

MÓDULO 4. Processo Empreendedor e Intraempreendedorismo

Universidade de São Paulo- FEA-RP - 2016
Luisa Carvalho | Teresa Costa | Simone Galina

Sumário

- ▶ Organizações empreendedoras, empreendedorismo corporativo e processo empreendedor
- ▶ Intenções empreendedoras em organizações estabelecidas
- ▶ Perfil do intraempreendedor
- ▶ Organizações empreendedoras
- ▶ Empreendedorismo corporativo: as empresas maduras também desejam ser empreendedoras?
- ▶ Criar uma cultura corporativa empreendedora
- ▶ Características da liderança e empreendedorismo corporativo
- ▶ Pistas para criar uma organização empreendedora
- ▶ Processo empreendedor
- ▶ Workshop de empreendedorismo



A única forma de chegar ao impossível, é acreditar que é possível.
(Alice no País das Maravilhas)

Empreendedores: “Born or made”?



Caminhos?

Na própria empresa

Em outra empresa

Processo empreendedor

Intraempreendedorismo



“Pela toca do coelho”

- ▶ I. Empreendedorismo Corporativo

Empreendedorismo Corporativo

O Termo Empreendedorismo Corporativo ou intraempreendedorismo é usado para denominar um individuo que é empreendedor ou desenvolve projectos empreendedores no seio de uma organização existente.

Este conceito foi introduzido por Gifford e Elizabeth Pinchot em 1978, estando associado a um conceito de empreendedor interno que detém liberdade, recursos e retornos associados ao alcance de um conjunto de objectivos definidos pela organização.

Empreendedorismo Corporativo

Pruoy e Shays consideram que o intraempreendedorismo se refere a uma **situação favorável ao fomento de idéias inovadoras na empresa.**

Centrando-se mais no pessoal do que no ambiente, Wunderer considera o intra-empendedor como sendo **um colaborador que inova.**

O desenvolvimento do intra-empendedorismo nas organizações também pode ser visto como uma **forma de retenção de talentos e ao mesmo tempo de lidar com as ameaças do mercado concorrente** (Andreassi e Chieh, 2007).

Empreendedorismo Corporativo

Grandes empresas como a Nokia, IBM ou a Apple utilizam este conceito para acelerar o aparecimento de inovações e para a resolução de problemas sendo encarado como um factor chave para a adaptação das organizações às alterações atuais rápidas e aos desafios da globalização.

Muitas vezes as empresas, sobretudo as de grande dimensão promovem o desenvolvimento de projectos envolvendo um conjunto de colaboradores e de recursos e potenciando dessa forma a criação de sinergias e de criatividade.

Empreendedorismo Corporativo

Vantagens para ambos os actores envolvidos, organização e colaboradores:

A organização

Consegue obter um clima que promova a inovação e a criatividade facilitando a resolução de problemas e o aparecimento de novos produtos e soluções para a empresa com impactos sobre a competitividade

Os funcionários

Ganham pela motivação de verem as suas ideias aplicadas e reconhecidas pelo topo da organização, pelos retornos financeiros e pelo reconhecimento que podem obter na organização e entre os seus pares deixando de parte a participação passiva

Empreendedorismo Corporativo

Os métodos para o desenvolvimento de intraempreendedorismo têm **especial interesse para empresas muito burocráticas que tenham vontade em estimular a sua competitividade.**

... o intraempreendedor poderá ter um papel determinante **na relação com os clientes e ou com o desenvolvimento de um novo produto ou serviço.**



Empreendedorismo Corporativo

Indivíduo(s) que é empreendedor ou desenvolve projectos empreendedores dentro da organização, identificando oportunidades no seio da organização



Intraempreendedorismo

Organizações empreendedoras



Uma corrida de comitê e uma história comprida

“...não existem regras excepto a que obriga a correr apenas em círculos. Meia hora depois a corrida acaba e todos ganham, concluindo que todos devem receber prémios.”

