante dentro do tema de organizações empreendedoras, relacionado com os fatores, práticas e estratégias capazes de fomentar a intensidade da capacidade de inovar e construir uma nova forma de alocação de recursos em prol da criação de novos negócios. Ressalta-se que essa revisão não tem o intuito de explorar todas as possibilidades ou, definir um padrão ideal a ser seguido por organizações

que queiram estimular o intra-empendedorismo. Em seguida apresentamos um quadro síntese desta revisão.

Elemento Influenciador do Empreendedorismo Corporativo	Principais Citações	Autores
Sistema de recompensas	Recompensas adequadas ao esforço empreendedor Recompensas adequadas aos valores do empreendedor Necessidade de estimular a tomada de risco e visão de longo prazo Reconhecimento em outras formas além do financeiro Recompensas individuais e de equipes Recompensas equivalente aos resultados gerados Recompensas mínimas em caso de fracasso	GALBRAITH (1982), FRY (1987), REILLY e DIANGELO (1987), MCGINNIS e VERNEY(1987), KURATKO, MONTAHO E HORNBY (1990), BIRLEY e MUZYKA (2001), HAMEL (2006), SIMON, HOUGHTON E GURNEY (1999), SEQUEIRA (2005), BURGELMAN (1983)
Suporte do <i>Top Management</i>	Comprometimento do <i>top management</i> Promoção da atividade empreendedora Patrocínio de novas idéias Decisão de alocação de recursos Construção de organizações ambidestras Construção dos valores da inovação pela liderança Auxílio no desenvolvimento de estratégias	GALBRAITH (1982), FRY (1987), MCGINNIS e VERNEY(1987), KURATKO, MONTAHO E HORNBY (1990), HAMEL (2006), KRUEHLER, PIDUN e RUBNER (2012)
Tolerância ao fracasso e estímulo a tomada de risco	Ambientes incertos e hostis requerem: - Tolerância ao fracasso - Tomada de riscos Suporte a carreira dos profissionais em caso de fracasso Ambiente que permite o erro e fomenta o aprendizado	GALBRAITH (1982), FRY (1987), REILLY e DIANGELO (1987), MCGINNIS e VERNEY(1987), KURATKO, MONTAHO E HORNBY (1990), BIRLEY e MUZYKA (2001), SIMON, HOUGHTON E GURNEY (1999)
Autoridade e Autonomia	Sistema de controle menos restritivos Maior <i>empowerment</i> e flexibilidade Estimula autonomia com gestão de risco Gerar clima de confiança Construção de fundos e unidades de negócios fora do core business	FRY (1987), REILLY e DIANGELO (1987), MCGINNIS e VERNEY(1987), KURATKO, MONTAHO E HORNBY (1990), BIRLEY e MUZYKA (2001), SIMON, HOUGHTON E GURNEY (1999), BLOCK e MACMILLAN (1993)
Disponibilidade de Recursos	Disponibilidade de recursos principais: - Tempo - Dinheiro Permissão para compartilhar recursos dos negócios existentes Reservas de verba específicas para novos empreendimentos Integração de departamentos funcionais	GALBRAITH (1982), FRY (1987), REILLY e DIANGELO (1987), KURATKO, MONTAHO E HORNBY (1990), HAMEL (2006), KRUEHLER, PIDUN e RUBNER (2012)
Visão de Longo Prazo	Objetivos e visão de longo prazo Entendimento dos ciclos de vida de novos negócios	GALBRAITH (1982), FRY (1987)
Conhecimento e Comunicação	Definir e compartilhar metas Conhecimento da organização Conhecimento da indústria	MCGINNIS e VERNEY(1987), FRY (1987), HAMEL (2006)
Formulação da estratégia	Participação de diversos níveis hierárquicos na formulação da estratégia Evidências de estratégias emergentes Integração entre concepção e execução da estratégia	MARIOTTO (2003), BURGELMAN (1983), MINTZEBERG (1978)

Quadro 3 - Resumo da revisão sobre organização empreendedora e formulação estratégica

Fonte: Elaboração do autor

Com base nessa revisão bibliográfica, iremos a seguir propor um *framework* de análise para o estudo de caso da Whirlpool. O objetivo é aprofundar a discussão da gestão de novos negócios sob a ótica das estratégias deliberadas e emergentes e as influências das dimensões capazes de promover a atividade empreendedora.

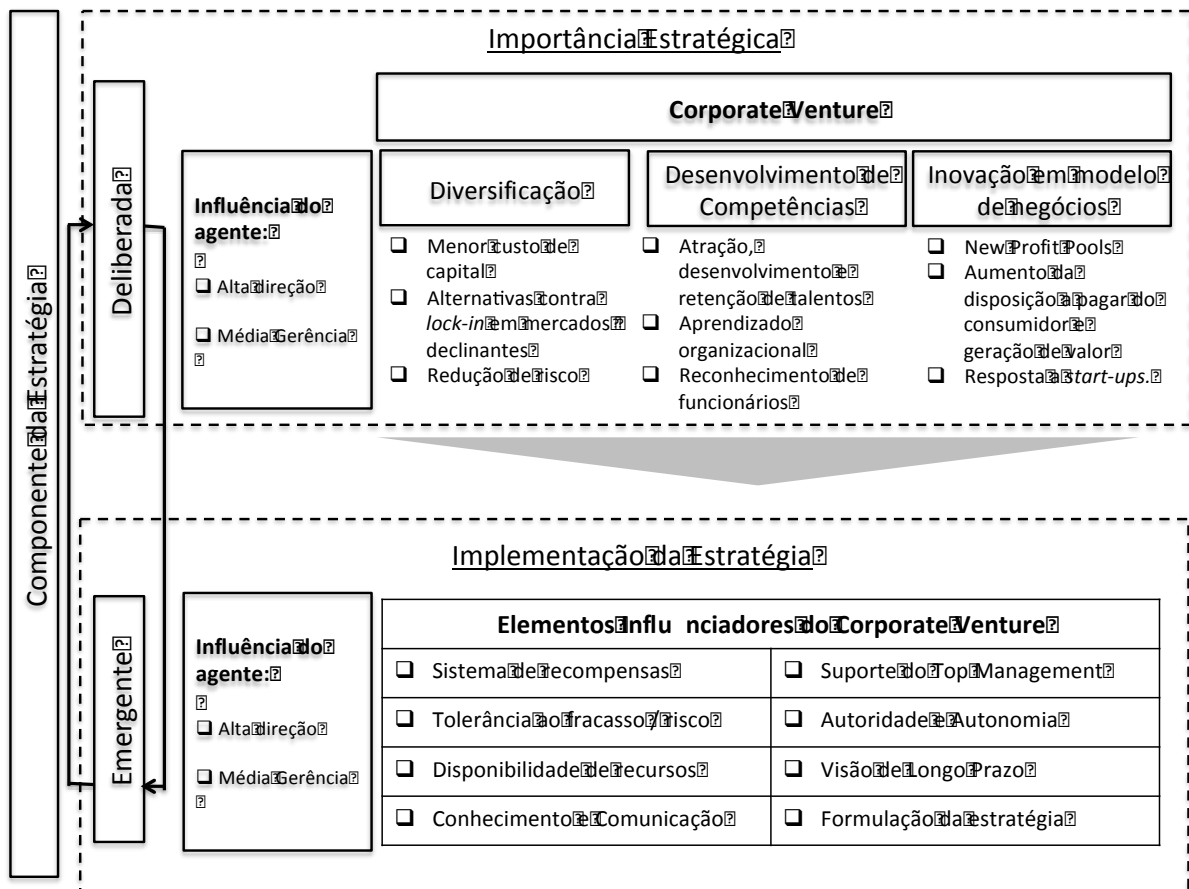
2.5. Framework Proposto

Buscou-se consolidar a teoria estudada neste trabalho em um *framework* para análise do caso que permitisse entender a importância estratégica deste novo negócio para a Whirlpool, a influência dos componentes estratégicos deliberados e emergentes e como as dimensões

influenciadoras do desenvolvimento de *corporate venture* se desenvolveram, seja através do planejamento inicial ou por iniciativa própria dos gestores.

O *framework* divide-se em dois blocos. O primeiro refere-se a dimensão da importância estratégica do *Corporate Venture* para a organização, abordando quais são os principais benefícios e implicações ao planejar, de forma predominantemente deliberada, investir em tais iniciativas. Entende-se que estas decisões sofrem influência distintas de determinados grupos de agentes.

Já o segundo bloco, refere-se aos elementos da implementação da estratégica. Ou seja, uma vez decidido ingressar no território do *Corporate Venture*, seja por um claro direcional estratégico ou por uma cultura voltada a inovação, aborda-se quais são os elementos que influenciam o desempenho do novo negócio. Tais elementos, segundo o estudo tem componentes predominantemente emergentes, e também sofrem influências distintas de diferentes grupos de agentes.



Esquema 5 – Framework para avaliação de Corporate Venture

Fonte: Desenvolvido pelo autor

3. METODOLOGIA

3.1. Introdução

O objetivo principal desta dissertação de mestrado está relacionado com a identificação e compreensão de efetivas ações e práticas de gestão sobre o empreendedorismo corporativo, partindo de uma elaboração teórica sobre o tema e posterior comparação com o estudo de caso. Com esse objetivo, elaborou-se uma revisão teórica para verificar quais são os principais elementos capazes de fomentar ou retardar uma atividade de empreendedorismo dentro de organizações já estabelecidas e o estudo de caso servirá para validar a existência destes elementos, assim como identificar evidências sobre sua evolução ao longo do desenvolvimento do negócio. Desta forma, através da triangulação das pesquisas com executivos do negócio, documentos e observações *in loco*, foi possível construir uma visão holística dos fatos ocorridos.

3.2. Conceituando o Método de Estudo de Casos

Segundo Yin (1997), o método de estudo de caso é “um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro de seu contexto real, onde as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e onde devem ser usadas várias fontes de evidência. Nesse sentido se justifica sua utilização quando as questões propostas são do tipo “Como” e “Por que” (questões explicativas), que estão sendo feitas sobre uma série de eventos atuais sobre os quais o pesquisador tem pouco ou nenhum controle e quando o grupo a ser pesquisado apresenta variáveis cuja variância é muito grande”.

Diferentemente do Método Histórico, onde o pesquisador não possui acesso ou controle sobre os eventos em questão, tendo que lidar com um passado “morto”, onde não possui pessoas para entrevistá-las, o Método do estudo de caso é recomendado quando se é possível fazer observações diretas e entrevistas sistemáticas.

Claramente o contexto também é objeto de investigação, assim como o fenômeno. As interações entre o contexto e fenômeno são verificadas e analisadas durante o estudo de caso. Para isso existe a necessidade de utilizar-se de diferentes fontes de evidências para durante a investigação buscar as sinergias entre elas. Além disso, o método de estudo de caso,

beneficia-se da utilização de referências teóricas prévias para orientar à coleta e a análise de dados.

O método pode apresentar algumas limitações, como por exemplo, estar sujeito a vieses e a habilidade do pesquisador, e normalmente ser realizado em amostras pequenas, inviabilizando qualquer tratamento estatístico. Porém, quando sistematicamente aplicado, permite uma compreensão profunda das interrelações do objeto de estudo.

Yin (1997) alega que existem quatro principais utilizações para o método:

1. Para explicar ligações causais nas intervenções na vida real que são muito complexas para serem abordadas pelos “surveys” ou pelas estratégias experimentais;
2. Para descrever o contexto da vida real no qual a intervenção ocorreu;
3. Para fazer uma avaliação, ainda que de forma descritiva, da intervenção realizada;
4. Para explorar aquelas situações onde as intervenções avaliadas não possuam resultados claros e específicos;

3.3. Abordagem do Estudo

A abordagem geral deste estudo será qualitativa. Segundo Kirk e Miller (1986) o paradigma da pesquisa qualitativa tem origem na antropologia cultural e na sociologia americana. A intenção da pesquisa qualitativa é entender uma situação social, um evento, um papel, um grupo ou uma interação específica. Portanto é um processo investigativo onde o pesquisador extrai sentido de um fenômeno social contrastando, comparando, replicando, catalogando e classificando o objeto de estudo. Neste estudo, busca-se entender a percepção e as experiências dos executivos que atuaram ou atuam na gestão da nova unidade de negócios da Whirlpool, assim como os altos gestores que administram toda a corporação.

A abordagem específica é do estudo de caso único. Stake (1995) afirma que os estudos de caso são uma estratégia de investigação em que o pesquisador explora profundamente um programa, um evento, uma atividade, um processo ou mais indivíduos. Os casos são relacionados pelo tempo e pela atividade, e os pesquisadores coletam informações detalhadas usando vários procedimentos de coleta de dados durante um período de tempo prolongado.

Neste estudo de caso sobre a percepção dos executivos da Whirlpool sobre os aspectos que influenciam o *corporate venture* na empresa será realizada uma exposição detalhada do local e dos indivíduos que participaram do desenvolvimento do novo negócio na época de sua empreitada através de entrevistas com gestores da época de fundação e os atuais gestores do negócio.

Os dados foram coletados no primeiro semestre de 2012 através da análise de materiais escritos como documentos, apresentações e matérias em jornais e revistas sobre o novo negócio. Além disso, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com sete executivos da empresa. O local das entrevistas foi na sede da Whirlpool no Brasil, localizada na cidade de São Paulo.

