

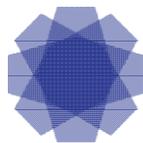
## **DESENVOLVIMENTO DE NOVOS NEGÓCIOS POR MEIO DA INOVAÇÃO E DO EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO: ESTUDO DE CASO EM UMA SUBSIDIÁRIA LATINO-AMERICANA**

Juliana Harumi Fujisawa Campos - Universidade de São Paulo

Jane Aparecida Marques - USP

### **Resumo**

Este estudo tem por objetivo entender como a prática de inovação e empreendedorismo corporativo suporta o desenvolvimento de novos negócios, visando a atender às necessidades de seus consumidores em um mercado cada vez mais dinâmico e exigente. Por meio de um estudo de caso são considerados os desafios e as barreiras encontradas durante esse processo além de compreender como a empresa se estruturou para responder a estes desafios. A análise identificou as ações tomadas e processos estabelecidos para gerar novos negócios, além de entender o papel da subsidiária latino-americana da empresa Alpha (nome fictício), de uma multinacional norte-americana, no que tange ao desenvolvimento de novos negócios por meio da inovação e do empreendedorismo corporativo. Dessa forma, o estudo registra a importância da implantação da inovação de forma estratégica, estruturada e alinhada aos desafios de mercado em termos de resultados para a organização e como uma cultura inovadora e engajamento de todos os envolvidos fomentam o empreendedorismo corporativo. Palavras-chave: inovação, gestão da inovação, cultura de inovação, empreendedorismo corporativo, novos negócios.



# EMPRAD

III ENCONTRO  
DOS MESTRADOS  
PROFISSIONAIS  
DE ADMINISTRAÇÃO

## DESENVOLVIMENTO DE NOVOS NEGÓCIOS POR MEIO DA INOVAÇÃO E DO EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO: ESTUDO DE CASO EM UMA SUBSIDIÁRIA LATINO-AMERICANA

### Resumo

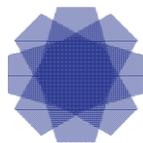
Este estudo tem por objetivo entender como a prática de inovação e empreendedorismo corporativo suporta o desenvolvimento de novos negócios, visando a atender às necessidades de seus consumidores em um mercado cada vez mais dinâmico e exigente. Por meio de um estudo de caso são considerados os desafios e as barreiras encontradas durante esse processo além de compreender como a empresa se estruturou para responder a estes desafios. A análise identificou as ações tomadas e processos estabelecidos para gerar novos negócios, além de entender o papel da subsidiária latino-americana da empresa Alpha (nome fictício), de uma multinacional norte-americana, no que tange ao desenvolvimento de novos negócios por meio da inovação e do empreendedorismo corporativo. Dessa forma, o estudo registra a importância da implantação da inovação de forma estratégica, estruturada e alinhada aos desafios de mercado em termos de resultados para a organização e como uma cultura inovadora e engajamento de todos os envolvidos fomentam o empreendedorismo corporativo.

**Palavras-chave:** inovação, gestão da inovação, cultura de inovação, empreendedorismo corporativo, novos negócios.

### Abstract

This study aims to understand how the practice of innovation and corporate entrepreneurship supports the development of new business, aiming to meet the needs of its customers in an increasingly dynamic and demanding market. Through a case study are considered the challenges and barriers encountered during this process as well as understand how the company is structured to meet these challenges. The analysis identified the actions taken and processes established to generate new business, and understand the role of the Latin American subsidiary of Alpha company (not her real name), a US multinational, with respect to the development of new businesses through innovation and corporate entrepreneurship. Thus, the report reveals the importance of implementing innovation of strategic, structured and aligned to market challenges in terms of results for the organization and as an innovative culture and commitment of all people involved foster corporate entrepreneurship.

**Keywords:** innovation, innovation management, innovation culture, corporate entrepreneurship, new business.



## 1. Introdução

O investimento em inovação nas subsidiárias passa a ser parte da estratégia de crescimento das multinacionais, fazendo com que elas desempenhem um papel de líder da mudança. Segundo Bartlett e Ghoshal (1992), as subsidiárias estabelecidas em um ambiente de alta importância estratégica podem ter dois papéis: de líder estratégico ou de “buraco negro”, conforme as competências locais. Almejando o sucesso da organização em âmbito mundial, as subsidiárias passam a ter uma responsabilidade de desenvolver competências organizacionais – tecnologia, produção, processos ou marketing - para se destacar e liderar a mudança.