Organizações empreendedoras

A promoção de empreendedorismo corporativo depende de um conjunto de aspetos:

- Orientação estratégica e compromisso com identificação e exploração de novas oportunidades
- Controlo de recursos
- Estrutura organizacional e filosofia de recompensa
- Orientação para o crescimento e cultura organizacional



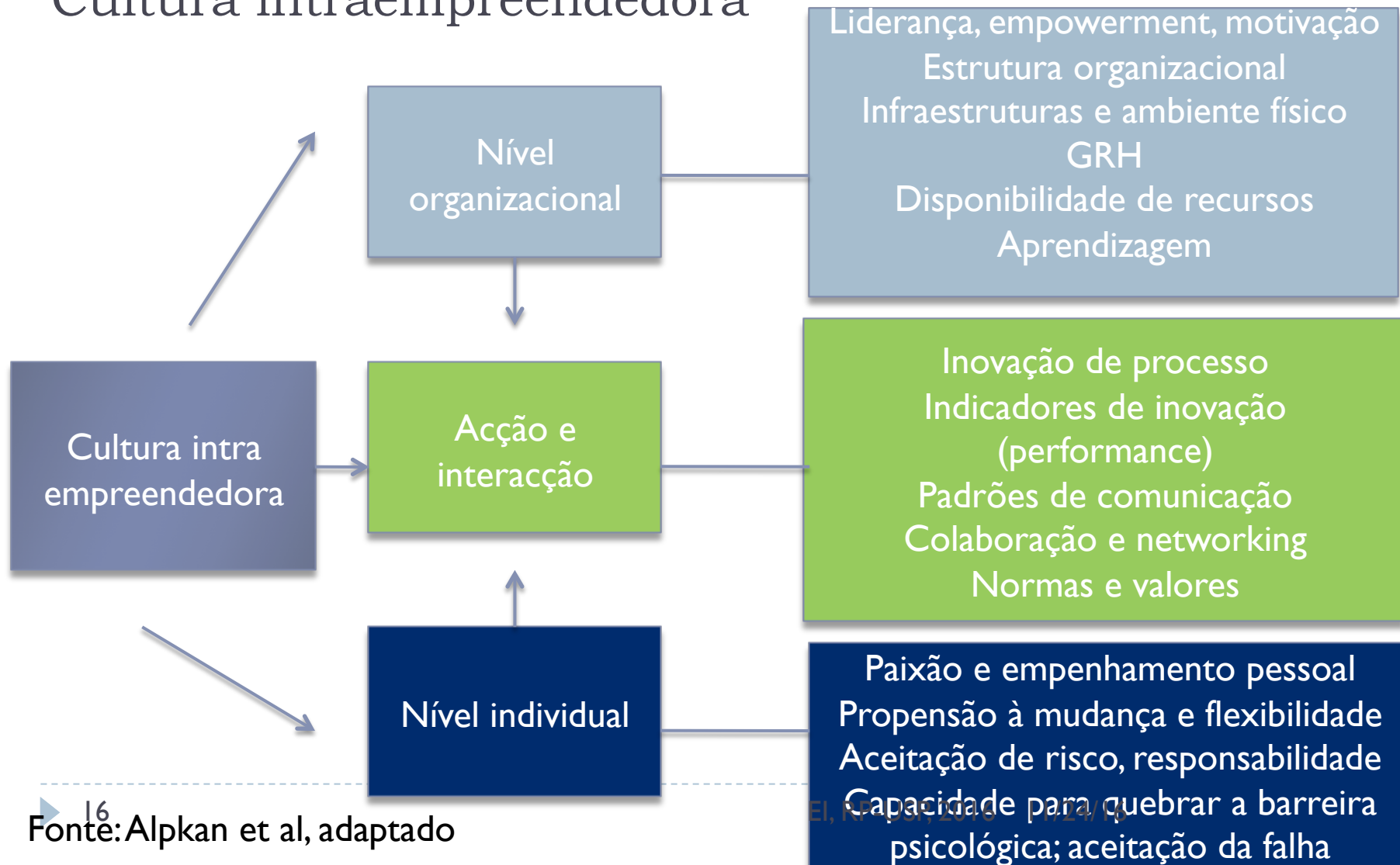
5 factores teóricos de suporte organizacional ao intraempreendedorismo