A análise de documentos foi realizada através de uma pesquisa nos documentos dos participantes do processo, portanto ficou-se sujeito ao grau de informação documentada disponível para análise. Também foram pesquisados documentos públicos tais como minutas de reuniões e publicações em jornais e revistas sobre o tema. As vantagens deste tipo de coleta de dados é que permite ao pesquisador acessar os dados no momento que for mais pertinente para a compreensão das informações e poupam tempo por não ser necessário transcrevê-los. No entanto essas informações podem ser de caráter confidencial ou protegido, sendo inviável o acesso pelo pesquisador. Coube ao pesquisador interpretar os materiais e buscar entender se os documentos são autênticos e precisos.

Foi utilizado um roteiro de pesquisa (apêndice 1) para auxiliar a condução das entrevistas com os gestores, sendo realizadas face a face e individuais. Não sentiu-se necessidade de realizar entrevistas por e-mail. A entrevista é uma técnica bastante utilizada nos estudos qualitativos de caráter exploratório e são quando os participantes podem fornecer informações históricas. Além disso, permite ao pesquisador controlar a linha do questionamento e direcionar a pesquisa. É importante ressaltar que a presença do pesquisador pode influenciar as respostas, portanto foi fundamental conhecer os entrevistados, conseguindo dessa forma, deixá-los à vontade para seguir as perguntas com ética e respeito.

Neste tipo de coleta de informação não foi possível analisar o processo de desenvolvimento do negócio no momento em que ocorreu, porém foi possível assimilar a percepção dos indivíduos envolvidos e daqueles que estavam na empresa mesmo que não participaram efetivamente do desenvolvimento do negócio.

Os resultados das entrevistas foram registrados através de anotações manuscritas, tabelados e classificados em categorias para interpretação e análise posterior. Após as primeiras quatro entrevistas foi possível compreender os principais fenômenos estudados, e percebeu-se uma quantidade de informações convergentes. Portanto após a quarta entrevista, buscou-se levantar outras evidências e exemplos que pudessem complementar as entrevistas anteriores, trazendo fatos concretos que corroborassem com os descobrimentos anteriores.

O objetivo do método de análise de dados foi extrair sentido dos dados e das entrevistas realizadas. Para a análise dos dados foi necessário conduzir diferentes análises através de um processo constante de reflexão contínua antes, durante e depois das coletas dos dados. As perguntas formuladas, conforme pode ser visto nos anexos deste trabalho, foram principalmente de carácter “aberta” com intuito de capturar as informações fornecidas pelos participantes.

Os resultados são relatados através de um texto narrativo onde o pesquisador pode explorar os principais conhecimentos extraídos da pesquisa e confrontar com a teoria explorada previamente. Dessa forma, o resultado final é a compreensão das atividades e percepções dos entrevistados sobre as variáveis estratégicas do *corporate venture* na organização de estudo, permitindo que os leitores dessa dissertação de mestrado possam ver esta pesquisa pela lente dos indivíduos que participaram, de forma direta ou indireta, do fenômeno estudado, trazendo *insights* que podem responder as perguntas de pesquisa definidas no início do trabalho.

3.4. Limitações do Trabalho

Apesar da utilização de um referencial teórico sobre o tema, observou-se uma ampla variedade de artigos abordando quais são as variáveis organizacionais e características da organização empreendedora, porém não foram identificados artigos que abordassem como essas variáveis se desenvolveram ao longo do período de existência de um novo negócio.

Adicionalmente, durante o período de avaliação dos estudos anteriores sobre o tema, percebe-se que os conceitos relacionados ao intraempreendedorismo não são claramente definidos, gerando possíveis confusões no seu entendimento. Neste trabalho, não buscamos encontrar uma definição única, mas abordamos as definições para permitir uma melhor compreensão da amplitude do tema.

Além disso, as limitações do presente trabalho também estão relacionadas ao papel do pesquisador como fonte de influência nos dados coletados, podendo conferir algum viés tanto no processo de coleta, como de interpretação e compilação dos resultados. Neste caso, o entrevistador é funcionário da empresa do objeto de estudo. Além disso, o estudo está limitado a uma única empresa (estudo de caso único), e pela sua característica eminentemente exploratória, restringe as extrapolações dos resultados.

O processo de pesquisa deste trabalho, em essência de forma emergente, muitas vezes adaptou-se a condicionantes inesperadas e, portanto, esteve sujeito a variações durante o seu desenvolvimento, com intuito de refletir a dinâmica da coleta e interpretação dos dados. O roteiro para a pesquisa empírica foi utilizado em todas as entrevistas, porém em diversos casos as perguntas foram utilizadas de forma aleatória, permitindo que o entrevistado concluísse sua linha de raciocínio.

Por fim, uma última limitação apontada, é referente aos aspectos culturais, origens e histórias do pesquisador, os quais podem enviesar e influenciar a interpretação dos resultados. Cabe ao pesquisador confrontar diversas visões dos entrevistados para minimizar tais vieses.

3.5. Descrição do Objeto de Estudo

A unidade de análise desta dissertação foi escolhida com base na sua relevância para o tema do trabalho e pela proximidade do entrevistador às informações necessárias para a realização do mesmo.

Dessa forma, escolheu-se o negócio de purificadores de água da Whirlpool, fundado em 2003, o qual se tornou nos últimos anos um modelo a ser estudado. Pela dinâmica competitiva do setor de eletrodomésticos no mundo e a necessidade de alternativas estratégicas para o crescimento vivenciadas pelas empresas, este negócio foi foco de reportagens e entrevistas por algumas revistas especializadas em negócios. Além disso, ganhou-se também bastante destaque a metodologia utilizada pela empresa para alterar o foco em eficiência operacional para gestão da inovação. Com diversas iniciativas globais, e o auxílio de uma consultoria especializada, pode-se encontrar alguns artigos publicados em renomados periódicos de administração.

Os dados utilizados para o estudo de caso foram colhidos em diversas fontes. É possível classificá-los da seguinte forma:

- Dados primários:

Dados obtidos através de entrevistas em profundidade semiestruturadas, com base em roteiro previamente elaborados com suporte em artigos teóricos sobre o tema, com executivos que atualmente gerenciam o negócio, e, executivos que em algum momento de suas carreiras já trabalharam com os purificadores de água da Whirlpool. As pessoas entrevistadas tinham as seguintes características:

- 1) Diretor de novos negócios: 3 anos à frente dos novos negócios da Whirlpool no Brasil;
- 2) Gerente de Marketing: 6 anos de empresa e 3 no negócio de purificadores;
- 3) Gerente de vendas: 5 anos de empresa e 2,5 no negócio de purificadores;
- 4) Chefe de Estratégia de Marketing: 2,5 de empresa, sempre atuando no negócio de purificadores;
- 5) Gerente Financeiro: 5 anos de empresa e 1 no negócio de purificadores;
- 6) Chefe de Operações: 15 anos de empresa e 8 no negócio de purificadores;
- 7) Supervisor de Vendas: 3 anos de empresa, sempre no negócio de purificadores;

No total foram realizadas sete entrevistas. Após as quatro entrevistas iniciais já existia uma base de informações para análise do caso. A partir deste momento, as três entrevistas finais foram realizadas buscando confirmações das respostas anteriores, visando construir uma base mais sólida dos fatos identificados. Devido a pesquisa ter um carácter longitudinal, buscou-se identificar fatos e dados que ocorreram ao longo do período para corroborar na análise do caso.

Além disso, também foi realizado a participação em um workshop sobre o futuro do negócio na empresa, onde foi possível vivenciar um pouco das estratégias futuras do negócio e os motivos pelos quais houveram alterações nos objetivos do negócio desde sua criação.

E por fim buscou-se materiais como apresentações, sites de Internet, materiais promocionais e projetos apresentados pelos gestores da área em diferentes datas.

- Dados Secundários

Todas informações retiradas de sites de associações do setor, como a ELETROS, e instituições de pesquisas como IPEA e IBGE. Também pesquisou-se em publicações de revistas e artigos relacionados ao tema.

O processo de coleta das informações seguiu a seguinte ordem:

1. Levantamento de dados sobre o negócio em apresentações e documentos internos da empresa;
2. Entrevistas com funcionários e ex-funcionários do negócio água;
3. Tabulação e análise dos dados obtidos e início da redação do caso;
4. Novas entrevistas com funcionários para solucionar eventuais dúvidas e para o levantamento de exemplos que reforçassem as evidências levantadas;

Desta forma, a estrutura do caso estudado parte de uma visão macro para o micro. Iniciou-se a redação do caso com um detalhamento da indústria de linha branca. Nesta parte buscou-se delimitar o escopo da indústria, assim como fazer uma breve reflexão sobre sua dinâmica competitiva.

Na segunda parte do caso, explorou-se as características da empresa Whirlpool, delimitando seu escopo de atuação, sua história, visão, missão e valores e a importância de suas marcas.

E por fim, na terceira parte do caso, é detalhado como a iniciativa global para tornar a Whirlpool uma empresa mais inovadora influenciou a criação do negócio de purificadores de água e como este novo negócio evoluiu desde a sua criação em 2003 até os dias de hoje.

4. O ESTUDO DE CASO

4.1. A indústria de Linha Branca

A indústria de eletrodomésticos contém dois grupos de produtos: os eletrodomésticos de pequeno porte e os de grande porte. O primeiro grupo é formado por produtos como utensílios de cozinha, batedeiras, liquidificadores, cafeteiras, processadores de alimentos, centrífugas, torradeiras, grelhas elétricas, fornos elétricos e outros. O segundo grupo, conhecido como eletrodomésticos de linha branca, é composto por produtos de grande porte, e serão o foco das próximas páginas.

A ELETROS (Associação Nacional dos Fabricantes de Eletroeletrônicos) fundada em 1994 com o objetivo de representar os interesses do setor, classifica como eletrodomésticos produtos de consumo duráveis, conhecidos popularmente como linha branca. Nesta categoria de produtos destaca-se os principais tipos abaixo:

- Refrigeradores
- Lavadoras de Roupas
- Fogões
- Micro-ondas
- Ar condicionado
- Freezers (horizontais e verticais)
- Depuradores e Coifas
- Lava Louças

Dentro dessas categorias de produtos, segundo informações de funcionários da indústria, os refrigeradores, fogões, lavadoras de roupas e micro-ondas representam mais de 85% do faturamento do setor.

Ainda segundo a ELETROS, estes itens são normalmente de alto valor nominal, e portanto dependentes do crédito e da massa salarial como impulsionadores do consumo.

A indústria de linha branca é um dos segmentos industriais que têm enfrentado significativas mudanças nas últimas décadas. Para sobreviverem nesse novo ambiente competitivo, as empresas, além de procurarem reduzir seus custos, melhorar a qualidade dos seus produtos e

conseguir prazos de entrega menores, devem buscar também diferenciar seus produtos e responder antes dos concorrentes às novas necessidades que aparecem no mercado.

No Brasil, a indústria, nas últimas décadas, foi marcada por um processo de internacionalização, sendo que as empresas de capital nacional existentes foram sendo incorporadas de forma gradual por empresas de capital estrangeiro, o que levou a uma maior concentração no setor. Atualmente os principais players do segmentos são:

Whirlpool: Líder da indústria no Brasil, com aproximadamente 40% de *market share*, fabricante das marcas Brastemp, Consul e Kitchen Aid. Matriz nos EUA;

Electrolux: Com participação de mercado de aproximadamente 30%, fabrica produtos com a marca Electrolux, e comercializa produtos de linha branca e portáteis. Sua matriz se encontra na Suécia;

Grupo MABE: Com aproximadamente 15% de participação de mercado, atua com as marcas GE, Dako e Continental. Apresentou nos últimos anos uma estratégia de aquisição do grupo Bosch BSH e desinvestiu nas marcas Bosch e MABE. Sua matriz está no México.

O setor é classificado como um oligopólio com oportunidade de diferenciação. Apesar da existência da possibilidade de diferenciação, este espaço é limitado ao analisar os produtos existentes, e portanto mais restrito as marcas, além de estar atrelada ao momento econômico. Bons momentos econômicos permitem investimentos em diferenciação de produtos e marcas, porém em momentos difíceis, a competição baseada em guerras de preços é acirrada, devido a necessidade da indústria em conseguir pagar os altos custos fixos de produção. Os custos do setor tendem a ser uniformes entre as empresas pois existe alta participação das commodities nos insumos de produção. Diferencia-se por marcas e busca-se gerar valor através do aumento da eficiência operacional e ganhos de escala.

Inovações tecnológicas como o *Frost Free* nos refrigeradores e os fogões elétricos tem uma aceitação lenta pelo consumidor, uma vez que o poder de compra aparece como fator limitante. Além do alto valor nominal, o longo ciclo de vida dos produtos também corrobora com a explicação da lenta adoção de novas tecnologias na indústria.

A escolha do setor como objeto de estudo é justificada pela sua importância na indústria brasileira. Segundo estimativas de executivos da indústria, acredita-se que o setor represente

aproximadamente 0,5% do PIB brasileiro, faturando quase 22 milhões de unidades e empregue cerca de 50 mil funcionários.

4.2. Impacto Macroeconômico na Indústria de Linha Branca

A indústria passou por períodos bastante distintos de resultados nas últimas décadas, e tem uma performance alinhada com os momentos econômicos do país. Bastante dependente do crescimento do número de domicílios com disponibilidade de energia elétrica e das condições de crédito, de 2007 a 2012, a indústria tem vivido bons momentos no país. Bons fundamentos econômicos, como aumento da renda, e incentivos do governo, como a redução do IPI (Imposto sobre produtos Industrializados), aumentaram a demanda pelos produtos da linha branca.