Não obstante, conforme estudo de 2008 elaborado pelo Banco Mundial e editado pela Confederação Nacional da Indústria (RODRIGUEZ *et al.*, 2008), a competitividade se baseia muito mais na capacidade tecnológica e na inovação do que nos fatores básicos de produção. Isso leva as empresas a repensarem a forma de condução dos seus negócios para se manterem produtivas e competitivas.

Além disso, a importância estratégica das subsidiárias e o aumento da competitividade em seus mercados fazem com que as empresas busquem ter papel mais ativo dentro da organização. Visando à liderança estratégica, as empresas percebem como saída estabelecer práticas de inovação e empreendedorismo corporativo por meio de áreas responsáveis para ajudá-las a promover uma mudança na cultura organizacional e a vencer nesse novo cenário.

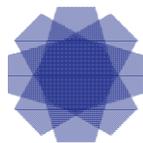
Segundo Christensen (2003), as empresas tradicionais que lideram o setor tendem a reforçar seu domínio. Em comparação com as organizações estreadas, no entanto, são mais conservadoras e ineficazes na exploração de inovações desbravadoras. Nesse sentido, o empreendedorismo interno, aliado à prática da inovação de forma sistemática (DRUCKER 2002) e apoio da alta liderança (VILAS BOAS, 2009) são fundamentais para que as empresas tradicionais possam se manter vivas e competitivas. Para que isso ocorra se faz necessária uma adequação das práticas gerenciais das organizações, com o intuito de criar um ambiente que propicie as ações de empreendedorismo corporativo (VILAS BOAS; SANTOS, 2014).

Com base nesse contexto, este estudo pretende compreender como a empresa Alpha, subsidiária latino-americana de uma multinacional americana se estruturou sob o ponto de vista da prática da inovação e empreendedorismo interno para responder às demandas de mercado, visando à competitividade e sobrevivência do negócio.

O esforço voltado à inovação em busca de novas fontes de receita levou à decisão de unir um grupo de pessoas de diferentes regiões, países e áreas para identificar e definir plataformas de inovação, nas quais a organização pudesse atuar e desenvolver novos modelos de negócio.

Após a identificação das plataformas, decidiu-se por criar uma área dedicada ao desenvolvimento das ideias e implantação das oportunidades, visando ao desenvolvimento de novos negócios dentro da organização. Essa área possui uma equipe alocada na matriz nos Estados Unidos, outra na Europa e, a partir de 2012, na América Latina com apoio e suporte do CEO – *Chief Executive Officer* – da região.

Cada equipe tem como responsabilidade gerar novas fontes de receitas e lucros até 2017, a partir de projetos provenientes das plataformas de inovação global, seguindo o processo de inovação estabelecido ao longo dos últimos anos. Nessa jornada de inovação, por vezes, é necessária uma adequação às realidades dos países, especialmente no que tange às necessidades dos consumidores, capacidades organizacionais e de mercado.



## 2. Referencial Teórico

Com o intuito de entender, à luz da teoria, as decisões tomadas pela organização para implantar a prática de inovação e de empreender, o presente estudo se apoia em um tema central: (1) Inovação e outros três temas secundários, a saber: (a) Empreendedorismo Corporativo, (b) Estratégia, (c) Cultura Organizacional e, auxiliarão no entendimento a respeito da prática de inovação e empreendedorismo para o desenvolvimento de novos negócios na empresa Alpha.

Como a estratégia das organizações tem papel fundamental na determinação dos objetivos, o ponto de partida será entender o papel da inovação na estratégia da empresa, estabelecendo um contraponto com a cultura da organização como combustível para fomentar a inovação. Esses temas servirão como embasamento secundário ao estudo. Já a temática de empreendedorismo corporativo, bem como inovação, seus processos e gestão ajudarão que a entender como a empresa desenvolve novos negócios.

### Inovação e Estratégia

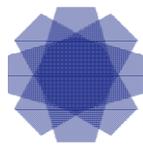
A forte internacionalização da economia brasileira levou ao aumento da competitividade no mercado e nas indústrias maduras. A inovação em uma empresa é determinante para o seu sucesso no desenvolvimento tecnológico para a competição industrial e seu crescimento. Essa importância se intensifica ainda mais com a globalização (BORGES; SANTOS; GALINA, 2010).