Factores	Definições	Autores
Suporte de gestão à geração de ideias	Encorajamento à criação e desenvolvimento de ideias	Pinchot, 1985; Damanpour, 1991; Stevenson and Jarillo, 1990; Hornsby et al, 1993; Sundbo, 1999
Afectação de tempo livre	Disponibilização de tempo para trabalhar novas ideias sem rotina ou pressão	Burgelman, 1984; Kanter, 1985; Sathe,, 1985; Fry, 1987; Damanpour, 1991; Slevin and Covin, 1997; Bamber et al, 2002
Decisão de trabalho	Capacidade de iniciativa/ decisão sobre o seu trabalho	Sathe, 1985; Quinn, 1985; Antonic and Hirisch, 2001; Drucker, 1985; Zahra, 1991
Performance baseada num sistema de recompensas	Sistema remuneratório que encoraje a inovação	Souder, 1981; Fry, 1987; Cissel, 1987; Skykes and Block, 1989; Kurakto et al, 2005
Tolerância ao risco	Não penalizar pelas falhas e encorajar a implementação de novos projectos	Stopford and Badenfuller, 1994; Quinn, 1985; Kanter, 1996; Lumpkin and Dess, 1996, 2001

Serão necessários estes atributos?



Cultura intraempreendedora



Cultura corporativa empreendedora

Empresa inovadora e ligada à tecnologia

Encorajamento de novas ideias

Triagem e aceitação de erro

Permissão de falha

Disponibilidade de acesso a recursos

Equipas multidisciplinares

Horizontes de longo prazo

Sistemas de remuneração/recompensas adequado

Apoio à gestão de tipo



Pistas para criar uma organização empreendedora

- Liderança
- Transparência das comunicações
- Reconhecimento dos funcionários
- Investimentos em investigação
- Gestão do conhecimento



Intraempreendedorismo

Mandamentos do Intraempreendedor ...

- 1) Vá para o trabalho a cada dia disposto a ser demitido
- 2) Evite quaisquer ordens que visem interromper o seu sonho
- 3) Execute qualquer tarefa necessária ao desenvolvimento do seu projecto
- 4) Encontre pessoas para ajudá-lo. O intraempreendedorismo não é uma actividade individual
- 5) Siga sua intuição a respeito das pessoas que escolher e trabalhe somente com as melhores
- 6) Trabalhe de forma clandestina o máximo que puder – a publicidade acciona o sistema de defesa da organização
- 7) Tenha em mente sempre os melhores interesses da organização e dos seus clientes, especialmente quando você tem de contornar as regras ou evitar a burocracia
- 8) Lembre-se de que é mais fácil pedir perdão do que pedir autorização
- 9) Seja leal às suas metas, mas realista quanto à forma de atingi-las
- 10) Respeite e eduque os seus patrocinadores

Pinchot, 1989, adaptado



Qual o caminho?

Podes dizer-me, por favor, que caminho devo seguir para sair daqui?

Isso depende muito de para onde queres ir - respondeu o gato.

Preocupa-me pouco aonde ir - disse Alice.

Nesse caso, pouco importa o caminho que sigas - replicou o gato.

► 2. O contexto empreendedor

O contexto empreendedor

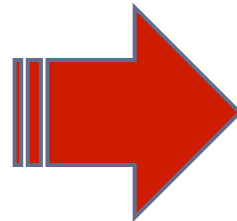
- ▶ Para muitos, **empreendedorismo** representa o caminho preferencial para **realizar uma necessidade individual de criar, de executar e de fazer a diferença**. Esta necessidade pode ser igualmente preenchida pelo intra-empendedor.



O contexto empreendedor

Forças Motrizes da Economia Global

- Globalização
- Tecnologia
- Informação
- Mudanças demográficas
- Novos actores da cena mundial (países emergentes)



Mobilização como vantagens competitivas ?