Devido a elevada penetração de algumas categorias de produtos de linha branca (fogões e geladeiras) nos lares brasileiros a indústria a criação de novos domicílios é extremamente importante para o crescimento da indústria. Em outras categorias como lavadoras de roupas e micro-ondas ainda se tem oportunidade de aumentar a penetração, no entanto, a aquisição de bens com alto valor nominal está sujeita as condições de parcelamento e conseqüentemente, crédito. As reduções na taxa Selic e o aumento da massa salarial dos últimos anos influenciaram o bom momento da indústria no país.

Adicionalmente aos fundamentos econômicos, o índice de confiança do consumidor também influencia a compra de bens duráveis, uma vez que a maior parte da população evitará comprometer uma parcela da renda com financiamentos de longo prazo em momentos de instabilidade econômica.

As empresas de linha branca no Brasil tem o desafio de compreender e enfrentar diferentes cenários econômicos nas mais diversas regiões do país. O crescimento do poder aquisitivo da classe C e D no norte e nordeste do país e as variações nas safras agrícolas no Sul são fatores que impactam as vendas de bens duráveis.

A maior parte da matéria prima (aço e resinas) utilizada pelas indústrias são *commodities*, e conseqüentemente seus preços estão relacionados com o desempenho da economia mundial. Junta-se a isso o impacto cambial de produtos importados e a influência do cenário político-

econômico da China, país que ganhou enorme importância na produção de algumas categorias de produtos.

4.3. Análise da Indústria

A análise indústria nos permite entender ou pelo menos identificar indícios das estratégias adotadas pelos participantes da indústria. Neste capítulo, busca-se compreender as principais forças que impactam o setor para justificar a importância do desenvolvimento de novos negócios para as empresas desta indústria. Será avaliado a rivalidade interna do setor, a possibilidade de novos entrantes, o poder de barganha dos fornecedores e dos clientes. Não sentiu-se a presença de possíveis produtos substitutos, portanto essa parte da análise das cinco forças não será abordada.

Dentre os quatro principais grupos de produtos da indústria, fogões, refrigeradores, lavadoras de roupas e micro-ondas, dois deles (fogões e refrigeradores), apresentam taxas de penetração elevadas. Segundo pesquisas internas da Whirlpool, os refrigeradores e fogões possuem penetração de mercado maior que 90%, indicando um alto grau de maturação da indústria.

4.3.1. Análise da Rivalidade Interna e Novos Entrantes

A indústria de linha branca no Brasil possui basicamente três grandes players, Whirlpool, Electrolux e Mabe, e outras empresas com atuação regional, como Atlas e Esmaltec. Apesar da atuação regional, elas possuem uma atuação representativas onde comercializam seus produtos e se aproveitam do crescimento das classes C, D e E.

Apesar do pequeno número de participantes, é possível inferir que a competitividade da indústria seja alta. Os elevados custos fixos de produção (investimentos em maquinário) exigem um alto volume de vendas para atingir seu ponto de equilíbrio, levando muitas vezes a reduções de preço para estimular a demanda. Adiciona-se a este cenário produtos que, em sua maioria, possuem pouca diferenciação, e reforça a necessidade de investimentos em inovação.

A Whirlpool é a empresa líder no Brasil. Atua com as marcas Brastemp, Consul e Kitchen Aid e em todas as categorias de produtos de linha branca. A marca Brastemp é referência de

qualidade e inovação no mercado, com foco nos consumidores da classe A, possui uma imagem de marca muito forte na região Sudeste. Já a marca Consul, fundada em Santa Catarina, tem atuação forte no sul, norte e nordeste do país, e seu foco nas classes B e C.

A empresa possui a maior preferência de marcas no país segundo estudo Top of Mind do jornal Folha de São Paulo, e é lembrada por suas constantes campanhas de comunicação.

A Electrolux também atua em todas as categorias de produtos, porém apenas com uma marca. Com origem sueca, entrou no mercado brasileiro com a aquisição da Prosdócimo. Busca se posicionar entre a Brastemp e Consul, com produtos para as classes A,B e C e diferencia-se por fortes investimentos no *design* de seus produtos e no relacionamento com o varejo.

A Mabe, tem origem mexicana e controla as marcas GE, Dako e Continental. A empresa possui um portfólio mais restrito que a Whirlpool e Electrolux, mas realizou nos últimos anos a aquisição da Bosch BSH e suas respectivas marcas. Com isso, a empresa ganhou participação de mercado e tem se estruturado para crescer no Brasil. Aparece atuar com uma estratégia regional, e cresce principalmente nas regiões Norte e Nordeste do país, segundo dados de mercado auditados pela empresa de pesquisas de mercado, Gfk.

A marca GE se posiciona no segmento premium, enquanto a Continental e a DAKO para as classes B e C respectivamente. Assim como a Whirlpool, utiliza-se da estratégia multi-marcas, porém com um preço mais acessível.

Nos últimos anos, nota-se a entrada das empresas coreanas, japonesas e chinesas no mercado nacional. As principais são Samsung, LG e Panasonic que já atuam no mercado de linha branca brasileiro com produtos importados, o que restringe sua competitividade, pois ofertam poucos produtos direcionados ao segmento *premium*. Porém, com esta estratégia as empresas tem tornado seus produtos aspiracionais aos consumidores brasileiros e criam, em paralelo, estrutura para ampliarem suas linhas de produtos. Em 2011, as três empresas sinalizaram suas intenções de fabricar produtos no Brasil para ampliar sua participação de mercado. Esses movimentos já ocorreram em outras categorias de produtos, como televisores por exemplo, levando a uma competição ainda mais acirrada e queda na rentabilidade dos incumbentes. Devido a atuação no mercado brasileiro com uma ampla variedade de produtos em outras categorias (Televisores, aparelhos de DVD, câmeras digitais, etc.) as empresas asiáticas possuem um forte relacionamento com o varejo especializado em eletroeletrônicos.

Embora não haja um número grande de players, a necessidade de rentabilizar através de eficiência operacional e economias de escala, pressiona as empresas a reduzirem preços para manter a participação de mercado. Foco na redução de custos e baixa diferenciação dos produtos, devido as dificuldades de inovação tecnológicas, deixam a competição desta indústria cada vez mais acirrada, e em períodos de baixo crescimento econômico a rentabilidade do setor pode chegar a níveis bastante baixos.

4.3.2.Poder de Barganha dos Fornecedores

A principal matéria prima das empresas fabricantes de eletrodomésticos é o aço e seus derivados. O preço dessa *commoditie* tem alta correlação com a economia global. Seus preços variam de acordo com as demandas mundiais de indústrias como a automobilística e a de máquinas e equipamentos.

Os fabricantes de linha branca possuem um baixo poder de barganha perante as grandes empresas siderúrgicas, pois possuem volumes de compra em níveis consideravelmente abaixo dos grandes compradores de aço no Brasil, como por exemplo a indústria automobilística.

De forma geral, o poder dos fornecedores é alto e os preços variam de acordo com a demanda global pelas commodities. Sabe-se que existe um processo cíclico de crescimento da economia mundial, e portanto os preços dos insumos dessa indústria devem variar entre períodos. O ponto importante é que os fabricantes de linha branca apresentam dificuldades em repassar os aumentos de custo para o consumidor, pois a alta elasticidade preço/demanda dessa categoria levaria a uma redução de volumes significativa e geraria uma alta capacidade ociosa na indústria.

4.3.3.Poder de Barganha dos Clientes

Da mesma forma que os fornecedores exercem pressão sobre a rentabilidade do setor, o poder de barganha dos clientes pode ser considerado como médio alto, porém com tendência de se tornar maior no futuro. Existe uma tendência de concentração do varejo, que se intensificou nos últimos anos. Este fenômeno não é exclusivo do mercado varejista brasileiro, e países desenvolvidos possuem um mercado ainda mais concentrado que o brasileiro.

Tal tendência está associada aos ganhos de escala do varejo e do aumento do poder de barganha com os fornecedores, pois conseguem aumentar seu volume de compras e aumentar o contato com o consumidor final.

Até 2009, as fusões e aquisições do setor aconteciam entre os grandes varejistas alimentares (Carrefour, Wal Mart e Grupo Pão de Açúcar) e os varejos regionais de médio e pequeno porte. Além disso, havia um movimento entre os varejistas especializados em eletroeletrônicos (Casas Bahia, Ponto Frio, Magazine Luiza, Ricardo Eletro, Insinuante, entre outros). Tal movimentação dava evidências da ocorrência da concentração do varejo em setores distintos do mercado varejista brasileiro. No entanto, a partir de 2009 o Grupo Pão de Açúcar iniciou um processo de consolidação intensa entre o varejo alimentar e de eletroeletrônicos, realizando a aquisição do Ponto Frio, até então o segundo maior varejista especializado do Brasil.

Poucos meses depois, em dezembro de 2010, o Grupo Pão de Açúcar anunciou a aquisição da Casas Bahia, o maior varejista especializado do Brasil, e tornou-se uma empresa com faturamento de aproximadamente R\$ 40 bilhões por ano.

Após estas movimentações, outros varejistas também intensificaram seus processos de aquisições. Magazine Luiza, adquiriu redes pelo Nordeste do país, e Ricardo Eletro e Insinuante através de uma fusão, formaram a Máquina de Vendas, que nos últimos 2 anos realizou diversas aquisições de redes no Brasil (Eletroshopping, Grupo City e Salfer).

Da mesma forma, o *e-commerce* também se intensificou no Brasil. Apesar de abrir uma possibilidade para os fabricantes realizarem vendas direta aos consumidores, a estrutura logística ainda é uma barreira. Contudo, grupos como a B2W e Nova.com, dominam esse canal de vendas que apresenta taxas de crescimento acima da indústria varejista de lojas físicas, aumentando sua participação nas vendas de eletrodomésticos ano após ano.

Esta concentração do varejo, por si só, já deixou a relação entre varejo e indústria mais intensa e com apropriação das margens pelo varejo. Adicionalmente, o varejo tem se tornado mais profissionalizado, com melhores práticas de gestão e governança, e ampliando sua atuação em marcas próprias, fenômeno percebido fortemente nos produtos alimentares.

Atualmente, as principais redes varejistas importam, principalmente da China, alguns produtos de linha branca. O foco ainda é o micro-ondas, um produto simples de ser produzido.

Essa investida do varejo aumenta o número de produtos nas lojas, intensifica a concorrência versus os fabricantes locais, e coloca no mercado um produto sem diferenciação, porém com um custo muito baixo, com forte apelo para as classes C e D.

Por estas evidências, os executivos das indústrias de eletrodomésticos buscam soluções para diminuir as vendas pelo varejo tradicional e recuperar rentabilidade para o setor.

Após analisar as forças que impactam a indústria conclui-se que:

- 1) Baixa diferenciação de produtos gera alta rivalidade interna, a qual deve ser intensificada pela entrada de novos players asiáticos;
- 2) Alto poder de barganha dos fornecedores de aço;
- 3) Alto poder de barganha dos clientes – Concentração do varejo;

Devido a este ambiente competitivo, executivos do setor buscam oportunidades para desenvolverem novas alternativas estratégicas para aumentar a rentabilidade da indústria. Um dos caminhos para isso é o desenvolvimento de novos negócio – *Corporate Venture* – e por isso o tema foi selecionado como foco desta dissertação de mestrado.

4.4. A Whirlpool

Fundada por Lou Upton em 11 de novembro de 1911 em Benton Harbor, Michigan, a Whirlpool Corporation surgiu com o propósito de facilitar a vida das pessoas com produtos que transformam o seu dia a dia. Direcionada pela crença que todos precisam de um lugar confortável para chamá-lo de “casa”, a empresa desenvolve produtos para este objetivo.

No mundo a Whirlpool Corporation é a maior indústria de eletrodomésticos, e fabrica marcas como Whirlpool, Maytag, KitchenAid, Jenn-Air, Amana e Bauknecht. Possui cerca de 67 mil colaboradores e faturou em torno de US\$ 18 bilhões em 2011.

A unidade de Eletrodomésticos da Whirlpool S.A., no Brasil, fabrica e comercializa, com as marcas Brastemp, Consul e KitchenAid, todos os produtos de linha branca – refrigeradores, freezers horizontais e verticais, fogões, lavadoras de roupa, secadoras, lava-louças,

microondas, fornos elétricos, condicionadores e depuradores de ar, coifas e climatizadores. A Whirlpool atualmente é líder no mercado latino-americano de eletrodomésticos.

Visando a consolidação da liderança do mercado nacional, a história da Whirlpool no Brasil começou através da Multibrás S.A., empresa formada em 1994 em decorrência da fusão entre a Brastemp S.A. e a Consul S.A., na época duas das mais fortes marcas de eletrodomésticos do Brasil.

Em 1997, a Multibrás adquiriu a Whirlpool Argentina, que hoje atua em refrigeração, lavanderia e cocção, com as marcas Whirlpool, Eslabón de Lujo e Consul, e no mesmo ano a empresa norte-americana Whirlpool Corporation passou a ser a acionista majoritária da Brasmotor S.A..

Um ano depois, a Multibrás assumiu as operações da Philips no Chile, constituindo a Whirlpool Chile.

Em janeiro de 2000, em leilão público na Bolsa de Valores de São Paulo, a Whirlpool Corporation adquiriu mais ações da Multibrás e da Brasmotor, passando a deter quase 95% do capital das duas empresas.

Dessa forma, sendo subsidiária da Whirlpool Corporation, maior fabricante mundial de eletrodomésticos, a Whirlpool S.A. foi formada a partir da reorganização societária da Multibrás S.A. Eletrodomésticos, e da Empresa Brasileira de Compressores S.A. - Embraco, efetivada em 1º de maio de 2006. Multibrás e Embraco continuam a operar como Unidades de Negócio independentes, mantendo suas especificidades e peculiaridades.

