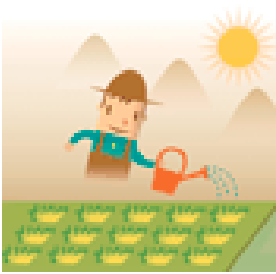


# Crescimento interior



JÁ É CONSENSO QUE EMPRESAS ESTABELECIDAS PRECISAM FOMENTAR, INTERNAMENTE, UMA CULTURA EMPREENDEDORA, PARA PODER SOBREVIVER NO LONGO PRAZO. MAS HÁ VÁRIAS MANEIRAS DE FAZÊ-LO. ROBERT WOLCOTT E MICHAEL LIPPITZ, ESPECIALISTAS DA KELLOGG SCHOOL, PROPÕEM QUATRO MODELOS DE EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO –OPORTUNISTA, FACILITADOR, DEFENSOR E PRODUTOR– E APONTAM SEUS RESPECTIVOS BENEFÍCIOS E DESAFIOS, COM CASOS DE EMPRESAS

**O**s presidentes-executivos falam de crescimento, e os mercados assim o exigem. Mas obter um crescimento orgânico rentável é difícil. Quando os negócios centrais começam a enfraquecer, pesquisas sugerem que menos de 5% das empresas recuperam taxas de crescimento superiores em pelo menos um ponto além do produto interno bruto (PIB). Uma solução possível é criar novas unidades de negócios, o que pode ser chamado de empreendedorismo corporativo. Segundo pesquisa recente, as margens operacionais das companhias que enfatizam mais a criação de novos modelos de negócio crescem mais rapidamente do que as de seus concorrentes.

Porém como fazem as organizações estabelecidas para desenvolver continuamente novos empreendimentos bem-sucedidos? O caminho está repleto de fracassos. O iPod deveria ter sido um produto da Sony. A empresa japonesa tinha a trajetória, a marca, a tecnologia e os canais, mas foi Steve Jobs, da Apple, quem percebeu que o potencial da música digital portátil só poderia ser explorado com a criação de um novo negócio.

Para estudar como triunfam as organizações nessa prática empreendedora, analisamos cerca de 30 empresas globalizadas (*veja quadro na página 5*), o que nos permitiu definir quatro modelos básicos de empreendedorismo corporativo e identificar os fatores que guiam a aplicação de cada um deles.

## **Empreendedorismo corporativo como forma de inovar**

Definimos o conceito como o processo pelo qual equipes de trabalho, em uma empresa estabelecida, concebem, encorajam, lançam e administram um novo negócio, diferente do da empresa-mãe, mas que aproveita os ativos, o posicionamento de mercado, as capa-

idades e outros recursos dela. Se consegue envolver capacidades e sócios externos (incluindo aquisições), difere do capital de risco corporativo, em que compromete recursos significativos da empresa estabelecida e em que equipes internas administram os projetos. Uma vez que o espírito empreendedor exige aproveitamento contínuo das atividades de negócios da empresa-mãe, também não se parece com um *spin-out* (unidade de negócios separada e convertida em outra empresa).

O espírito empreendedor corporativo é mais do que o mero desenvolvimento de novo produto; pode incluir inovações em serviços, canais, marcas etc. Em geral, as empresas agregam valor mediante inovações compatíveis com as funções e atividades de negócios existentes. É lamentável que esse enfoque limite o que uma empresa pode levar ao mercado. As iniciativas de empreendedorismo corporativo buscam superar essas limitações.