Ainda que o processo de geração de novos produtos possa até ocorrer ao acaso, para agregar valor de forma consistente é preciso ter objetivo estratégico para a inovação. Uma organização inovadora não pode se basear em uma estratégia deliberada devido ao ambiente complexo e imprevisível que está inserida, ao contrário, suas ações devem ser decididas a cada caso, conforme as necessidades identificadas no momento (MINTZBERG *et al.*, 2006). Bignetti (2002) afirma que a estratégia não é algo estático, mas um processo dinâmico e de constante interação entre atores internos e externos. O processo de inovação deve, portanto, ser considerado como um processo simultâneo de desenvolvimento.

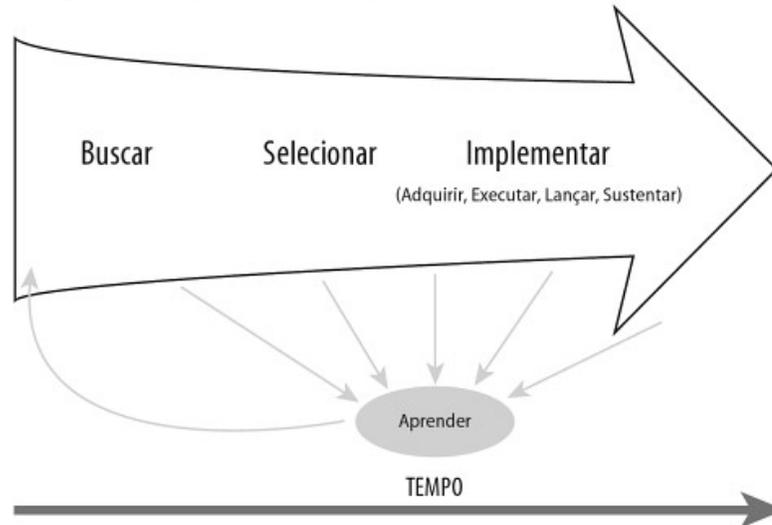
Dessa forma, para que as empresas mantenham uma posição competitiva sustentável é necessária a união da estratégia e da inovação consistente (CARVALHO JÚNIOR *et al.*, 2010). Assim a questão não está restrita à decisão de inovar, mas como fazê-la com êxito, como garantir que o sucesso se repita (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008). Segundo Porter (1999), as empresas atingem a vantagem competitiva por meio das iniciativas de inovação e, assim, abordam a inovação em seu sentido mais amplo, abrangendo novas tecnologias e novas maneiras de fazer coisas.

A teoria da inovação concebida por Schumpeter (1997), por outro lado, relaciona inovação, criação de novos mercados e ação de empreender. Essa teoria considera que o desenvolvimento econômico é também definido pela realização de novas combinações e no estabelecimento de uma nova organização.

Kuemmerle (2008) sugere, ainda, que a habilidade das grandes empresas em inovar parece decrescer conforme seu crescimento. Isso acontece devido às barreiras comportamentais internas ou às barreiras específicas de contexto. Assim, a primeira diretriz e prática que uma administração empreendedora deve perseguir são a receptividade que a organização possui com relação à inovação e sua predisposição em ver a mudança como oportunidade e não como uma ameaça (DRUCKER, 2011). Soma-se a isso o desafio enfrentado pela empresa de gerenciar o processo de inovação, conforme a abordagem de Tidd, Bessant e Pavitt (2008).



**Figura 1** – Representação simplificada do processo de inovação



Fonte: Tidd, Bessant e Pavitt(2008)

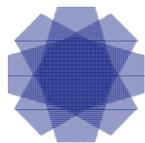
No que tange à gestão da inovação, Birkinshaw e Hamel (2008) a definem como a geração e implementação da prática de gestão, processo, estrutura ou técnicas e destina-se a promover os objetivos organizacionais, considerando o início de algo novo em uma instituição já estabelecida e favorecendo até mesmo uma alteração organizacional.

De acordo com Christensen (2003), enquanto a organização não tenha um processo para gerenciar a inovação, é preciso que haja empenho de supervisão dos executivos seniores até que atinjam o sucesso. Não obstante, os processos de inovação dependem fortemente da ação gerencial para ocorrer de forma plena, pois são carregados de pontos de tomada de decisão e distribuição de responsabilidades (STEFANOVITZ, 2011).