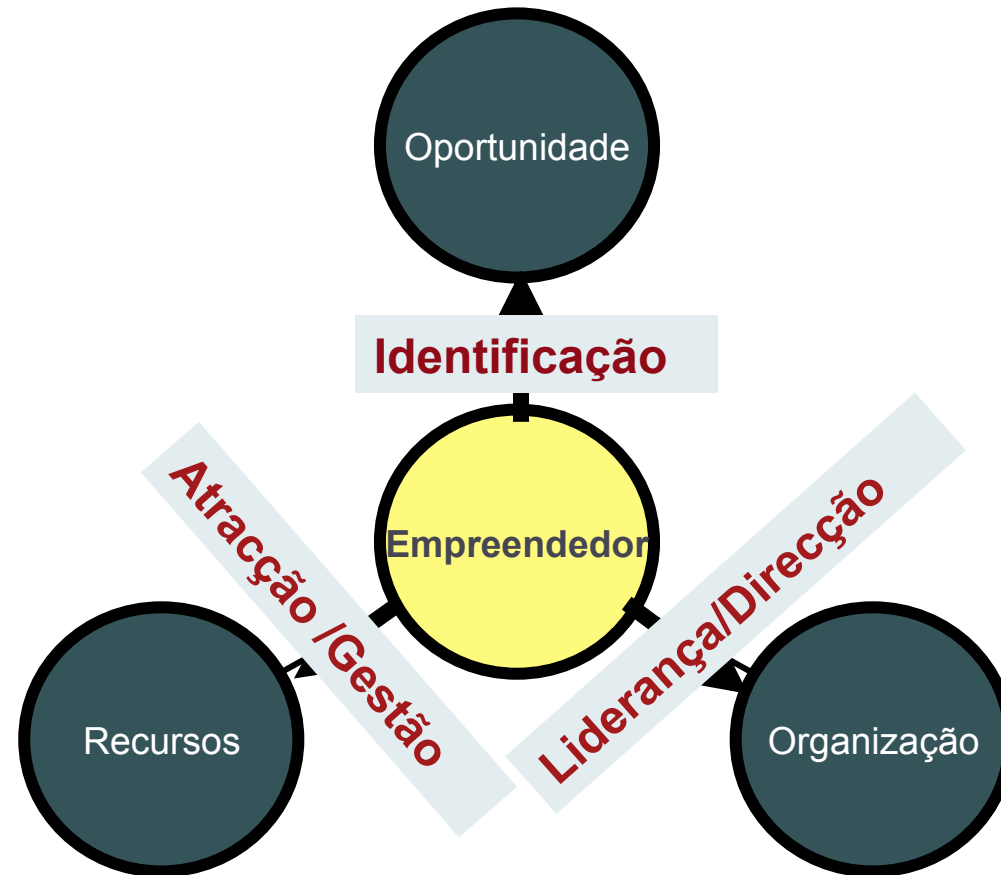


Um chá de loucos

Alice: Quanto tempo dura o eterno?
Coelho: Às vezes apenas um segundo.