Com faturamento de mais de R\$ 6 bilhões e aproximadamente 15 mil colaboradores, a Whirlpool S.A. está entre as 50 maiores empresas do Brasil, bem como entre as 35 maiores exportadoras do país.

No Brasil possui fábricas em Joinville (SC), Rio Claro (SP) e Manaus (AM). Possui também três unidades de negócios. A unidade administrativa em São Paulo, o Centro de Distribuição de Jaboatão dos Guararapes, localizado na Grande Recife (PE) onde armazena produtos acabados para garantir o abastecimento dos mercados das regiões Norte e Nordeste, e a unidade São Paulo (USP) onde está localizada a área de Atendimento ao Consumidor e o Call Center. Nela, cerca de 150 mil consumidores são atendidos mensalmente. Até janeiro de 2007

a unidade São Paulo fabricava parte da produção de fogões, hoje transferida totalmente para Rio Claro.

Além disso, possui 20 laboratórios de pesquisa e desenvolvimento e quatro centros de tecnologia: Cocção, Ar-condicionado, Lavanderia e Refrigeração, este último considerado um dos maiores do mundo.

Diversos são os reconhecimentos que a empresa ganhou nos últimos anos. Sua estratégia em investir em inovação, pessoas e marcas tem gerados enormes resultados e premiações pelos mais renomados institutos e revistas especializadas.

A empresa opera no Brasil e no mundo considerando sua Visão, Missão e Valores em todos os relacionamentos com seus *stakeholders*, conforme abaixo:

Visão

Em Todos os Lares...Em Todos os Lugares, com Orgulho, Paixão e Performance.

Missão

Todos Nós, Apaixonadamente, Criando Consumidores Leais Por Toda a Vida.

Valores

- Respeito
- Integridade
- Diversidade e Inclusão
- Trabalho em Equipe
- Espírito de Vitória

A Visão, a Missão e os Valores traduzem o modo de pensar e agir da Empresa.

4.4.1. Gestão de Pessoas

Segundo executivos da empresa, e a experiência pessoal do pesquisador a Whirlpool é uma empresa com sólidas práticas de gestão de pessoas, através de processos e ferramentas para atração, desenvolvimento e retenção de funcionários de alta performance. Tais práticas levam

a empresa a ser reconhecida pelo mercado pela sua capacidade de desenvolver executivos com características de liderança e competência em gestão de negócios.

Nos mais de 100 anos de existência a empresa é consistentemente reconhecida como um destaque na área. Recebeu o reconhecimento da revista Fortune, como um dos melhores lugares de se trabalhar para líderes, um dos melhores empregadores da Argentina, Brasil, Índia e México.

4.4.2.Marcas

Brastemp

A história da Brastemp começou em 1945 quando o boliviano Miguel Etchenique imigrou para São Paulo e fundou a Companhia Geral Distribuidora Brasmotor, para distribuir automóveis no Brasil. Quando rompeu a sociedade, Etchenique viu uma nova oportunidade. Com seus filhos, Antonio e Miguel Hugo, transformaram a empresa para produzir refrigeradores, e em 1954 produziram seus próprios produtos, criando assim a marca Brastemp, nome derivado da fusão dos termos Brasil e Temperatura. Esta empresa iria fazer se tornar parceira da Whirlpool Corporation em 1957 e seria parte dela em 1997.

A empresa também lançou a primeira lavadora de roupas automática do Brasil em 1959. Em 1960 lançou seu primeiro fogão e ainda na metade dos anos 60 duas novidades: a primeira geladeira de duas portas (1964) e a secadora de roupas (1965). Em 1977 foi a vez da primeira lavadora de louças. Um ano mais tarde veio o primeiro freezer vertical, e em 1983 introduziu a tecnologia, que até hoje é vista com destaque no mercado, o sistema *Frost Free*. Em 1989 lançou o conceito Twin System, onde o freezer do refrigerador se encontra na parte de baixo, deixando o acesso ao refrigerador mais fácil e prático.

Nos anos 90, a Brastemp introduziu o uso do Zyrium no acabamento dos produtos que garante maior resistência a corrosão.

A criação da Multibrás e posteriormente da Whirlpool S.A. não mudaram os compromissos da marca, que continuou a atuar com total autonomia da matriz americana, mantendo o pioneirismo em produtos e comunicação no Brasil.

Neste sentido, com intuito de reforçar seu posicionamento no mercado brasileiro, a marca lançou em 2003 o inovador serviço de purificação de água. Através de uma assinatura mensal,

que inclui manutenção preventiva e garantia permanente, a marca passou a atender tanto pessoas físicas quanto empresas.

Buscando se diferenciar ainda mais, em 2004 a marca lançou a Brastemp You, que oferece mais de 19 mil opções de combinações diferentes, incluindo nove tipos de cores. Com isso, a marca se tornou pioneira em comercializar eletrodomésticos customizáveis diretamente pelo seu *site* na Internet.

A empresa mantém as inovações nas suas ofertas, com produtos da linha Retrô, linha Viva! (ecológicos) e a mini lavadora Eggo para roupas íntimas e de bebês.

Atualmente a linha é composta por refrigeradores, freezers, frigobares, fogões, cooktops, dominós, fornos de parede, micro-ondas, coifas, depuradores de ar, lava-louças, secadoras, winecoolers, purificadores de água e aspiradores de pó.

A marca Brastemp é consistentemente reconhecida no mercado de eletrodomésticos. Todo reconhecimento vem de sua história de originalidade e de produtos pioneiros e inovadores. Hoje lidera as principais inovações da indústria no Brasil e está entre as dez “Top of Minds” marcas do país. A marca é sinônimo de qualidade.

Foram as campanhas publicitárias que reforçaram junto com os produtos o posicionamento da marca. Desde 1960 a empresa investe mais do que qualquer outra marca do setor em propagandas em TV aberta. A estratégia de desenvolvimento de marcas e foco no entendimento das necessidades do consumidor sempre foi prioritário na empresa, e foi potencializado após a aquisição da marca pela Whirlpool Corporation.

Segundo site da marca, em 2005, após 15 anos com a assinatura "Não Tem Comparação", a Brastemp inaugurou uma nova fase da sua história, renovando seu posicionamento. O objetivo era tirar o foco do produto e estreitar o relacionamento com seus clientes. Com a assinatura "Seja autêntico", a Brastemp divide com o consumidor a crença de que, acima de tudo, o que vale é a personalidade.

Poucas marcas de Linha Branca no mundo estão entre as quatro marcas mais lembradas e preferidas de todo o país, e a Brastemp é uma delas. Comparada a grandes ícones mundiais de consumo, a Brastemp reafirma, ano após ano, a sua posição entre as marcas mais lembradas do país. É a número um entre consumidores das classes A e B e a primeira entre as marcas nacionais pela ranking do jornal Folha de São Paulo.

Consul

No início da década de 40, em Brusque, Santa Catarina, diversos imigrantes alemães trabalhavam em uma próspera indústria têxtil, a qual sentia escassez de insumos básicos, como agulhas, guias para fios e demais acessórios para fiação e tecelagem.

A “Oficina Tiradentes” era um desses empreendimentos. O responsável pelo negócio era Rudolfo Stutzer, ex motorista e amigo do cônsul Carlos Renaux, um dos mais notáveis personagens da indústria catarinense.

Devido ao financiamento concedido pelo cônsul ao amigo Stutzer, todas as peças produzidas na oficina levavam a marca “Consul”.

Em meados de 1945, Stutzer recebeu de seu recém contratado na oficina, Guilherme Holderegger, uma antiga geladeira que necessitava de reparos. Depois de mais de um ano para compreender o funcionamento da geladeira, conseguiram desvendar o segredo da combinação de gases que, aquecidos, eram capazes de produzir o frio.

Com a tecnologia dominada, em 1947 eles produziram a primeira geladeira com a marca Consul. Foi imediatamente vendida. A partir daí, passaram a produzir duas geladeiras por mês.

Após a parceria com Wittich Freitag, um comerciante de Joinville, que vendia geladeiras em sua loja, e que se interessou pela produção local de geladeiras, os três decidiram mudar o negócio para Joinville e abriram a empresa.

Em 15 de julho de 1950, foi fundada a indústria de refrigeração Consul S.A., com capital de cerca de 80 investidores. No primeiro ano de produção foram fabricadas 22 unidades, no segundo ano, 230. Em 1955, atingiu o pico de 3 mil unidades produzidas, e novas máquinas e equipamentos de produção foram adquiridos para aumentar a produtividade.

Na década de 60 já com uma produção anual de 30 mil refrigeradores, a empresa passou a diversificar seus produtos e lançou o primeiro frigobar do mercado. O sucesso levou a empresa a inaugurar sua segunda fábrica no início dos anos 70, e criar a empresa brasileira de compressores (Embraco), com objetivo de diminuir os custos, produzindo seus próprios compressores.

Na década de 90 a empresa possuía em seu catálogo de produtos, refrigeradores, freezers horizontais e verticais, condicionadores de ar, fogões, lavadoras, depuradores de ar, centrífuga de roupas, fornos de micro-ondas e ventiladores de teto.

Em 1994 ocorreu a união das marcas Brastemp e Consul, e em 2006 passaram a ser controladas pela Whirlpool S.A. – Unidade de Eletrodomésticos.

Desde então a marca continua trazendo produtos para o público brasileiro, com inovações acessíveis em todas as linhas de produto. A marca esta presente em 50% dos lares brasileiros, foi Top of Mind em 2007, do ranking elaborado pela Folha de São Paulo e é líder absoluta do mercado nacional de refrigeração.

Esse reconhecimento ocorreu também devido a diversas campanhas de comunicação realizadas no Brasil. A marca investe desde sua criação em publicidade para promover o nome Consul em sinônimo de geladeira. Atualmente a marca busca incluir em sua comunicação fortes símbolos como a musicalidade, imagens e cores bem brasileiras, que traduzem os atributos da marca: a alegria e o otimismo, sempre ligados às raízes populares do Brasil.

Kitchen Aid

Kitchen Aid é uma marca que busca trazer produtos para um público que busca alta qualidade e diferenciação em eletrodomésticos e portáteis. A história da marca se estende por mais de 100 anos, enraizada principalmente em duas grandes inovações – a lava-louças, pelo famoso Josephine Garis-Cochrane em 1933 e o primeiro *stand mixer* pelo engenheiro Herbert Johnson na Hobart Manufacturing Company.

Há mais de 100 anos, a KitchenAid é sinônimo de inovação e qualidade na cozinha. O nome da marca surgiu de um entusiasmado comentário de uma de suas primeiras consumidoras que, ao testar a batedeira *stand mixer*, declarou que o produto era a melhor ajuda na cozinha que já tinha tido, daí o nome KitchenAid ("This is the best kitchen aid I've ever had").

O produto lançado em 1919 é a primeira – e mais renomada - batedeira para uso doméstico com movimento planetário e a primeira embaixadora da lendária qualidade KitchenAid. Desde lá, a marca cresceu e passou a oferecer uma ampla linha de produtos *premiums*.

Em 1949, a empresa lançou sua primeira lava-louças, que superou as expectativas do mercado por sua qualidade superior.

A marca foi adquirida pela Whirlpool Corporation em 1986 e se posiciona para oferecer todos os aparelhos domésticos necessários para melhorar a experiência de seus consumidores na arte de cozinhar.

A KitchenAid tornou-se uma marca cultuada pelos *chefs* e amantes da boa cozinha nos Estados Unidos e em outros Países. Em 2008, a Whirlpool S.A. trouxe a marca para o mercado brasileiro, comercializando seus produtos em lojas selecionadas cautelosamente, e através de uma loja própria na cidade de São Paulo. Seus produtos são exclusivos e importados dos Estados Unidos e Europa.

A marca também é reconhecida pelo seu comprometimento social. Em apenas 9 anos, ergueu mais de US\$ 8 milhões para ajudar na luta contra o câncer de mama, através da parceria com a entidade Cook for the Cure.

4.4.3.O Negócio de Purificadores de Água

O negócio de purificadores de água é um novo modelo de negócios para a Whirlpool. Sua proposta de valor consiste em ofertar uma solução de água para consumidores e empresas, através do aluguel do equipamento. O modelo de assinatura tem seu diferencial no serviço e é ofertado utilizando-se da marca Brastemp.

O consumidor conta com um processo de vistoria e instalação para garantir a qualidade e personalização. A Brastemp realiza manutenção preventiva a cada seis meses para higienização e eventuais reparos no aparelho. Adicionalmente, a troca do refil, dos elementos filtrantes e um suporte em caso de emergências também estão inclusos na assinatura.

Este negócio surgiu de uma iniciativa estratégica em inovação, patrocinada pelo escritório central da empresa, nos Estados Unidos, Benton Harbor, em 1999. O alto escalão da empresa percebeu que havia algo errado no mercado de eletrodomésticos. Mesmo sendo a maior fabricante de eletrodomésticos do mundo, conseguir enormes ganhos de escala e ter uma iniciativa extremamente forte em eficiência operacional e corte de custos, a empresa percebia

suas margens diminuíssem devido ao que se chamava de “commoditização” do mercado, ou o “mar de branco”.