A gestão corporativa pode, assim, promover ou inibir o desenvolvimento do papel contributivo da subsidiária (BIRKINSHAW; HOOD; JONSSON, 1998), como a que está sendo analisada neste estudo. Além disso, as subsidiárias precisam se envolver com parceiros para conseguir operar no mercado ou estar integradas em cadeias produtivas globais (COSTA; BORINI; AMATUCCI, 2013).

Dessa forma, a definição de um modelo de negócio determina a gestão da organização, e seu desenvolvimento. Com isso definido, em geral, as empresas têm grandes dificuldades em mudar o seu modelo de negócio (TEECE, 2010). Para Ries (2011), se há interesse de empresas consolidadas em alterar a estrutura de gestão, estas conseguem atender tanto às necessidades de clientes atuais com o objetivo de conquistar novos mercados, novos clientes e até mesmo novos modelos de negócios.

Mesmo que os gestores e a própria organização, por vezes, reconheçam o modelo de negócio que propicie inovação, o desenvolvimento pode ter oposição com o negócio atual ou com a conformação dos ativos que estruturam o atual modelo (CHESBROUGH, 2010). Assim, a organização precisa gerenciar o relacionamento com o negócio atual, principalmente nos casos onde há concorrência por recursos ou consumidores (EUCHNER; GANGULY, 2014).



## Empreendedorismo corporativo e cultura corporativa

Sendo o empreendedorismo um comportamento consciente deve estar orientado aos recursos necessários para perseguir uma oportunidade (KUEMMERLE, 2008). A inovação é o instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio ou um serviço diferente (DRUCKER, 2011).

O campo do empreendedorismo corporativo está se tornando cada vez mais amplo nas organizações, uma vez que organizações que não eram conhecidas como empreendedoras precisam se tornar, a fim de sobreviver e ter sucesso em ambientes cada vez mais competitivos e com restrições financeiras. Dessa forma, o processo de explorar novas oportunidades em empresas já estabelecidas está repleto dos mesmos riscos que aqueles enfrentados por *startups* e empresas menores. Isso acontece, em parte, porque os resultados da inovação, que é uma atividade empresarial do cerne, são difíceis de prever (PHAN et al., 2009).

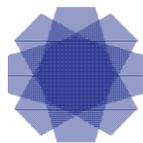
Segundo Kelley (2011), o empreendedorismo corporativo, em muitas companhias, passa por caminhos cíclicos de apoio entusiástico e de investimento, seguido por redução de interesse e corte nos programas. Dessa forma, o clima empreendedor não é suficiente para as empresas obterem sucesso com a inovação (KUEMMERLE, 2008). É preciso que os gestores considerem estratégia, estrutura e processos como um início que necessita de ajustes conforme mudam as condições e quanto mais se ganha experiência com empreendedorismo (KELLEY, 2011).

O líder, ou gestor da cultura organizacional (SCHEIN, 1985), precisa estar atento ao conservadorismo refletido nas crenças, valores, pressuposições, rituais, e cerimoniais impregnados na cultura que podem atrapalhar os esforços para mudar a organização. Segundo Machado (2004), as organizações que possuem os elementos de cultura citados podem estar propiciando e incentivando o desenvolvimento de inovações. Apesar da postura da alta gerência ser determinante na inovação, isoladamente não tem poder pleno de transformação. Para que as coisas aconteçam é essencial o engajamento de todas as partes envolvidas, do topo à base da pirâmide, em outras palavras, o exercício da inovação dependente diretamente de como a cultura organizacional é conduzida (LONGANEZI, 2008).

Birkinshaw, Hood e Jonsson (1998) enumeram alguns relacionamentos relevantes entre o papel contributivo das iniciativas das subsidiárias e a construção de vantagens das organizações. Entre eles está a importância da liderança e da cultura empreendedora da subsidiária no desenvolvimento de iniciativas e de recursos especializados.

Não obstante, a função da cultura em uma organização muda conforme o estágio de evolução em que se encontra. Assim, a mudança cultural possível depende não apenas do estágio de desenvolvimento da organização, mas de sua predisposição para a mudança (SCHEIN, 1985). Assim os gestores precisam, em certas circunstâncias, modificar aspectos chave da cultura para que se ajustem ao novo cenário e às novas direções desejadas pela liderança e conjunto de membros da organização (BASS; AVOLIO, 1993).