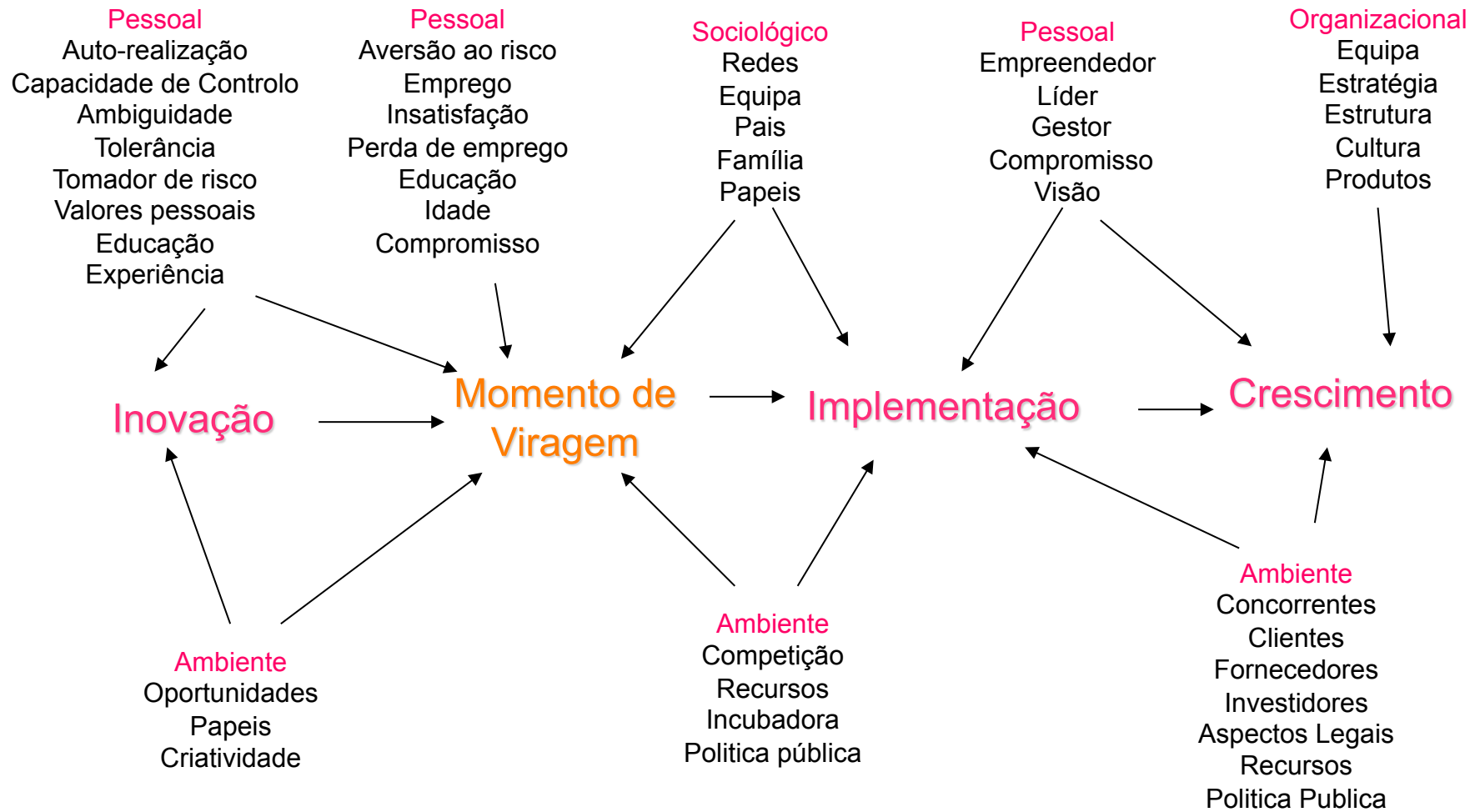
▶ 3. Processo empreendedor

O Processo empreendedor



Fonte: Wickham (2004) "Strategic Entrepreneurship" Third Edition, Pearson Education

O Processo empreendedor (Bygrave)





A rainha de copas

A rainha só tinha uma maneira de resolver todas as dificuldades, grandes ou pequenas. "Cortem-lhe a cabeça!"

4. Da ideia à oportunidade de negócio

Da ideia à oportunidade de negócio

Pode ser nova.....