### Quatro modelos

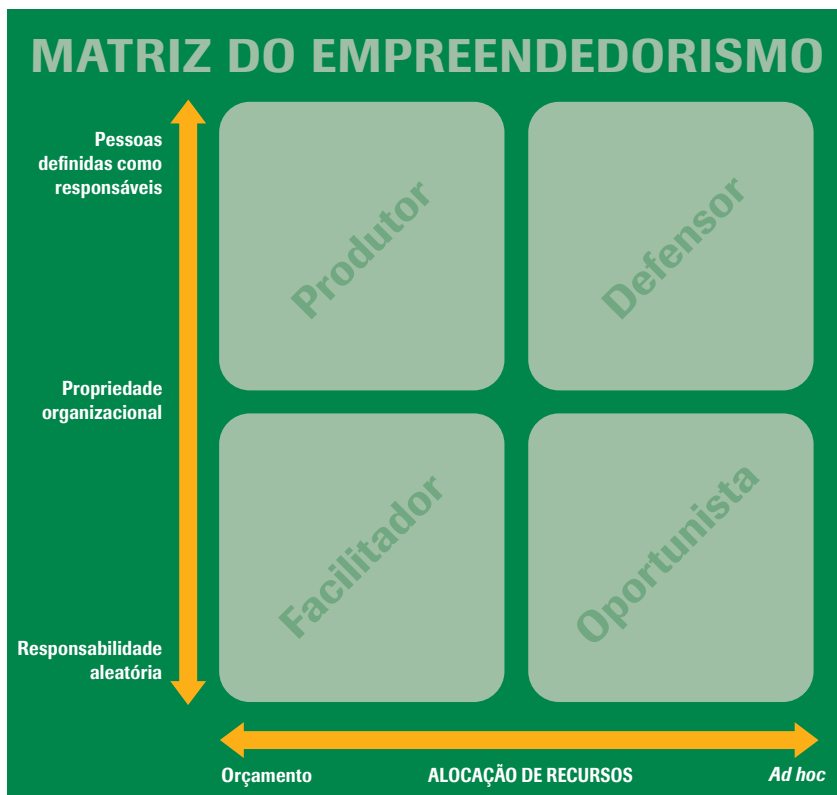
O que funciona em uma companhia não necessariamente serve para outra. Em nossa investigação, identificamos duas dimensões sob controle direto da gerência e que diferenciam a forma de focar o empreendimento corporativo:

- A propriedade organizacional, ou seja, quem, dentro da organização, tem a responsabilidade primária e deve prestar contas pela criação de um novo negócio, se é que existe tal pessoa ou tal grupo.
- A autoridade que aloca os recursos. Há um orçamento destinado ao empreendedorismo corporativo ou os novos conceitos de negócios são financiados de maneira *ad hoc*, aqui e agora?

As duas dimensões geram uma matriz com quatro modelos dominantes: oportunista, facilitador, defensor e produtor (*veja quadro abaixo*). Cada modelo representa uma maneira diferente de estimular o empreendedorismo corporativo.

**O modelo oportunista.** Costuma ser o modelo inicial nas empresas. Não há propriedade focalizada nem recursos destinados, e os empreendimentos corporativos avançam (se é que assim o fazem) com base em esforços e recompensas fortuitos de intrépidos “campeões do projeto”, gente que luta contra tudo e contra todos para criar novas unidades de negócios, apesar da organização.

Consideremos o caso da Zimmer Holdings, empresa de equipamentos médicos de Warsaw, Indiana. A empresa tem áreas de P&D que desenvolvem novos produtos, mas não há uma organização formal de empreendimento corporativo nem recursos destinados a ele. Então, quando o cirurgião Dana Mears idealizou um método minimamente invasivo de cirurgia de quadril, apresentou o tema de maneira informal ao gerente da empresa, Kevin Gregg. Ambos conseguiram sinal verde de seus diretores, que autorizaram o uso de recursos para desenvolver e experimentar o conceito. A nova abordagem médica exigiu inovações em capacitação, razão pela qual foi criado o Zimmer Institute, que em 2006 já havia treinado mais de 6 mil cirurgiões. As melhorias resultantes fizeram com que diminuíssem os custos totais, e isso levou algumas seguradoras privadas a pagar mais por alguns procedimentos da Zimmer. O novo negócio ajudou a companhia a obter crescimento significativo, apesar da severa pressão de preços da indústria.