David Whitman, então CEO da Whirlpool, presenciou em algumas lojas de eletrodomésticos de Benton Harbor, e relatou que ao se posicionar à frente das lavadoras de roupas não conseguiu distinguir quais eram da empresa que presidia. Em reportagem a revista *Época Negócios*, ele afirmou que todas pareciam iguais, a mesma tecnologia, o mesmo preço e a mesma aparência. “A falta de diferenciação destrói valor para a empresa, e pressiona as margens de lucro e o preço das ações ano após ano”. A solução claramente viria de um processo de inovação mais robusto, evitando apenas pequenas repaginações de produtos tradicionais ou alterações pontuais. Percebeu-se a necessidade de ser mais agressivo, criar novos mercados e reinventar a forma de se relacionar com o consumidor.

Nesta mesma época, o então CEO convocou Nancy Snyder para assumir o cargo de diretora de processos estratégicos. O objetivo era transformar a Whirlpool em uma empresa inovadora em produtos e processos que satisfariam necessidades do consumidor, e, para isso, sabia que haveria a necessidade de realizar grandes mudanças nos processos de gestão da empresa, que até então, estavam direcionados para a eficiência operacional.

Uma vez no cargo, Nancy recomendou a contratação de Gary Hamel, fundador da consultoria Strategos, especializada em inovação, para implantar os processos e treinar as pessoas para esta iniciativa. Foram criados núcleos de inovação nas principais bases da empresa: Estados Unidos, Itália e Brasil. Aproximadamente 75 funcionários da empresa foram selecionados para participarem dos núcleos. Eles se ausentaram de suas tradicionais atribuições e receberam treinamento nos processos de inovação. Denominados de I-mentors, cada base da empresa recebeu 25 funcionários e eles deveriam exercitar as técnicas aprendidas e disseminar a cultura de inovação para a empresa. Além disso, Nancy propunha que nos próximos cinco anos diversos processos da empresa deveriam ser alterados, conforme abaixo:

- Tornar a inovação um tópico central nos programas de desenvolvimento da liderança;
- Reservar uma parcela substancial dos investimentos da empresa para projetos que respeitavam os padrões de inovação;
- Exigir que todo produto em desenvolvimento tivesse um componente mensurável de inovação para o mercado;

- Treinar mais de 600 mentores de inovação;
- Realizar treinamento online sobre inovação para todos os funcionários;
- Estabelecer metas de inovação como parte do bônus de longo prazo dos executivos;
- Garantir espaço nas agendas de revisão dos resultados trimestrais para uma profunda discussão da performance em inovação de cada unidade da companhia;
- Criar um portal de inovação para garantir que cada funcionário da Whirlpool no mundo tivesse acesso a uma enorme variedade de materiais, como ferramentas e informações sobre a estratégia de inovação global da empresa;
- Desenvolver uma série de métricas para acompanhar os resultados (ex. Número de novas idéias no pipeline de inovação da companhia, número de horas investidas pelos engenheiros da empresa em projetos de inovação e as vantagens de preço conquistadas na venda de produtos com fortes diferenciais);

Obviamente todas estas iniciativas não foram realizadas de uma só vez, e muitas foram revisitadas e adaptadas ao ambiente local no decorrer dos anos, no entanto, tanto estímulo produziu idéias bastante diversas e muitas vezes até bem esquisitas. Havia a necessidade de selecionar aquelas que mais se adequariam ao negócio da empresa e teriam maior probabilidade de sucesso. Para isso, a alta gestão da empresa definiu alguns critérios a serem considerados no processo de inovação para evitar tanta dispersão de idéias: os produtos deveriam ser únicos no mercado, beneficiar o consumidor e gerar valor aos acionistas.

Os resultados começaram a aparecer, e entre 2001 e 2005, as vendas de produtos considerados inovadores chegaram a US\$ 760 milhões e em 2006 chegou a marca de US\$ 3 bilhões, aproximadamente 20% do faturamento global da empresa. De 2000 a 2010, o valor da ação da empresa aumentou mais de 120%.

Assim como em outras regiões, na América Latina também ocorreu um desdobramento das iniciativas de inovação. A consultoria InnovationSeed, parceira da Strategos foi criada para cuidar da inovação da Whirlpool. As alterações nos processos de gestão ocorreram conforme o planejado, e viu-se a uma mudança na alocação de recursos na empresa. Privilegiou-se os novos produtos. A diretriz informava que ao menos 10% dos recursos de cada região deveria ser investido em projetos inovadores, e caso a região não apresentasse um plano consistente de inovação, a verba destinada sofria cortes.

Além disso, todos os funcionários passaram a ser avaliados pelas métricas de inovação, como por exemplo o percentual do faturamento proveniente de produtos inovadores, chamado de I-Revenue.

O Brasil se destacou nesta iniciativa global. Segundo Nancy Snyder o país progrediu na iniciativa por ter uma mentalidade de negócios mais flexível e experimental. E neste cenário, a grande inovação, desta vez em modelo de negócio, foi o purificador de água Brastemp.

Sem nenhuma modelo similar em qualquer parte do mundo, o purificador de água se tornou um caso a ser estudado em todas as unidades da Whirlpool. Com ele, a empresa desenvolveu diversas competências, como o conhecimento de se fazer vendas diretas e a ofertar um serviço ao invés de um produto.

Um grupo de funcionários compostos por vice-presidentes, diretores e funcionários em nível operacional se reuniram diversas vezes para pensar em iniciativas que fosse além do *core business* da empresa. Este time multifuncional continha pessoas das áreas: Suprimentos, Design, Desenvolvimento de Produtos, Jurídico, Projetos, Novos Negócios, Tecnologia e Branding. Além do time interno e da consultoria Strategos, convidou-se para participar deste grupo parceiros importantes da Whirlpool, como representantes das empresas varejistas.

Com suporte da consultoria Strategos e o time de inovação da Whirlpool, chegou-se a conclusão que seria interessante para o mundo moderno o aluguel e não a compra de eletrodomésticos. Além disso, a iniciativa de relacionar a marca Brastemp com solução de água também era inovadora. Surgiu a idéia de criar uma casa econômica, com propósito de reciclagem e reutilização da água utilizada na própria casa e também da chuva. Esses *insights* iniciais evoluíram para o conceito conhecido hoje de aluguel de purificadores de água.

Esta solução parecia ser interessante uma vez que a água era vista como um bem escasso pelos consumidores e seria possível gerenciar outros pontos de contato de água na casa dos clientes. A racionalização do consumo da água é um tema muito falado nas mídias tradicionais, sendo assim, no mínimo interessante vincular a marca Brastemp à economia da água.

A partir das definições estratégicas iniciais e da avaliação financeira do negócio, iniciou-se o desenho da estrutura (modelo de negócio, número de funcionários, investimentos) e do produto propriamente dito.

Em 2003 foi realizado o lançamento do produto através de um projeto piloto na cidade de Santos, litoral de São Paulo, ofertando o aluguel do produto com os diferenciais de gelar a água, com alta vazão e a tecnologia única de filtragem de água, que garantia melhor qualidade que as tradicionais soluções do mercado. Nesta época o time era composto por uma equipe própria da Whirlpool de cinco pessoas (1 gerente geral, 1 gerente de marketing e vendas, 1 gerente de operações e 2 analistas), e um time terceirizado que realizava os atendimentos técnicos. A equipe da Whirlpool havia sido selecionada com foco nas avaliações internas, e buscou-se pessoas que tinham perfil empreendedor, capacidade de persuasão e capacidade de execução da estratégia. Obviamente era preciso que as pessoas tivessem conhecimento técnico para estruturar o negócio, como a capacidade de estruturar a linha de montagem.

Nesta época o foco estava em compreender se a proposta de valor do negócio era realmente atrativa ao consumidor e realizar os ajustes necessários ao modelo. A fabricação dos purificadores ocorria em parceria com a empresa 3M-Cuno. Tal parceria só foi viabilizada pois se tratava de um intraempreendedorismo, com a Whirlpool suportando os riscos.

No primeiro ano de operação o purificador gerou apenas R\$ 130 mil em vendas. Ele poderia ter sido encerrado no mesmo ano, porém, a empresa tinha a visão de que valia insistir na novidade.

Até 2005, o momento do mercado de linha branca não era favorável. A empresa apresentava fracos resultados e a decisão de investir em um novo negócio, com maiores incertezas e probabilidades de fracasso foi amplamente discutida. O foco era o longo prazo, mas existem relatos de dificuldades em obter os investimentos para o projeto.

Adicionalmente, o modelo de negócios por assinatura exige um alto período de *payback*, pois os custos de produção são altos e a mensalidade só irá retornar o investimento após um longo tempo. Essa decisão requer alto comprometimento da alta liderança com o longo prazo, e a força da iniciativa global em inovação ajudou muito em manter o projeto vivo. Na época o principal executivo patrocinador do projeto era o então presidente da Whirlpool Latin América, Paulo Piriquito.

Além da necessidade de investimentos, o negócio ainda não trazia resultados positivos, e isso impactava o clima interno da área. Os profissionais desse negócio precisavam estar muito engajados pois seus resultados eram piores que os funcionários do *core business* e, consequentemente os bônus eram menores. Houveram alterações no quadro de pessoas, pois

as mesmas não se adaptavam a dinâmica do intraempreendedorismo, porém, os que ficavam, demonstravam paixão pelo desenvolvimento de algo que poderia se tornar um legado para a Whirlpool. Estes profissionais apresentavam muita resiliência e gostavam da liberdade e da autonomia em criar seu próprio caminho.

Entre 2005 e 2007, devido a alta receptividade do produto, que focava os seus esforços de vendas para o mercado pessoa física, o negócio expandiu a sua atuação para outras regiões, aumentou sua estrutura e seus investimentos em marketing. Nesta etapa buscou-se contratar pessoas com experiência no negócio de assinaturas, como empresas de cartão de crédito, e no modelo de venda por call-centers. Para os níveis executivos, era necessário demonstrar um perfil tomador de risco, com visão e capacidade de engajar pessoas em prol de um direcional estratégico.

Este período foi marcado por um forte foco na estruturação do negócio. Foi necessário, definir os processos de produção e de atendimento ao cliente, como o modelo de vendas e avaliação do local de instalação, pós vendas e assistência técnica.

Já com uma posição de gerência geral no comando deste novo negócio, novamente o papel do executivo líder foi fundamental. Com perfil operacional, definiu-se as metas do negócio e realizou a estruturação necessária, ampliando a equipe e definindo os processos críticos do negócio. A equipe ainda aprendia muito sobre as peculiaridades do modelo de locação, o qual era completamente diferente do modelo tradicional de vendas de eletrodomésticos ao qual a Whirlpool estava acostumada em operar. O executivo contratado para assumir a gerência geral era um homem de confiança do então presidente da empresa, com experiência em consultoria e empreendedorismo.

Estar dentro de uma multinacional facilitava o desenvolvimento do negócio. A marca Brastemp, altamente reconhecida no mercado brasileiro, gerava credibilidade ao produto e foi o principal recurso utilizado da empresa. No entanto, trabalhar com a marca Brastemp era uma enorme responsabilidade para um grupo de executivos focados em desenvolver um novo negócio. Não podia-se correr o risco de prejudicar a marca. Um outro grande recurso utilizado pelo negócio foram as pessoas da empresa. Com seu enorme foco em desenvolvimento de liderança, o negócio de purificadores nesta época, pode contar com um time altamente qualificado para ajudar no direcional estratégico, seja através da alocação de funcionários no negócio, seja através da utilização do tempo da alta diretoria. Desenvolveu-se reuniões

trimestrais para validação das estratégias e fóruns mensais com a liderança da empresa, os quais são realizados até hoje. Estes fóruns serviam também como controle do processo de desenvolvimento do negócio, que precisava ser aprovado em cinco etapas. Cada uma das etapas continha métricas de avaliação distintas que permitiam gerenciar os rumos do negócio e avaliar se o negócio deveria ser mantido ou desinvestido. Mesmo com essas reuniões, a equipe entendia que havia equilíbrio entre a autonomia e controle exercido pela diretoria.

Também utilizou-se o conhecimento técnico da empresa, pois a mesma já tinha os conhecimentos necessários para refrigerar a água, faltando apenas desenvolver o elemento filtrante da água.

Nesta mesma linha, tentou-se utilizar a mesma estrutura de assistência técnica, a qual era composta por diversos postos autorizados terceirizados que realizam manutenção nos produtos de linha branca. De início já houve uma resistência dos próprios serviços autorizados em fazer a manutenção do purificador. Compreendeu-se que a manutenção da qualidade da água do purificador era mais complexa que os tradicionais consertos dos eletrodomésticos, e depois de algum período de tentativas e erros, optou-se em desenvolver uma nova empresa para realizar o atendimento. Nessa linha, aprendeu-se que trabalhar com uma única empresa prestadora de serviços facilitou a gestão, diminuiu a complexidade e melhorou os resultados.

Já em 2008 e com atuação em 13 estados, o aumento da demanda exigiu que a empresa reestruturasse seu processo de fabricação do produto. Expandiu-se a capacidade produtiva e o produto passou a ser fabricado também na fábrica de refrigeradores e freezers em Joinville, na qual criou-se um espaço dedicado para este negócio. Já em uma nova fase de maturidade, sentiu-se necessidade de novos investimentos. Novamente, foi de extrema importância o patrocínio da iniciativa para a alocação de CAPEX (*Capital Expenditures*) neste negócio. Na avaliação de investimentos, este negócio disputava contra as linhas de produtos mais maduras. A empresa continuava com necessidades de investir em novos produtos, nas categorias tradicionais, em ampliação e modernização das fábricas e melhorias do ambiente de trabalho, e, mesmo assim, se comprometeu com a continuidade da iniciativa de longo prazo, através da criação de uma reserva de investimentos para este negócio. Porém, mesmo com a reserva, ela não era suficiente e pressionava a busca por alternativas de redução de custo. Os desenvolvedores do produto precisaram achar alternativas de redução de custos de matéria prima significativas que foram fundamentais para a sobrevivência do negócio, pois os investimentos liberados pela diretoria não seriam suficientes.