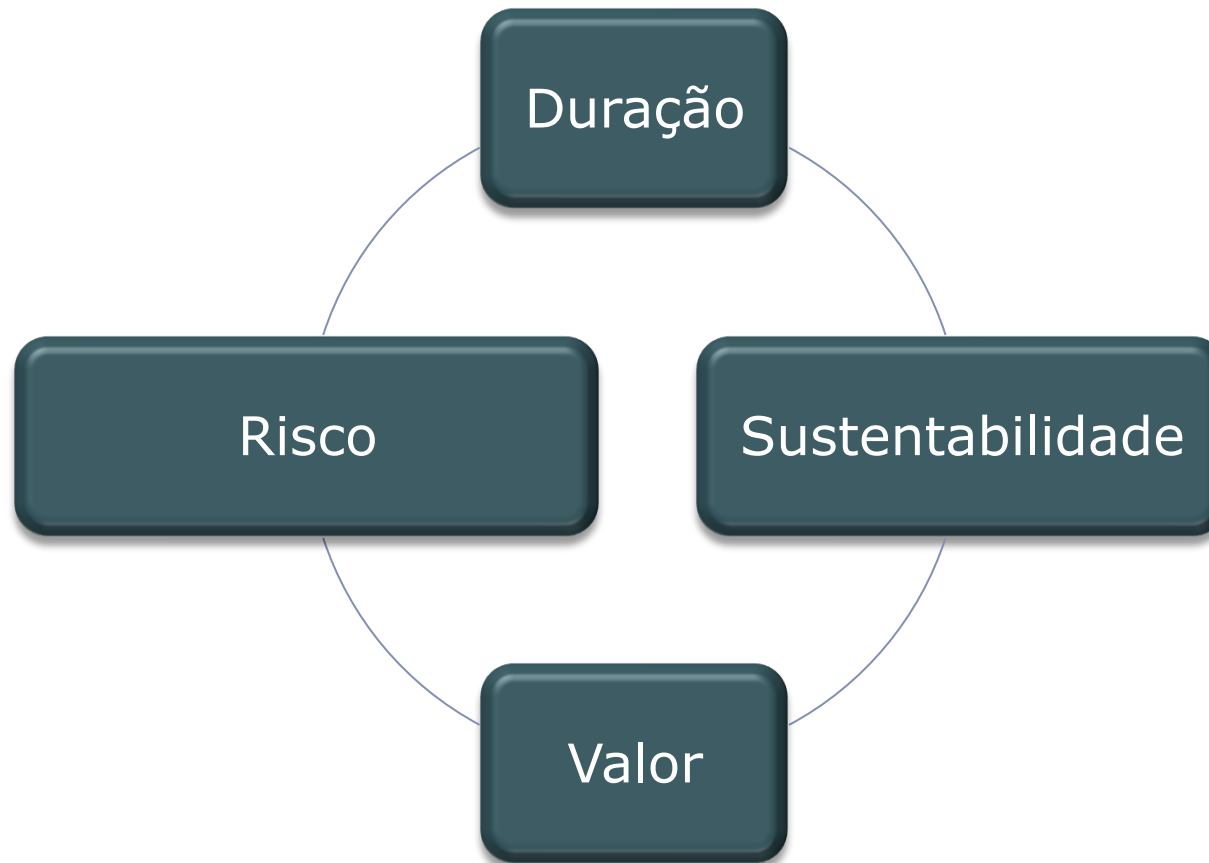


Pode ser construída a partir
de algo existente...