Considera-se que o empreendedorismo interno é importante para a sobrevivência, lucratividade, crescimento e renovação da organização (ZAHRA, 1996), no entanto, somente será efetivo em uma organização caso o ambiente seja propício para que isso ocorra. Assim, conforme Chesbrough (2010), as organizações precisam identificar líderes internos para a mudança e ao mesmo tempo a cultura da organização precisa encontrar formas de abraçar o novo modelo e manter a eficiência do modelo atual até que o tudo esteja pronto para implantação por completo.



### 3. Método

Com o objetivo de entender como a prática de inovação e empreendedorismo suporta o desenvolvimento de novos modelos de negócio, propõe-se realizar uma pesquisa de natureza exploratória, qualitativa com adoção do método de estudo de casos.

O estudo exploratório possui como foco familiarizar-se com o fenômeno e obter uma imersão inicial (SAMPLIERI; COLLADO; LUCIO, 2006). Já os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se coloca questões do tipo ‘como’ e ‘por que’, comuns nesse tipo de estudo. Além disso, o método de estudos de caso deve ser adotado ao se examinar acontecimentos contemporâneos e quando não se podem manipular comportamentos relevantes, como destaca Yin (2001, p. 26):

O estudo de caso conta com muitas das técnicas utilizadas pelas pesquisas históricas, mas acrescenta duas fontes de evidências que usualmente não são incluídas no repertório de um historiador observação direta dos acontecimentos que estão sendo estudados e entrevistas das pessoas neles envolvidas. [...] Além disso, em algumas situações, como na observação participante, pode ocorrer manipulação informal.

O procedimento metodológico que será abordado neste estudo possui múltiplas fontes de pesquisa (externas e internas à organização) e distintos tipos de dados (primários por meio de entrevistas em profundidade, e secundários incluindo documentos e publicações da empresa, relatórios de investidores e *website*). Essa abordagem se sustenta na visão de Malhotra (2011), que considera a análise de dados secundários e a pesquisa qualitativa como importantes procedimentos da pesquisa exploratória.

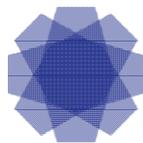
Para responder aos objetivos propostos no estudo, a técnica de coleta de dados foi caracterizada por três entrevistas em profundidade, seguindo um roteiro com perguntas semiestruturadas que ajudou entender e analisar como a empresa Alpha inova e empreende em busca de novos negócios.

Segundo Yin (2001), o uso de múltiplas fontes de evidências, especialmente para um estudo de caso, tem como vantagem o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação, conduzindo a um processo de triangulação, no qual qualquer descoberta ou conclusão provavelmente será mais convincente e acurada se baseada em várias fontes distintas de informação. Ademais, o uso da triangulação ajuda a ampliar o conhecimento de um tema ou a avaliar resultados de forma mútua sendo bastante atrativo em pesquisa qualitativa (FLICK, 2009).

### 4. Resultados Obtidos e Análise

Nesse contexto, em 2011, a empresa Alpha estudada, cujo negócio está restrito a um único produto, presente em diferentes mercados e segmentos (*Business to Business* e *Business to Consumer*) decidiu investir esforços na busca de oportunidades que agregassem serviços ou novos produtos em busca de novas fontes de receitas.

A iniciativa da matriz se estendeu para outros mercados nos quais a empresa está presente. A empreitada de inovação com foco além do seu *core business* teve início na América Latina, em 2012, com forte patrocínio do *Chief Executive Officer* – CEO dessa região que dizia “estamos criando a Google dentro da Microsoft” como uma forma de demonstrar os desafios que a uma organização de mais de 100 anos estava lidando ao buscar inovação fora de seu *core business*, mas com agilidade de uma *start-up*.



A partir de então, a subsidiária da Alpha na América Latina passou a buscar iniciativas de inovação para melhorar a experiência com o produto, a fomentar o empreendedorismo corporativo com foco em inovações incrementais e a desenvolver novos negócios, visando obter novos lucros.

No entanto, para que as ações trouxessem resultados efetivos para a organização, algumas mudanças tiveram que ser realizadas, desde a estruturação de uma área responsável regionalmente pelo desafio de inovar fora do *core business* à elaboração de processos de gestão de inovação, como também em repensar a cultura da empresa.