---

## IBM, Motorola e Cargill desenvolvem o empreendedorismo corporativo com a implementação de organizações formais

O modelo oportunista só funciona bem nas culturas corporativas baseadas na confiança, abertas à experimentação e com diversas redes sociais sob a hierarquia oficial; em outras palavras, lugares em que são vários os executivos que podem dar sinal verde a um projeto. Sem esse tipo de ambiente, as boas idéias ficam presas nas fissuras da organização ou recebem fundos insuficientes. Conseqüentemente, o enfoque oportunista é pouco confiável. Quando as empresas se põem a pensar seriamente no crescimento orgânico, os executivos compreendem que necessitam de algo mais que um enfoque difuso e *ad hoc*. **O modelo facilitador.** A premissa básica desse modelo é que todos os empregados da organização estarão dispostos a desenvolver novos conceitos, se forem brindados com o apoio adequado. Já que existem recursos e processos destinados a esse fim, as equipes de trabalho podem buscar suas próprias oportunidades, desde que sejam compatíveis com a estratégia da organização. Nas versões mais avançadas do modelo, as companhias proporcionam: critérios claros para selecionar as oportunidades; fontes de financiamento; transparência na tomada de decisões; recrutamento e retenção de funcionários empreendedores; e, sobretudo, apoio ativo a partir da alta gerência.

O Google é o filho pródigo do modelo facilitador. Kevall Desai, gerente de programas do Google, descreve sua companhia desta forma: “Estamos em um ecossistema interno de empreendedores, como o Vale do Silício, mas dentro de uma empresa”. No Google, os empregados podem destinar 20% de seu tempo para promover suas idéias internamente.

Os grupos de projetos se estruturam em função dos requisitos definidos por seus integrantes. Se a equipe acredita que tem um produto vencedor, recorre ao Conselho de Produtos do Google em busca de financiamento. Esse conselho, formado pelos fundadores da companhia, principais executivos e líderes de engenharia, define o rumo estratégico amplo e provê os recursos iniciais. As equipes de projetos bem-sucedidas recebem assistência do Fórum de Estratégia de Produtos do Google, para a formulação do modelo de negócio e a definição das etapas. O Google não aplica critérios preconcebidos nem há taxas de retorno exigidas para os projetos. Enquanto o projeto parecer que tem potencial e continuar interessando os funcionários, pode seguir adiante.

É normal que o Google apóie simultaneamente mais de uma centena de novos conceitos de negócios, em diferentes etapas de desenvolvimento. Em torno de 70% dos projetos se vinculam ao negócio central da empresa, 20% são idéias de negócios emergentes e os 10% restantes, experimentos especulativos. Se um projeto triunfa, os membros da equipe costumam receber bônus substanciais, de até vários milhões de dólares, chamados “Prêmios do Fundador”.

A Boeing e a Whirlpool também descobriram a utilidade de destinar fundos à inovação e alocá-los por meio de processos claros e organizados. As práticas facilitadoras bem desenhadas têm a vantagem adicional de expor, diante da alta gerência, os funcionários jovens, inovadores e ambiciosos, com potencial de liderança.

Porém as empresas devem estar conscientes de que o modelo facilitador não consiste na mera alocação de capital para os projetos. Também são fatores cruciais o desenvolvimento do pessoal e o compromisso dos executivos. O Google destina enorme quantidade de tempo e esforço à contratação. Um candidato a gerente de programa ou a engenheiro sênior deve se submeter a 20 entrevistas em distintas etapas, antes de a empresa decidir se ele tem a exata combinação de “DNA empreendedor”, talento técnico amplo e agilidade intelectual.

**O modelo defensor.** Aqui, a empresa aloca recursos organizacionais de variados tipos para a criação de novos empreendimentos e provê um orçamento modesto ao grupo central. As companhias que adotam esse modelo atuam como pregadoras e especialistas em inovação, facilitando, em suas unidades de negócios, o empreendedorismo corporativo.