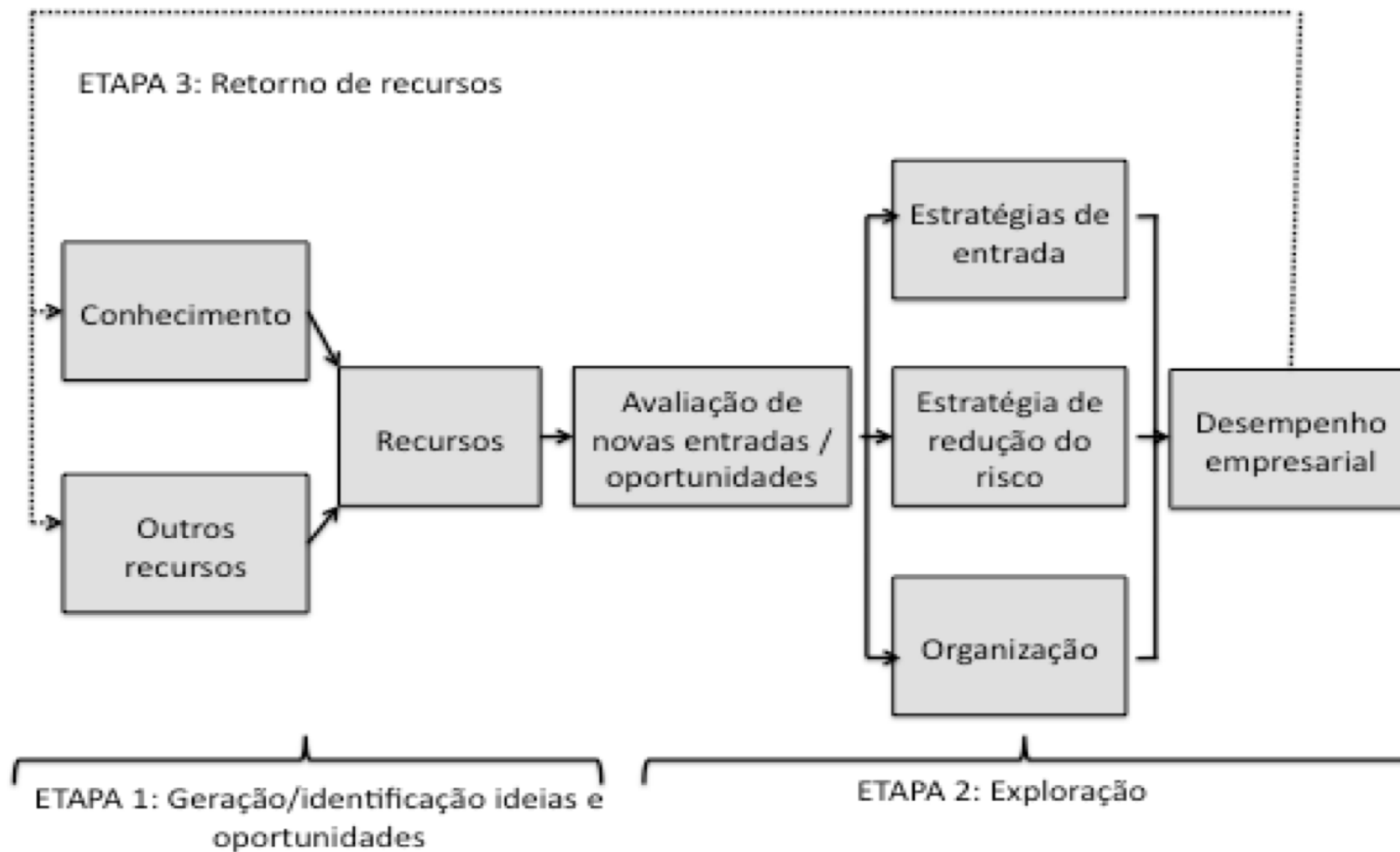


Da ideia à oportunidade de negócio

Oportunidades | Avaliação



Estratégias empreendedoras: gerar e explorar ideias



Da ideia à oportunidade de negócio

Este processo de avaliação envolve:

- ▶ Duração da oportunidade (por quanto tempo é que está aberta a janela da oportunidade, antes dos concorrentes entrarem)?
- ▶ Tem uma ideia de qual é a estratégia a seguir para manter a janela da oportunidade o mais aberta possível (estratégia de diferenciação?)
- ▶ Valor real e percebido da exploração da oportunidade
- ▶ Risco envolvido
- ▶ Retornos esperados
- ▶ O projecto combina com as capacidades pessoais e objectivos do empreendedor
- ▶ Vantagem única ou diferenciadora no ambiente competitivo.



A história da tartaruga falsa

"Tenho o direito de pensar"
Alice respondeu bruscamente

- ▶ 5. Plano de Negócios vs Modelo de Negócios

Modelo de negócios vs Plano de negócios

Vantagens
do Plano
de
Negócios



- Planejamento de um empreendimento quando o negócio tem um passado, ou seja, se existe uma história com números, estatística;
- Quando se conhece com razoável grau de qualidade as principais variáveis do negócio (o segmento de clientes, o dilema problema/solução, como deve ser a distribuição, qual a elasticidade do preço etc);
- É uma ferramenta melhor quando se parte de certezas;
- Acesso a determinado tipo de financiamento;
- Grandes negócios.