Nos anos primeiros anos, entre 2012 e 2013, a subsidiária da empresa Alpha direcionou esforços na estruturação de processos para inovar na América Latina, visando à inovação incremental, além da disseminação da cultura de inovação por meio de treinamentos e *workshops* de engajamento de colaboradores. Nesse mesmo período, a empresa de forma global estava estruturando processos para o desenvolvimento de novos negócios por meio da criação de procedimentos que envolviam a definição de plataformas de inovação, criação de valor, captura de valor, incubação do novo negócio até seu lançamento em larga escala, conforme exemplificado na Figura 2.

**Figura 2 – Processo de desenvolvimento de novos negócios**



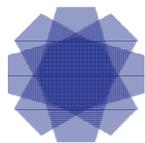
Fonte: Adaptação do processo pelas autoras (2015)

Em 2014, a empresa estava com as bases estruturadas do ponto de vista de recursos, processos e ferramentas para inovar e empreender em busca de novos negócios. No entanto, apesar de inovação fazer parte do mapa estratégico da empresa, a estratégia de inovação, na visão dos colaboradores, é dinâmica, ainda está em construção e é conhecida apenas pela alta liderança. Além disso, eles acreditam que essa estratégia pode mudar dependendo de quem está como responsável pela área de inovação e, principalmente, no patrocínio da liderança.

Essa falta de desdobramento e conhecimento da estratégia de inovação pela organização como um todo faz com que a responsabilidade por criar novos negócios esteja restrita ao time de inovação e aos líderes que patrocinam o empreendedorismo interno.

Segundo os colaboradores que trabalham na área de inovação, a falta de engajamento das áreas funcionais (Marketing, Vendas, Finanças, *Supply*) é o principal desafio para gerar resultados para a organização. Além disso, o tempo de amadurecimento de uma ideia até a implementação de um novo negócio, a busca por resultados de curto prazo e a falta da cultura empreendedora são barreiras encontradas para conseguirem criar novas ideias de negócios. No entanto, a possibilidade de serem protagonistas de um processo de mudança que poder gerar um novo negócio tão importante quanto o negócio atual é, ao mesmo tempo, a grande motivação dos funcionários envolvidos no processo.

Na visão dos colaboradores que trabalham na área de inovação, alocados na América Latina, inovar é uma condição crucial ou até mesmo uma questão de sobrevivência, considerando que o modelo de negócio atual depende de um único produto pode desaparecer devido ao processo de comoditização do mesmo. Nas palavras de um dos colaboradores, “o modelo de negócio atual está fadado ao fracasso, precisando de mudanças radicais que vão demandar empreender”. No entanto, eles entendem que a marca é um *asset* que pode ajudar a construir os próximos cem anos de história.



Por fim, eles acreditam que inovar e empreender são atividades distintas, sendo a primeira considerada estratégica e podendo estar relacionada ao *core business* da empresa e a segunda uma atividade que remete a tomada de risco, a “fazer acontecer”, a aprender ao longo do tempo e a gerar valor.

É preciso destacar, no entanto, que a jornada de inovação e empreendedorismo corporativo é relativamente recente para uma empresa com mais de cem anos de história. No entanto, a forma que a empresa desenvolve inovação está alinhada com a definição de Schumpeter (1997) ponderando a criação de novos mercados e ação de empreender; e de Drucker (2011), explorando inovação como oportunidade de negócio.

Não obstante, o motivo pelo qual se decidiu investir esforços em inovação está alinhado com a proposição de Kuemmerle (2008) ao identificar que com o passar do tempo grandes empresas perdem a habilidade de inovar e com de Porter (1999) ad decidir inovar em seu sentido mais amplo, não apenas novas tecnologias voltadas ao core business, mas em um sentido mais amplo visando a vantagem competitiva.

Tidd, Bessant e Pavitt(2008) defendem uma visão processual de inovação para que o êxito de fazer com sucesso seja repetido e não uma causalidade, alinhado a essa pensamento, a empresa Alpha estabeleceu um processo voltado para inovar em busca de novos negócios. Kelley (2011) coloca os processos junto com estratégia e estrutura como fundamentais para o estabelecimento da mudança em busca do empreendedorismo corporativo. Nesse sentido, o processo estabelecido por essa subsidiária pode ser um indicativo de êxito no desenvolvimento de novos negócios, além de propiciar uma mudança organizacional (BIRKINSHAW; HOOD; JONSSON, 1998). No entanto, por ser ainda algo novo para uma empresa de cem anos que sempre comercializou um único produto é crucial o acompanhamento de líderes, conforme indica Christensen (2003).