É o caso da DuPont, conglomerado de atuação globalizada com mais de 200 anos de trajetória. Em 1999, o presidente-executivo Chad Holliday percebeu que a empresa necessitava de novas idéias porque, apesar de as margens e o retorno terem melhorado durante os seis anos anteriores, o crescimento caíra. Por isso, Holliday pediu a um veterano, Robert A. Cooper, que liderasse um pequeno grupo interno focado no crescimento

corporativo. O resultado foi o programa *Market Driven Growth* (crescimento impulsionado pelo mercado, em inglês).

O programa brinda os empregados com amplo espectro de assistência, desde a conceitualização até a comercialização da idéia, e organiza um seminário de quatro dias sobre a criação de negócios, que ensina a gerar diferentes conceitos comerciais. Nas semanas seguintes, a equipe desenvolve um plano de negócio detalhado, que inclui um “contrato” de 180 dias com a alta gerência para resolver os aspectos que geram as maiores dúvidas.

Assim, a equipe e um facilitador do programa *Market Driven Growth* apresentam o plano aos líderes da unidade de negócios para sua aprovação. O sucesso em uma unidade de negócios desperta o interesse das demais e, com o tempo, equipes como as da DuPont se transformam em agentes de mudança. Os consultores podem até ajudar nesse processo, mas os melhores defensores são os veteranos da companhia, pessoas conhecidas, respeitadas e experientes em concretizar mudanças.

Cinco funcionários trabalham no programa em tempo integral. Ser parte desse grupo se transformou em uma oportunidade disputada pelos gerentes mais ambiciosos, que querem ganhar visibilidade diante dos diretores e ter maior influência na companhia. Os altos executivos da DuPont respaldam aberta e ativamente o programa, mas não o impõem.

**O modelo produtor.** Somente algumas empresas, entre elas IBM, Motorola e Cargill, encaram o empreendedorismo corporativo com a implementação de organizações formais que, quando não contam com fundos significativos, exercem influência sobre o financiamento das unidades de negócios. Além de dar suporte aos empreendedores latentes, o modelo produtor aponta para: proteger os projetos emergentes das batalhas territoriais; impulsionar a colaboração entre unidades; desenvolver negócios potencialmente avassaladores; e criar alternativas para que os executivos possam continuar suas carreiras profissionais fora de suas unidades de negócios.

Ao adotar esse modelo, a Cargill, empresa mundial de produtos e serviços agrícolas,

criou um processo de desenvolvimento de oportunidades fora do alcance de suas unidades e funções preexistentes e o denominou EBA (sigla de *Emerging Business Accelerator*, ou acelerador de negócios emergentes), que complementa a Cargill Ventures, o grupo interno de capital de risco. Com o tempo, o EBA foi se convertendo em um centro de referência mundial de novos conceitos e propostas de valor. O grupo tem uma página na internet para que as pessoas apresentem idéias, inclusive de fora da empresa. Quando uma oportunidade se revela promissora, o EBA desenvolve um plano de alto nível, realiza *due diligence* [avaliação detalhada de uma empresa e seus ativos, com enfoques contábil e jurídico], recruta talentos e, depois da aprovação da diretoria, fornece capital e supervisiona o projeto.

Nas primeiras etapas, as equipes de projeto se concentram em aperfeiçoar o conceito, o modelo de negócio e a oferta ao mercado. Passam muito tempo com clientes potenciais, para obter deles a validação de seus produtos ou serviços. Em

## CONSELHOS PARA PRINCIPIANTES

Antes de embarcar em um programa de empreendedorismo corporativo, conheça algumas sugestões:

● **Marque o caminho.** Se sua visão estratégica para o crescimento é estreita demais, a empresa terá mais do mesmo; se é muito ampla, as pessoas não saberão por onde começar. Quando todos sabem o que procuram, é mais provável que encontrem.