Nesta época os executivos do negócio já tinham uma compreensão mais clara de como gerenciá-lo, e portanto a distância entre os diretores da empresa aumentou. Eles solicitavam ajuda quando necessário, mas valorizavam a distância pois permitia mais autonomia nas decisões, restringindo algumas informações à corporação. Sempre que os diretores aumentavam a rigidez no controle do negócio, percebia-se queda na satisfação dos funcionários do novo negócio. Esse *trade-off* foi trabalhado ao longo do tempo, pois não era fácil para os diretores mais antigos de empresa e acostumados com alto nível de controle, ter que aprovar investimentos em um negócio no qual percebiam níveis baixos de controle e organização, mesmo que isso fosse inevitavelmente necessário para o empreendedorismo corporativo e manutenção da inovação.

Em 2009, com o negócio mais maduro e rentável, o foco passou a ser na redução de custos e na eficiência operacional. Foi uma segunda onda de estruturação do negócio. A nova fase de crescimento precisaria ser bastante sustentável, portanto a empresa traçou objetivos claros visando a melhoria de processos internos (atendimentos de ordens de serviço, redução de custos de captura de clientes e redução de custos de produção), e também expandiu essa visão com parceiros, visando reduzir os custos de materiais adquiridos de fornecedores externos.

Durante os últimos anos, e considerando o contexto do negócio, a liderança da empresa apoiou os funcionários deste negócio. Claramente, o ambiente é mais instável e desafiador, e portanto as remunerações para os níveis operacionais da empresa também seguem essa lógica. Com exceção do nível executivo, os outros funcionários do negócio de purificadores possuem uma remuneração variável mais agressiva que os funcionários do negócio tradicional. Além da remuneração financeira, existem também outras recompensas, como uma velocidade maior nas promoções e uma enorme visibilidade aos mais altos níveis hierárquicos no Brasil e no exterior. Nesta área, o profissional tem a possibilidade de ampliar seu escopo de atuação, pois as tarefas são menos específicas e os desafios requerem que os gestores tenham uma visão ampla do negócio. Durante as entrevistas, um funcionário relatou que se sentia mais “dono do negócio” do que quando trabalhou no *core business*, e que era necessário realizar tarefas muito além de seu escopo de trabalho. O funcionário valoriza a possibilidade de deixar um legado para a empresa. Esta dinâmica é vista como uma forma de reconhecimento para esses funcionários, pois acreditam poder se desenvolver profissionalmente e estar apto a assumir posições de alta liderança em um futuro próximo.

A empresa não estabeleceu formalmente uma forma de proteger os funcionários em caso de fracasso, porém existe um consenso de que a alta liderança está ciente e incentiva as pessoas a assumirem os riscos. Um dos valores da empresa atualmente é a capacidade de ser um fomentador de mudanças, e portanto, a possibilidade de se destacar em um novo negócio dentro da organização é altamente valorizada nos fóruns de avaliação de pessoas. O próprio tempo despendido pela alta liderança para acompanhar e orientar o negócio é uma evidência válida dos incentivos da empresa para negócios com alto nível de incerteza que podem trazer elevada rentabilidade no futuro. A liderança expressa de forma consistente o apoio aos funcionários que se dedicam a novos negócios e reforça esse contexto nas avaliações. Nesses períodos os gestores avaliam a performance do indivíduo, porém conseguem de forma sistemática separar a forma como a pessoa entregou o resultado e o contexto no qual estava inserida. Mesmo um projeto que tenha fracassado por fatores externos e imprevisíveis, pode ter sido gerenciado com extrema competência.

De meados de 2009 até 2011 o negócio de purificadores mudou de gestão. Um novo profissional com perfil comercial veio para fomentar o crescimento. Novamente o papel do líder foi fundamental para traçar um novo caminho ao negócio, demonstrando autonomia para a gestão.

Com maior foco comercial, desenvolveu-se diversas iniciativas para crescer as vendas. Entre estas iniciativas foi possível identificar a utilização de ferramentas de CRM para obter, analisar e utilizar com inteligência as informações dos consumidores. Também realizou-se parcerias com empresas como o Serasa e a Editora Abril, para trabalhar as bases de dados existentes.

Houve alteração na execução da estratégia inicial no decorrer dos últimos anos. Sabia-se que o grande direcional estratégico era atuar com o recurso água, porém percebeu-se que o produto servia não somente para pessoas físicas, mas tinha enorme potencial para empresas. Criou-se um canal de vendas para pessoa jurídica, e buscou-se entender quais as diferenças entre os segmentos de produto.

No segmento corporativo é possível cobrar um preço mais alto e melhorar a rentabilidade com um mix mais saudável de produtos (maior venda de purificadores com água gelada). Para isso, foram realizados investimentos em novas áreas para suportar assuntos jurídicos, licitações e atendimentos a grandes contas.

Além da diversificação em clientes, a empresa também criou novos produtos. Em 2010 lançou um novo produto de purificação de água com a marca Consul, com a proposta de venda ao mercado. O objetivo era entrar em um segmento de mercado onde os produtos existentes não apresentavam grandes diferenciais, e novamente aproveitar a credibilidade de uma marca forte e reconhecida.

Para este produto, buscou-se utilizar a estrutura de vendas do negócio tradicional para chegar aos principais varejistas do mercado. A utilização deste recurso pareceu bastante interessante, porém problemas de execução apareceram e ainda precisam ser removidos. A própria estrutura do varejo não aloca para a mesma equipe de compras produtos como refrigeradores, fogões e lavadoras e os purificadores. Dessa forma, a equipe de vendas perdia uma parcela do poder de barganha e ainda precisava de mais tempo para negociar com mais uma pessoa. Além disso, as vendas do purificador não eram contabilizadas na meta dos vendedores, e devido a falta de alinhamento dos incentivos, o produto era despriorizado. Ainda existe uma necessidade de compreender qual a melhor forma de chegar ao mercado.

No entanto, nem sempre a utilização dos recursos dos negócios tradicionais trazem benefícios para o novo negócio. Alguns processos já enraizados na empresa, como o de desenvolvimento de produtos teve que ser adaptado, pois havia necessidade de trazer um produto com maior velocidade. O processo tradicional leva em torno de 1,5 e 2 anos, enquanto via-se a necessidade de criar novos produtos para novos negócios em menos de 1 ano. Outros exemplos de desvantagens em estar dentro de uma grande empresa ocorreram nesta época. Não raros, houveram casos onde funcionários do negócio tradicional foram transferidos para a nova unidade mas não tinham a resiliência necessária. Isso aumentou o *turnover* da área, e prejudicou a solidificação do conhecimento sobre a gestão do negócio ao longo do tempo.

Atualmente o negócio conta com uma estrutura praticamente sustentável, são mais de 40 funcionários da Whirlpool e quase 500 funcionários terceirizados (SAC, Postos de Atendimento, cobrança e operações).

Com o passar do tempo as necessidades de investimentos foram sendo supridas pela própria geração de caixa do negócio e aumentou-se a independência e autonomia. Porém os reportes hierárquicos continuam os mesmos, e, como a operação está dentro da empresa, ainda é necessário que se adapte aos padrões e processos da Whirlpool. Durante as entrevistas, muito

se falou da necessidade em separar o negócio, pois atualmente a necessidade de compartilhar os recursos diminuiu bastante.

5. ANÁLISE DO CASO

Nesta parte do trabalho, busca-se utilizar o framework elaborado a partir da revisão da literatura para confrontar com o estudo de caso. Esta análise irá identificar a importância estratégica dos investimentos em inovação nesta indústria, a existência ou não dos fatores influenciadores do *Corporate Venture* e fazer uma reflexão de como esses fatores evoluíram e impactaram o negócio em diferentes estágios de seu ciclo de desenvolvimento.

5.1. Importância Estratégica

De forma geral, a Whirlpool pode ser considerada uma empresa com sólidas práticas de gestão de novos negócios e demonstrou ter consciência da importância desta alternativa estratégica para manter a rentabilidade e o crescimento da empresa no longo prazo. O estudo de caso demonstrou um alto alinhamento entre a teoria e a prática.

Inicialmente, identificamos que a partir de um processo de planejamento estratégico deliberado, no qual o *top management*, através de uma análise do cenário externo e das competências internas da empresa, identificou a necessidade de inovar para crescer sustentavelmente. A partir desse ponto, todos os esforços realizados pela matriz da empresa em Benton Harbor para migrar o foco da eficiência operacional para a gestão da inovação demonstraram fortes resultados para a operação da empresa no Brasil.

Devido a necessidade de uma mudança estratégica de alto impacto na organização (foco em eficiência vs foco em inovação), a empresa implementou uma nova área global com autonomia e autoridade para influenciar os mais altos executivos, e incluiu o tema nos principais fóruns estratégicos da empresa. Para alterar a forma de gestão, a empresa precisou modificar a sua alocação de recursos, visando desenvolver novas competências e criar um novo posicionamento em um mercado no qual a Whirlpool ainda não investia.

Pela pesquisa realizada, o objetivo da empresa era amplo, e passava por encontrar novas fontes de receitas e melhor rentabilidade. Buscava também, se desenvolver em novas competências e encontrar alternativas para se diferenciar em um mercado que navegava em direção a “commoditização”. Esses objetivos estão extremamente alinhados com a teoria estudada neste trabalho sobre os benefícios do *Corporate Venture* através da diversificação, desenvolvimento de competências e inovação em produtos e modelos de negócios.

A empresa aprendeu a alugar um serviço de fornecimento de água potável a consumidores, o que é completamente diferente do modelo de negócios do *core business*, onde vende-se eletrodomésticos através de grandes varejistas. Com isso, ficou mais próxima dos consumidores, gerou diferenciação para a marca, e criou um negócio mais rentável para a empresa. Com isso, construiu uma alternativa para investimentos com retornos mais atrativos.

Outras evidências do comprometimento da empresa com a inovação neste estágio envolveram alocação de recursos para contratação da consultoria Strategos, e a definição de uma estrutura que seguia a nova estratégia adotada. Funcionários saíram de suas tradicionais atribuições para tornarem disseminadores e treinadores das práticas de inovação. Esses funcionários foram responsáveis por alterar os tradicionais processos de gestão da empresa, como planejamento, alocação de recursos financeiros, investimentos em desenvolvimento pessoal e definição de métricas e metas de controle.

Pelo caso entende-se que o planejamento estratégico deliberado serviu como ponto de partida para a execução da estratégia, e, nos deixa claro a separação entre a concepção e implementação da mesma.

A partir daí, o Brasil se tornou referência ao transformar a estratégia de inovação em um modelo de negócio lucrativo e de alto crescimento, no entanto, o processo de desenvolvimento do negócio somente foi possível, segundo a principal executiva de inovação da empresa, devido a mentalidade flexível e experimental da gestão brasileira. Podemos considerar que o período de desenvolvimento apresentou evidências de uma estratégia deliberada, porém com fortes indícios de práticas e direcionais que emergiram no decorrer da implementação pela média gerência.

5.2. Implementação da Estratégia

Nesta análise apresentamos como diversos elementos fomentadores do intraempreendedorismo foram trabalhados pela empresa através das evidências encontradas no caso. Buscou-se não só entender a existência ou não dos elementos, mas também como eles se comportaram ao longo dos anos.

É possível notar de forma bastante intensa o comprometimento da liderança da empresa com a iniciativa. Não somente pela participação ativas nos fóruns de discussão, acompanhamentos e

direcionais estratégicos, mas também pelas decisões de alocação de recursos no negócio. Entre os recursos mais valiosos temos a disponibilização de investimentos, a utilização da marca, estrutura física e alocação de pessoas capacitadas.

De 2003 a 2005, período onde se iniciou as operações com o purificador de água Brastemp, o negócio tradicional não apresentava bons resultados, e mesmo assim o comprometimento com os investimentos se mantiveram garantindo o sucesso do negócio a longo prazo. Obviamente este recurso sempre foi altamente importante, porém com o passar do tempo o próprio negócio de purificadores se tornou praticamente sustentável, conseguindo utilizar sua geração de caixa para financiar seu crescimento. Existem evidências neste estudo que os recursos financeiros da organização tiveram maior importância no início do negócio, e se tornaram menos importante com o passar do tempo. No entanto, em todos os períodos onde se tentou investir em iniciativas de crescimento ou aumento da estrutura acima da capacidade de geração de caixa operacional, a facilidade como se obteve recursos por estar dentro de uma empresa multinacional gerou benefícios econômicos para o empreendimento.

Nota-se também a enorme importância da utilização da marca Brastemp. Esse recurso em muitas entrevistas foi visto como fundamental e único. Claramente, ele é mais difícil de obter que o investimento a estrutura física e as pessoas. A construção da imagem de marca leva anos, senão décadas, portanto iniciar um novo negócio se apropriando de uma marca com mais de 50 anos de existência endossa o produto e facilita a aceitação pelo mercado. Esse recurso se manteve igualmente importante com o passar dos anos.

A estrutura física e a utilização das pessoas evoluíram de forma semelhante. Com o passar do tempo, o negócio se torna cada vez menos dependente da organização. Apesar de ainda manter sua fabricação dentro da fábrica de refrigeradores em Joinville, os custos fixos são rateados proporcionalmente ao tamanho da operação, levando a entender que o negócio possui condições de se sustentar em outro local.