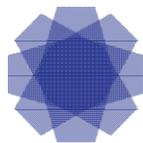
As barreiras mencionadas pelos colaboradores, como falta de engajamento das áreas funcionais, podem ser explicadas por Chesbrough (2010), Euchner e Ganguly (2014) e Longanezi (2008) como conflitos com o negócio atual, a concorrência por recursos e falta de engajamento de todas as partes. Por outro lado, o patrocínio de líderes está alinhado com as proposições de Schein (1985) e Chesbrough (2010).

Como forma de superar essas barreiras, a empresa poderia tornar sua estratégia de inovação mais explícita para a organização como um todo, não apenas como parte de seu mapa estratégico criando um ambiente mais propício para que o empreendedorismo corporativo aconteça (ZAHRA, 1996).

## 5. Considerações finais

Com base no estudo de caso buscou-se entender como gerar novos negócios por meio da inovação e do empreendedorismo interno. Não obstante, foram identificadas as motivações e barreiras enfrentadas na jornada de implantação da inovação como prática e parte da cultura da empresa e quais ações foram tomadas pela subsidiária para que a implantação da prática da inovação criasse novos modelos de negócio.

A implantação de uma estrutura de inovação responsável pela liderança da estratégia e execução de projetos inovadores para criar novos negócios é tratada como resposta aos desafios encontrados nas multinacionais, com especial foco nas especificidades de suas subsidiárias, como é o caso da empresa estudada. No entanto, para que os resultados sejam alcançados é necessário o engajamento de toda a organização para implementar as ideias geradas pela área. Esse engajamento na visão dos colaboradores entrevistados poderia ser



# EMPRAD

III ENCONTRO  
DOS MESTRADOS  
PROFISSIONAIS  
DE ADMINISTRAÇÃO

mais efetivo. Acredita-se que a falta de desdobramento da estratégia e objetivos da área de inovação possa ser um dos motivos para que isso não ocorra da maneira esperada.

Espera-se, dessa forma, contribuir do ponto de vista acadêmico, com o entendimento do processo de inovação disruptivas e desafios encontrados na prática e gestão da inovação e empreendedorismo corporativo em uma multinacional já consolidada no mercado. Além disso, pretende-se ajudar a empresa envolvida no estudo de caso a compreender o resultado das suas ações frente à luz da teoria, e, assim, propiciar elementos para que a empresa Alpha possa melhorar a forma como está desenvolvendo novos negócios por meio da inovação e do empreendedorismo corporativo.

## 6. Referências

BARTLETT, C.A.; GHOSHAL, S. **Gerenciando Empresas no Exterior: a solução transacional**. São Paulo: Makron Books, 1992.

BASS, B.M; AVOLIO, B. Transformational leadership and organizational culture. **Public Administration Quarterly**, v. 17, p. 112-121, 1993.

BIGNETTI, L.P. O Processo de Inovação em empresas intensivas em Conhecimento. **Revista de Administração Contemporânea**, v.6, n.3, p. 33-53, set/dez.2002.

BIRKINSHAW, J.; HAMEL, G. Management Innovation. **Academy of Management Review**, v. 39, n.4, p. 825-845, 2008.

BIRKINSHAW, J.; HOOD, N.; JONSSON, S. Building firm-specific advantages in multinational corporations: the role of subsidiary initiative. **Strategic Management Journal**, v. 19, p. 221-141, 1998.

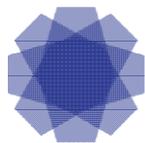
BORGES, C.B.; SANTOS V.J.B.; GALINA, S.V.R. Resultado da inovação em multinacionais estrangeiras – análise de patentes nos BRICS. **FACEF Pesquisa**, v.13, n.1, p. 62-79, 2010.

CARVALHO JÚNIOR, J.M.; DE NARDI, L.H.; ZAWISLAK, P.A.; SILVA, K.M. da. Estratégia de inovação: o caso da Muri Linhas de Montagem. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 43, n.2, p. 152-161, abr.-jun., 2010.