● **Delineie os objetivos.** Comece com uma equipe pequena; defina e comunique claramente os objetivos da companhia ao lançar o programa. A idéia é renovar as unidades de negócios existentes ou construir plataformas de crescimento totalmente novas? A transformação cultural é parte da equação ou só se trata de liberar talento empreendedor?

● **Neutralize os que se opõem.** Usando uma comunicação ampla, busque o consenso entre os líderes corporativos e divisionais. Entenda as motivações dos interesses criados e decida como

estabelecer uma colaboração que mitigue a oposição.

● **Escolha um modelo de empreendedorismo.** A seleção do modelo adequado (facilitador, defensor ou produtor) deve vir acompanhada do reforço de uma equipe que tenha as capacidades exigidas e da decisão de prover os recursos necessários.

● **Busque resultados rápidos.** Uma vez que o empreendedorismo corporativo é algo novo para a maioria das empresas, é importante gerar credibilidade desde o princípio mediante resultados tangíveis e aprender a proteger os programas da marginalização ou do cancelamento.

● **Evolua.** O empreendimento corporativo bem-sucedido exige adaptação para gerar novos negócios autofinanciados, sobre uma base consistente. Os objetivos e os contextos mudam com o tempo e o mesmo deve ocorrer com os programas.

um ano, o EBA avalia dezenas de oportunidades. Em 2006, por exemplo, sete projetos receberam financiamento, dos quais seis estão em andamento. A idéia é que gerem receita em três anos. O EBA seleciona oportunidades, aloca pessoas e faz supervisão, mas não implementa. Administra o processo, mas não as idéias. Isso ajuda a gerar confiança e incentiva a colaboração. A Cargill descobriu que não adianta designar projetos a gerentes que têm outras responsabilidades e por isso cria equipes de tempo integral.

O modelo produtor tem sua cota de desafios e riscos. Primeiro, pode exigir investimentos significativos durante muitos anos. Segundo, é difícil integrar os projetos bem-sucedidos nas unidades estabelecidas. As equipes de projeto podem ser percebidas como ameaças, especialmente quando retêm os melhores talentos das unidades.

### Seleção do modelo

A evolução do modelo oportunista para qualquer das formas deliberadas de empreendimento corporativo costuma começar com uma visão ampla, comunicada com clareza. A DuPont descreveu seu interesse por cruzar a fronteira dos produtos químicos a granel tradicionais e agregar a sua oferta conhecimento e serviços, mediante o *slogan* “Mais além da molécula”.

Uma vez estabelecida a visão, a empresa deve delinear os objetivos específicos. Busca a transformação cultural de toda a organização ou a renovação de determinadas divisões? Com quanto tempo se pode contar? São necessários resultados imediatos audazes para resolver um problema pontual ou o objetivo é um programa evolutivo destinado a descobrir negócios inteiramente novos? As respostas a essas perguntas ajudam a determinar qual é o modelo adequado.

Para empresas que buscam a transformação cultural, os processos facilitadores, combinados com novos critérios de contratação e desenvolvimento de pessoal, podem converter alguns funcionários em agentes eficazes de mudança. O modelo facilitador é especialmente útil em ambientes onde é possível desenvolver e experimentar novos conceitos a baixo custo.

Se uma empresa quer acelerar o crescimento de suas divisões estabelecidas, o modelo defensor poderia ser a melhor opção. Como os recursos designados nesse modelo são limitados, os gestores devem adaptar suas iniciativas aos interesses das linhas de negócios existentes e exigir a colaboração intensiva dos funcionários de toda a organização. Quando uma companhia aspira a descobrir (ou impedir que a concorrência explore) oportunidades avassaladoras, deve considerar o modelo produtor, pois isso ajuda as unidades de negócios a superar pressões de curto prazo e outros obstáculos que desalentam o investimento em novas plataformas de crescimento. Quanto aos recursos, o modelo facilitador pode se manter dentro de um estilo mais enxuto ou flexível. Processos sensíveis, comunicados a toda a empresa, arbitrados por uma equipe sênior e manejados por pequeno pessoal, podem ser suficientes.