A estrutura criada permitiu a empresa gerenciar o negócio diferentemente das práticas adotadas nas categorias de produtos tradicionais. De acordo com o conceito de organizações ambidestras (O'Reilly C. e Tushman M, 2004), o estudo de caso mostrou que mesmo sob uma mesma diretoria, o negócio de purificadores de água mantinha a distância necessária para permitir que seus gestores tivessem autonomia na tomada de decisões requeridas por um novo empreendimento.

Fica evidente, pelas informações levantadas no caso, a importância do principal gestor no sucesso geral da iniciativa. O negócio apresentou praticamente três fases distintas – fase 1: início da operação com testes em regiões delimitadas – fase 2: estruturação operacional para permitir crescimento – fase 3: foco em vendas e marketing – em cada uma delas profissionais com perfil e experiências adequadas aos desafios foram alocados pela organização. Conseguir profissionais com experiência em empreendedorismo, estratégia e gestão de negócios foi fundamental e factível dentro de uma organização como a Whirlpool. Podemos inferir que essa alocação de pessoas é um retrato da compreensão da alta gerência da empresa sobre os ciclos de vida do novo negócio e da existência de uma visão de longo prazo.

Segundo Galbraith (1982), o sistema de recompensas deve incentivar o comportamento empreendedor. Reconhecer que a atividade empreendedora é mais arriscada e portanto requer incentivos diferentes. O sistema de recompensas não busca somente manter os funcionários empreendedores, contudo deve atrair novos profissionais capazes de gerar novas ideias e implementá-las.

No estudo de caso há evidências de um sistema de recompensas diferente para o novo negócio, mas menos relevante em relação a remuneração tangível. No nível executivo não existia diferença entre a remuneração dos funcionários entre as unidades de negócio da empresa, no entanto outras formas de recompensa eram muito atraentes. Relatos das entrevistas corroboram que o reconhecimento e visibilidade dentro da organização ao desenvolver um negócio novo é muito grande, pois requer um contato muito próximo e frequente da alta liderança da empresa. Além disso, outra recompensa bastante comentada foi a possibilidade de poder desenvolver suas próprias ideias de forma rápida e com maior autonomia. Adicionalmente, existe uma recompensa emocional para a maioria das pessoas, que está relacionada com a possibilidade de deixar um legado para a empresa, o qual, mesmo não sendo um retorno financeiro foi importante para o engajamento das pessoas frente a um desafio com maiores riscos.

Conclui-se em relação ao sistema de recompensas que a empresa não se planejou para fornecer incentivos diferentes a este time de empreendedores, porém a dinâmica e desafios do negócio assim como a autonomia e autoridade dos funcionários construíram, de certa forma, um equilíbrio para criação de uma equipe motivada. Dessa forma, este sistema está mais alinhado com os valores e características do perfil do empreendedor do que com os esforços

do mesmo. Claramente, a remuneração dos principais condutores do negócio não foram as mesmas, caso fossem empreendedores independentes.

Ao se tratar da questão do conhecimento e da comunicação, pode-se constatar evidências no caso.

Primeiramente, a Whirlpool é e sempre foi uma empresa de políticas de portas abertas que estimula o relacionamento transparente e a discussão de pontos de vista distintos. Isso permitiu que os desafios e objetivos da nova empreitada fossem claramente transmitidos ao time. A pequena estrutura do novo negócio também permitia uma melhor comunicação entre as pessoas, e o alto contato com a liderança da empresa facilitava a compreensão da importância estratégica para o grupo. Porém não somente a comunicação foi importante, mas também a definição de metas agressivas, que estimularam o pensamento inovador e a busca por novas soluções.

Além disso, foi através da comunicação que a empresa construiu um ambiente que estimulasse a tomada de riscos. Em seu modelo de liderança, utilizado para avaliar a performance dos funcionários, reforça-se a importância em demonstrar confiança, tomar riscos gerenciáveis e estimular a tomada de decisões de superiores e pares. Na pesquisa realizada, a empresa não apresentou um modelo de recompensa que protegesse o funcionário em caso de fracasso do novo negócio, porém o discurso de todos os executivos entrevistados foi de compreensão. A evidência mais clara encontra-se nos eventos de avaliação de desempenho, nos quais não era considerado apenas as metas financeiras atingidas por cada funcionário, como por exemplo, aumento de receita e lucros, porém o contexto pelo qual aquele resultado foi atingido. Isso garantia a segurança que a avaliação seria mais justa entre funcionários dos negócios novos e tradicionais.

Entretanto, existem evidências que nos níveis hierárquicos mais altos houveram restrições de autoridade e autonomia na condução do negócio, pois apesar da distância do *core business*, os principais executivos da empresa, acostumados a gestão de negócios maduros exigiram comprovações e garantias que um novo negócio, pela sua característica inovadora, não podia fornecer plenamente.

Outro elemento influenciador do *Corporate Venture* identificado na teoria com fortes evidências no estudo de caso refere-se a formulação e alterações da estratégia ao longo dos anos. O negócio foi planejado para ser um modelo de economia dos recursos da casa, como a

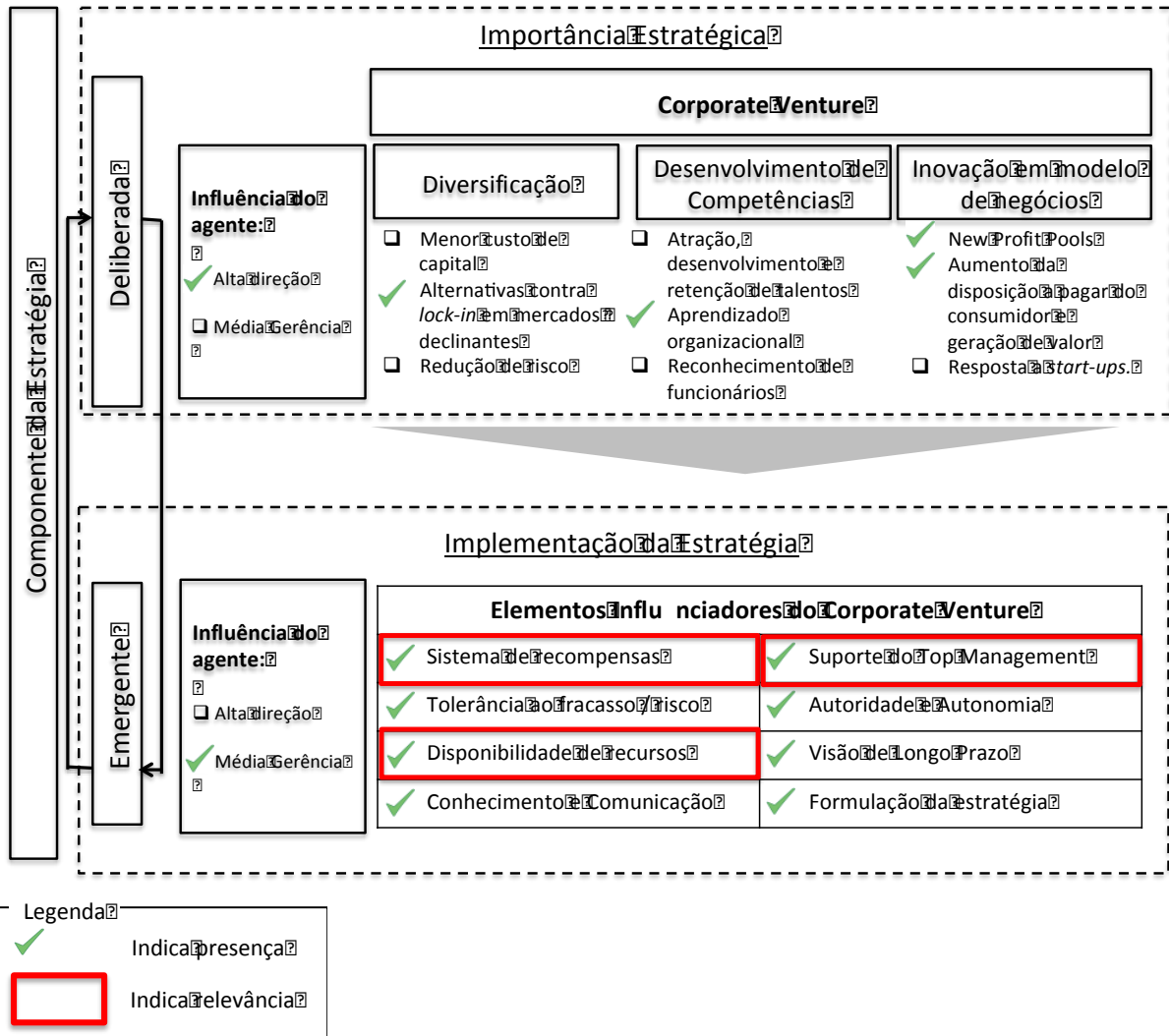
água, e se desdobrou para um serviço de aluguel de purificadores de água. A partir daí, muitas alterações foram realizadas como a venda para clientes corporativos, e a criação de novos modelos com outra marca. Tais iniciativas demonstram o que Burgelman (1983) considera como o comportamento estratégico autônomo, caracterizado por um processo de baixo para cima, no qual os campeões de produtos perseguem novas ideias, e que Mariotto (2003) refere-se como as estratégias emergentes. As mudanças no modelo de negócios saíram da interação entre diversos agentes de níveis gerenciais medianos e funcionários de nível operacional.

Nesta análise de caso é possível entender porque o empreendedorismo na Whirlpool foi tratado de forma estratégica após compreender a importância de desenvolver novos negócios e encontrar soluções que pudessem diferenciar a empresa de seus concorrentes em um mercado que caminhava para mesmas ofertas de produtos e serviços. O foco operacional não mais satisfazia a necessidade de retorno necessária da empresa e o *Corporate Venture* surgiu como uma solução a esta dificuldade. Mesmo possuindo um tamanho pequeno em relação ao negócio tradicional, já é relevante na contribuição financeira e no desenvolvimento de competências da empresa. Adicionalmente, hoje a empresa possui uma alternativa de investimento que apresenta taxas de retorno acima da média da empresa.

Pode-se evidenciar a presença de alguns elementos influenciadores do intraempreendedorismo no caso, e conforme Kuratko (1990), mesmo não tendo evidências de fortes influências de todos os elementos, o negócio pode ter sucesso. De forma geral, os recursos financeiros, estrutura, marca e pessoas foram as principais alavancas do negócio, porém a importância de cada um deles ao decorrer dos anos variou de forma distinta.

É possível identificar também evidências de estratégias deliberadas e emergentes em diversas fases do negócio. No início o processo ocorreu de forma mais planejada para compreender *onde* a empresa gostaria de chegar e o *porquê* de se chegar lá, porém no seu período de desenvolvimento houveram um maior número de evidências estratégicas e táticas que emergiram da interação de funcionários sem um planejamento prévio detalhado. Não foi possível delimitar e isolar cada um desses processos durante a pesquisa, mas pode-se concluir que em uma organização multinacional tanto o processo deliberado quanto o emergente ocorrem e são valiosos.

O quadro a seguir busca demonstrar de forma objetiva e visual a relação entre a teoria e o caso estudado. Mesmo encontrando muita sinergia entre teoria e prática, identifica-se os elementos de maior influência e/ou impacto.



Esquema 6 – Aplicação do framework

Fonte: Desenvolvido pelo autor

6. CONCLUSÃO

O contexto de negócios foi alterado nas últimas décadas e diversos autores abordados neste estudo alegam que o tradicional foco em eficiência não é mais suficiente para o sucesso empresarial. Em seu lugar, fala-se, cada dia mais, que a inovação e o espírito empreendedor pode ser uma alternativa para encontrar novos mercados e produtos capazes de diferenciar empresas e gerar valor. Hamel (2000) propõe que a constante pressão dos acionistas por resultados financeiros levam as empresas a considerarem o empreendedorismo corporativo como um mecanismo essencial para criar novos mercados através de inovação nos modelos de negócios.

Nesta linha, este trabalho buscou de forma objetiva compreender a importância em desenvolver um novo negócio dentro de uma empresa multinacional no Brasil e como os elementos influenciadores do *Corporate Venture* evoluíram e influenciaram o desempenho deste negócio ao longo de sua existência. Para tanto foi realizado um estudo teórico sobre o *Corporate Venture* e suas derivações, estratégias deliberadas e emergentes e sobre organizações empreendedoras.

Através da base teórica estudada, criou-se um *framework* para a análise do caso, o desenvolvimento do negócio de purificadores de água na Whirlpool S.A., fabricante de eletrodomésticos detentora das marcas Brastemp e Consul.

Foram realizadas sete entrevistas em profundidade com executivos que participaram ou ainda gerenciam o negócio na Whirlpool, objetivando capturar informações que pudessem corroborar ou contrapor a teoria.

Em suma, neste trabalho foi possível identificar a importância em criar um novo negócio mais rentável e de grande potencial de crescimento, o qual além do retorno financeiro, desenvolveu diversas novas competências e está se consolidando como uma alternativa estratégica para futuros investimentos.

Além disso, buscou-se compreender quais os elementos influenciadores do *Corporate Venture* estiveram presente e tiveram maior impacto, e como tais elementos perderam ou ganharam importância ao decorrer dos anos.

Percebe-se, no entanto, que não é necessário a prática e implementação de todos os elementos influenciadores para o sucesso do negócio. Neste caso, apesar de ter-se encontrado evidências

de todos os elementos, claramente a disponibilidade de recursos (financeiro, marca e pessoas), o suporte do *top management* e o sistema de recompensas estiveram presente de forma mais intensa no estudo.