COSTA, S.; BORINI, F.M.; AMATUCCI, M. Inovação global de subsidiárias estrangeiras localizadas em mercados emergentes. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 17, n. 4, p. 459-478, jul.-ago., 2013.

CHESBROUGH, Henry. Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. **Long Range Planning**, v.43, p. 354-363, 2010.

CHRISTENSEN, C. M. **O crescimento pela inovação: como crescer de forma sustentada e reinventar o sucesso**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.



# EMPRAD

III ENCONTRO  
DOS MESTRADOS  
PROFISSIONAIS  
DE ADMINISTRAÇÃO

DRUCKER, P.F. **Inovação e Espírito Empreendedor**: prática e princípios. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

\_\_\_\_\_. The Discipline of Innovation. **Harvard Business Review**, R0208, p. 5-10, Aug. 2002.

EUCHNER, J.; GANGULY, A. Business Model Innovation in Practice: A systematic approach to business model innovation can help capture value and reduce risks. **Research-Technology Management**, p. 33-39, Nov.-Dec. 2014.

FLICK, Uwe. **Qualidade na Pesquisa Qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

KELLEY, D. Sustainable corporate entrepreneurship: evolving and connecting with the organization. **Business Horizons**, v.54, p. 73-83, 2011.

KUEMMERLE, W. **The Oxford Handbook of Entrepreneurship**. New York: Oxford University Press Inc., 2008.

LONGANEZI, Telma. **Os Sistemas de Inovação e a Capacidade Inovadora das Empresas**. Dissertação (Doutorado em Engenharia Química) – Escola de Química da Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2008.

MACHADO, Denise Del Prá Netto. **Inovação e Cultura Organizacional**: um estudo dos elementos culturais que fazem parte de um ambiente inovador. Dissertação (Doutorado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2004.

MALHOTRA, N.K. **Pesquisa de marketing**: foco na decisão. 3. ed. São Paulo: Pearson Hall, 2011.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J.B.; GHOSHAL, S. **O Processo da Estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

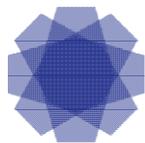
PHAN, P.H.; WRIGHT, M.; UCBASARAN, D.; TAN, W.L. Corporate entrepreneurship: Current research and future directions. **Journal of Business Venturing**, v. 24, n. 3, p. 197-205, 2009.

PORTER, M. **Competição: Estratégias Competitivas Essenciais**. 2.ed, Rio de Janeiro:Campos, 1999.

RIES, Eric. **The Lean Startup**: how today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses. Crown Books, 2011.

RODRIGUEZ, A.; DAHLMAN, C.; SALMI, J. Conhecimento e inovação para a competitividade. **Banco Mundial**. Tradução: Confederação Nacional da Indústria. Brasília: CNI, 2008.

SAMPIERI, R.H.; COLLADO, C.H.; LUCIO, P.B. **Metodologia de Pesquisa**. 3.ed, São Paulo: McGraw-Hill, 2006.



# EMPRAD

III ENCONTRO  
DOS MESTRADOS  
PROFISSIONAIS  
DE ADMINISTRAÇÃO

SCHEIN, E.H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

SCHUMPETER, J.A. **A teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1997.

STEFANOVITZ, J.P. **Contribuições ao Estudo da Gestão da Inovação**: proposição conceitual e estudos de caso. Dissertação (Doutorado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, São Carlos, SP, 2011.

TEECE, D.J. Business Models. Business Strategy and Innovation. **Long Range Planning**, v.43, p. 172-194, 2010.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da Inovação**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

VILAS BOAS, E.P. **Estudo das práticas de gestão empresarial de promoção do empreendedorismo corporativo**: estudos de caso em empresas reconhecidamente empreendedoras com atuação no Brasil. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

VILAS BOAS, E.P.; SANTOS, S.A. dos. Empreendedorismo corporativo: estudo de casos múltiplos sobre as práticas promotoras em empresas atuantes no Brasil. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 49, n.2, p. 399-414, abr.-jun. 2014.

YIN, R.K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZAHRA, S.A. Governance, Ownership, and Corporate Entrepreneurship: the moderating impact of industry technological opportunities. **Academy of Management Journal**, New York, v. 39, n. 6, p. 1713-1735, 1996.