O capital e a equipe exigidos pelo modelo produtor o convertem em uma opção intensiva em recursos, apesar de o modelo defensor também exigir um compromisso significativo e investimentos substanciais em capital humano e em metodologias. Cabe assinalar que, especialmente em empresas grandes, pode haver concorrência simultânea de vários modelos, aplicados em diferentes funções e níveis.

## SAIBA MAIS SOBRE A PESQUISA

Com o objetivo de traçar um quadro útil para os gestores, os autores deste artigo conversaram profundamente com executivos de cerca de 30 empresas de atuação mundial sobre seus programas de criação de novas unidades de negócios e mesmo de novas empresas, incluindo na pauta desde fatores contextuais, como maturidade do mercado e intensidade tecnológica, até as características estruturais e culturais da companhia-mãe.

### Implementação dos modelos

As empresas bem-sucedidas costumam começar com uma equipe pequena e confiável, e com autorização de seus maiores líderes (*veja quadro na página anterior*). Uma das primeiras tarefas é obter consenso na alta direção (ou, pelo menos, seu consentimento) quanto aos objetivos e caminho a seguir. Os líderes das iniciativas de empreendedorismo corporativo se surpreendem com o tempo exigido para as negociações com a direção da companhia e das unidades de negócios.

---

Essa comunicação, porém, é essencial, não só para obter respaldo, como para impedir que alguns grupos internos interessados vejam o empreendimento como uma ameaça. O desenvolvimento de novos negócios precisa da contribuição de todos, de diversas áreas da companhia, especialmente durante as etapas de lançamento e crescimento, inclusive quando o programa já deu provas de sua eficácia.

Cada um dos modelos descritos exige diferentes processos, habilidades e estilos de liderança. Para implementar o modelo facilitador, por exemplo, é preciso estabelecer e comunicar processos simples e claros de seleção de projetos, alocação de fundos e continuidade, e definir bem a participação dos executivos envolvidos. O defensor requer indivíduos com o instinto, o talento e o acesso necessários para percorrer a cultura corporativa e facilitar a mudança. O produtor exige considerável capital e pessoal e uma linha direta com a alta gerência; do contrário, fracassa.

Qualquer que seja o modelo escolhido, um conjunto de “triumfos rápidos” ajudará a aproveitar as lições iniciais e a ganhar credibilidade e impulso. Se tudo sai bem, a organização deve experimentar aumento significativo do número de propostas. Mas o desafio do crescimento não se reduz à geração de oportunidades atraentes. Quando estas crescem, surgem novos gargalos. E, quanto mais distante está um novo conceito da “zona de comodidade” do negócio central, maior o desafio.

O empreendedorismo corporativo não ocorre se a empresa não tem a cultura adequada. Poucas têm. Conseqüentemente, é preciso alimentá-lo e administrá-lo, em ações deliberadas e estratégicas. Os projetos típicos desenvolvidos em segredo já não são a primeira opção das empresas que se propõem criar novos empreendimentos. Os casos IBM, Google, DuPont e outras empresas demonstram que o empreendimento corporativo não tem de depender só da recompensa casual e dos esforços de uns poucos “campeões de projeto”.

Em suas primeiras etapas, todas as inovações carregam incertezas. Se não há incerteza é porque a organização não está inovando. Por outro lado, os empreendedores corporativos mudam a forma pela qual uma empresa desenvolve, constrói, comercializa e respalda sua oferta.

Esse tipo de capacidade não se desenvolve da noite para o dia. Um programa de empreendedorismo corporativo sempre será turbulento e terá garantias escassas. Mas vale a pena. ●

**© MIT Sloan Management Review**

Robert Wolcott é professor de inovação e empreendedorismo na Kellogg School of Management, da Northwestern University, dos EUA, e co-fundador da firma de consultoria de estratégia Clareo Partners LLC. Michael Lippitz é pesquisador do Centro de Pesquisas em Tecnologia da Kellogg.