Adicionalmente o papel dos agentes envolvidos foram importantes pois identificou-se uma alta interação entre a alta liderança e a média gerência na criação do negócio, no entanto cada grupo possui papéis e responsabilidades distintas e conseguem influenciar as diretrizes, práticas e processos do negócio.

Dentro deste estudo, foi possível identificar evidências de componentes de um processo deliberado de criação de estratégia, assim como componentes emergentes. Este último, alinhado com a teoria se demonstrou importante para a evolução de um novo negócio pela característica inovadora e necessidade de rápidas respostas ao mercado.

Pelo seu carácter qualitativo e exploratório, este estudo possui suas limitações. Mesmo permitindo ter uma visão holística dos fatos ao longo do desenvolvimento do negócio, os resultados não podem ser generalizados para outras indústrias e empresas devido a influência do pesquisador. No entanto tem-se grande utilidade na geração de *insights* para a gestão de novos negócios em qualquer ambiente de negócios, seja ele dentro de empresas estabelecidas, assim como para empreendedores independentes. Apesar do carácter qualitativo do estudo, o *framework* desenvolvido a partir da revisão teórica pode auxiliar a análise da tema em outras indústrias e empresas.

Devido as limitações e delimitações deste trabalho recomenda-se a realização de estudos posteriores com potencial de adicionar ao conhecimento do tema. As sugestões seriam (1) aprofundar como contexto de mercado pode influenciar o empreendedorismo corporativo, e qual sua relação com diferentes estruturas organizacionais; (2) avaliar com uma metodologia quantitativa quais os impactos destas iniciativas no resultado financeiro de empresas brasileiras nos últimos anos, o que poderia dar sustentação as conclusões apresentadas no presente estudo.

Por fim, acredita-se que este trabalho contribuiu para a ampliação do conhecimento sobre o tema e tenha, de forma geral, atingido os objetivos propostos.

7. REFERÊNCIAS

BACKHOLM A. Corporate Venturing: An Overview, Helsinki University of Technology, 1999.

BADGUERAHANIAN e ABETTI. The Raise and Fall of the Maelin-Gerin Foundry Business: A case Study in French Corporate Entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 1995.

BERRINGER B. e BLUEDORN A., The relationship between Corporate Entrepreneurship and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, Vol. 20, No.5, May 1999, pp. 421-444.

BESANKO, DRANOVE, SHANLEY, SCHAEFER. *Economics of Strategy*. Fifth Edition. Wiley, 2010.

BIRLEY, Sue; MUZYKA, Daniel F. *Dominando os Desafios do Empreendedor*. São Paulo: Makron Books, 2001

BLOCK, MACMILLAN, *Corporate Venturing: Creating new businesses within the firm*. Boston, Harvard Business School Press, 1993.

BLOCK, ORNATI. Compensating corporate venture managers. *Journal of Business Venturing*, 2(1), pp41-51.

BURGELMAN R. Corporate Entrepreneurship and Strategic Management: Insights from a Process Study. *Management Science*, vol 29, No 12, 1983.

BURGELMAN R. A Process Model of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm. *Administrative Science Quarterly* - Cornell University, 1983.

BURGELMAN R. Designs for Corporate Entrepreneurship In Established Firms. *California Management Review*, Vol XXVI, No.3, Spring 1984.

CARRIER C. *Intrapreneurship in Small Businesses: An Exploratory Study*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1997.

CHANDLER, Alfred, D. Jr. (1962) *Strategy and Structure: History of the American Industrial Enterprise*. M.I.T. Press: Cambridge, Mass.

CHUNG e GIBBONS. Corporate Entrepreneurship: The Roles of Ideology and Social Capital. *Group and Organizational Management*, Vol 22, No.1 March 1997.

C.K. Prahalad and Venkat Ramaswamy, *The future of Competition*, Harvard Business Press

DONAHOE, SCHEFTER e HARDING. *Corporate Venturing: Management fad or lasting trend?* Published by Bain and Company.

FRY, Art. The Post-It Note: an intrapreneurial success. *S.A.M. Advanced Management Journal*, Cincinnati, v. 52, n. 3, p. 4-9, Summer 1987.

GALBRAITH, Jay R. *Designing the Innovating Organization*. *Organizational Dynamics*, v. 10, n. 3, p. 5-25, Winter 1982.

GOMPERS P., LERNER J., *The Determinants of Corporate Venture Capital Successes: Organizational Structure, Incentives, and Complementarities*. University of Chicago Press, 2000.

HAMEL G., *The why, what, and how of management innovation*; Harvard Business Review, February 2006.

HAMEL G. and C.K. Prahalad, *Competindo pelo Futuro*, Harvard Business Press, 1995

HASHIMOTO, Marcos, *Organizações Intra-Empreendedora: Construindo a ponte entre clima interno e desempenho superior*, FGV, 2009.

HAYTON C.J., KELLEY. A competency-based framework for promoting corporate entrepreneurship. *Human Resource Management*, Fall 2006, Vol. 45, N.3, pg. 407-427.

HIPPEL E. *Successful and Failing Internal Corporate Ventures: An empirical Analysis*. *Industrial Marketing Management*, 1977.

HORNSBY, KURATKO e ZAHRA, Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale. *Journal of Business Venturing*, 2000.

KEIL, MACGRATH e TUKIAINEN. Gems from the Ashes: Capability Creation and Transformation in Internal Corporate Venturing. *Organization Science*, May-June 2009, Vol 20, N.3, pp. 601-620.

JEREMY KOURDI, *Business Strategy*, The Economist

JULIA SLOAN, *Learning to think strategically*, Elsevier

Kirk, J., & Miller, M. L.. *Reliability and validity in qualitative research*. Beverly Hills: Sage Publications, 1986.

KRÜHLER, PIDUN e RUBNER, First, do no harm. How to be a good corporate parent. The Boston Consulting Group Report, March 2012.

KURATKO e HODGETTS. *Entrepreneurship: a contemporary approach*. The Dryden Press, Fort Worth, 1995.

KURATKO, MONTAGNO e HORNSBY. Developing an Intrapreneurial Assessment Instrument for an Effective Corporate Entrepreneurial Environment. *Strategic Management Journal*, Vol 11, Summer 1990, pp. 49-58.

MARIOTTO, Fabio Luiz. Mobilizando Estratégias Emergentes, *RAE*, ABR/MAI/JUN 2003.

MCCRIMMON, MITCH. *Unleash The Entrepreneur Within: How to make everyone an entrepreneur and stay efficient*. 1.ed. Londres: Pitman publishing, 1995, 261.p

MCDUGALL, PP, ROBINSON, R B JR & DENISI, A S. 1992. Modeling new venture performance: An analysis of new venture strategy, industry structure, and venture origin. *Journal of Business Venturing*, 7. Pp. 267 – 289.

MCGINNIS, Michael A., VERNEY, Thomas P. Innovation Management and Intrapreneurship. *S.A.M. Advanced Management Journal*, Cincinnati, v. 52, n. 3, p. 19 - 23, Summer 1987.

MICHAEL E. PORTER, *What's Strategy*, HBR, Nov-Dez 1996

MILES, COVIN. *Exploring the Practice of Corporate Venturing: Some Common Forms and their organizational implications*. Baylor University, Spring 2002.

MILES, MORGAN, COVIN, JEFFREY. Strategic use of Corporate Venturing. *Entrepreneurship: Theory and Practice*. Vol 31, 2007.

MÖLLERS. Strategic Use of Corporate Venturing: A case study analysis. RWTH Aachen University, 2008.

NARAYANAN, YANG e ZAHRA. Corporate Venturing and value creation: A review and proposed framework. *Research Policy*, 2009.

O'REILLY C. e TUSHMAN M.; The Ambidextrous Organization; *Harvard Business Review*, April 2004.

PATRICIA O. GREENE, CANDIDA G. BRUSH, AND MYRA M. HART. The corporate venture champion: A resource-based approach to role and process. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 23(3): p103 – 122, 1999

REILLY, Bernard J.; DIANGELO Jr., Joseph A. Entrepreneurial Behavior in Large Organizations. *S.A.M. Advanced Management Journal*, Cincinnati, v. 52, n. 3, p. 24-31, Summer 1987.

RUMELT, Richard P. et al., *Fundamental issues in Strategy*. In RUMELT, Richard P.;

SCHENDEL, Dan E.; TEECE, David J. *Fundamental issues in Strategy: a research agenda*. Boston: Harvard Business School Press, 1994. Cap. 1, p. 9 – 47.

SEQUEIRA, S. V., *Intra-Empreendedorismo e Organizações Não Governamentais: Práticas e Discurso*, Tese de Doutorado, FGV, 2005.

STOPFORD J. e BADEN-FULLER C., Creating Corporate Entrepreneurship, *Strategic Management Journal*, Vol. 15, No. 7, Sep. 1994, pp. 521-536.

SCHUMPETER, J A. 1934. *The Theory of Economic Development*. Harvard University Press, Cambridge, MA.

SHRADER, R C & SIMON, M. 1997. Corporate versus independent ventures: Resource, strategy, and performance differences. *Journal of Business Venturing*, 12. Pp. 47 – 66.

SIMON, HOUGHTON E GURNEY. Succeeding at Internal Corporate Venturing: roles needed to balance autonomy and control, *Journal of Applied Management Studies*, Vol 8, n.2, 1999.

WHITTINGTON RICHARD, *O que é Estratégia*, Thomson, 2002.

VENKATARAMAN, IAN C. MACMILLAN, AND R. GUNTHER MCGRATH. Progress in research on corporate venturing. *State of the Art of Entrepreneurship Research*, pages p487 – 519, 1992.

Yin, Robert K.. *Pesquisa Estudo de Caso - Desenho e Métodos* (2 ed.). Porto Alegre: Bookman, 1994

ZAHRA e COVIN. Contextual Influences on the Corporate Entrepreneurship-Performance Relationship: A Longitudinal Analysis. *Journal of Business Venturing*, 1995.

ZAHRA, S A. 1996. Technology strategy and new venture performance: A study of corporate sponsored and independent biotechnology ventures. *Journal of Business Venturing*, 11. Pp. 289 – 321.

ZOOK C.. *Além das fronteiras do core Business. Expandindo o mercado sem abandonar as raízes*. Bain & Company, Editora Campus, 2003.

8. ANEXOS

ANEXO 1

ROTEIRO PARA PESQUISA EMPÍRICA

1) Informações pessoais:

Cargo atual:

Tempo de empresa (Whirlpool):

Tempo no negócio de purificadores de água:

2) Estrutura:

Qual o organograma atual ?

Número total de executivos:

Número total de pessoas nível operacional:

3) Histórico:

Data da fundação:

Como, e de quem surgiu a idéia da criação do negócio de purificadores de água?

Quais eram os objetivos e a estratégia no início do negócio?

Qual foi a fonte de financiamento?

Qual a estrutura inicial?

Qual era o organograma?

4) Gestão Gerais:

Qual o estágio de desenvolvimento do negócio?

Quais foram as principais dificuldades enfrentadas em toda a existência do negócio?

Na sua percepção, qual o grau de importância estratégica do negócio de purificadores para a Whirlpool?

Quais as vantagens de participar de um novo negócio dentro de uma empresa estabelecida?

E quais as desvantagens?

Qual a visão do negócio?

5) Elementos influenciadores do empreendedorismo corporativo:

5.1) Perfil dos funcionários:

Como foram selecionadas as pessoas para trabalhar no desenvolvimento deste novo negócio? Qual o perfil desejado?

Qual a preocupação no momento de construir a equipe para o novo desafio?

Houve algum tipo de treinamento especial para os executivos encarregados do novo negócio nos primeiros anos da operação?

5.2) Sistema de recompensas:

Como era o sistema de recompensas dos funcionários do novo negócio?

O sistema de recompensas aos funcionários no início do projeto eram diferentes da remuneração dos executivos do negócio tradicional? Se sim, em que sentido?

Existia outras formas de recompensas além do financeiro?

Havia alguma forma de proteção aos executivos deste negócio em caso de fracasso?

Em caso de extremo sucesso, a recompensa seria proporcional?

Houve alguma alteração no modelo de recompensas durante a vida do negócio? Quando e como?

5.3) Suporte do Top management:

Qual era o papel do top management no desenvolvimento do negócio?

Quem era o principal executivo patrocinador do novo negócio dentro da alta liderança?

Qual era seu papel?

Que atividades eram realizadas para dar suporte ao negócio? Reuniões, fóruns,....

Na sua opinião, o quanto presente era a alta liderança?

Houve alguma alteração na forma como o top management influenciou o negócio no decorrer dos anos?

5.4) Tolerância ao fracasso, autoridade e autonomia:

Como a empresa lidou com os riscos e a possibilidade de fracasso?

O ambiente permitia erros?

Como era o controle exercido pela corpo diretivo? Qual o grau de autonomia dos executivos que estavam a frente do negócio? Ainda hoje, como é esta relação?

Observar a existência de: empowerment, flexibilidade, autonomia com gestão de risco, clima de confiança, sistemas de controle pouco restritivo.

5.5) Disponibilidade de Recursos:

Houve resistência ou restrição de investimentos pela corporação ao novo negócio? Havia alguma reserva de investimentos específica para o negócio de purificadores de água?

Quais foram os principais recursos utilizados da Whirlpool que facilitaram/permitiram o desenvolvimento do negócio? Estes recursos foram importantes também em outros estágios de desenvolvimento do negócio? Como eles foram utilizados?

5.6) Estratégia

Quem participou da concepção da estratégia? Como foi conduzida?

Houve alteração da estratégia durante os anos de existência do negócio? Se sim, essas alterações foram realizadas pela alta liderança ou outros níveis executivos? Se outros, qual?