Modelo de negócios vs Plano de negócios

Vantagens
do Modelo
de
Negócios



- Casos em que há dúvida sobre a demanda e sobre quais as melhores soluções para os clientes;
- Situações em que tudo que se tem são hipóteses na maioria não testadas (startups);
- Quando se parte de incertezas.

-See more at: <http://www.endeavor.org.br/artigos/start-up/plano-de-negocio/plano-de-negocios-x-modelo-de-negocios#sthash.Sw7h4uBY.dpuf>

Fórmula para o sucesso!!!

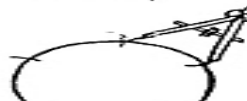
To calculate Star: (or other pointed form)

1. Choose diameter, (d) calculate the radius (r) (Millimeters are more accurate.)
 Example - $d = 50\text{mm}$ ($D/2 = R$ (or r))
 $\frac{d}{2} = 25\text{mm}$

2. Set compass to r and draw circle on metal. Use sharp leads in compass (and keep them sharp)

3. For the Star (5 point), set the compass to $1.176 \times$ radius of your circle. (for star of $R = 25\text{mm}$ this would be $1.176 \times 25 = 29.4\text{mm}$)
 Set the compass carefully, as goofs will cause star to be slightly out in measurement. (For "stars" of different points, see chart below for the amount to multiply r by)

4. place compass on any point of the circle and mark off next point

etc.  put the compass point on the 2nd one and mark the third

Correctly, until you mark the entire circle. If your compass was set the line you draw back to the starting point should be right on top of the hole made by the compass. if not, re-adjust compass & try again.

(too large a compass setting will make it go past your hole; too small a setting will make it fall short....)

5. To mark star lines, connect every other point until the whole star appears.

(color pencil first)



You will have to do a small amount of erasing, so do lightly. Once you get star outlined, bisect each point to the join of its opposing "legs".

(Formula - In general, for a figure with N points, the ratio of the chord length between points to the circumference will be $2 \cdot \sin(\frac{180}{N})$)

# of Points:	3	4	5	6	7	8	9	10
Ratio:	1.732	1.414	1.176	1.000	.868	.765	.684	.618



Caso prático:

O Coelho Branco pôs os óculos. "Por onde devo começar, por favor, Majestade?" perguntou.

"Comece pelo começo," disse o Rei gravemente, "e prossiga até chegar ao fim; então pare."

Pistas de pesquisa e referências

Intraempreendedorismo

Práticas de intraempreendedorismo

Intraempreendedorismo e performance empresarial

Criatividade e intraempreendedorismo

Gestão de recursos humanos e intraempreendedorismo

P&D, gestão da inovação e intraempreendedorismo

Intraempreendedor social

Intraempreendedorismo e dimensão da empresa, setor,....

Processo empreendedor

Processo empreendedor e redes

Processo empreendedor em grupos específicos (mulheres, minorias, etc...)

Processo empreendedor e internacionalização

Referências:

Carvalho, L.; Costa, T. (2015) Empreendedorismo: Uma Visão Global e Integradora, Lisboa, Edições Sílabo

Marcus, M. Tesolowski, D.; Isbell, C. (2000) "The Impact of Intrapreneurial Programs on Fortune 500 Manufacturing Firms", Volume 37, Number 2, Winter

2000, disponível em <http://scholar.lib.vt.edu/ejournals/JLE/v37n2/marcus.html>

EL RPT/USP 2016 / 11/24/16

Orientações:

-Cada grupo deverá pesquisar um caso que se integre no conteúdo da aula de hoje e apresentá-lo.

-Sugere-se a seguinte estrutura:

-Objetivos do caso

-Enquadramento (alicerces da pesquisa)

-Resenha histórica

-Análise do caso à luz do embasamento teórico escolhido pelo grupo

- Conclusões e análise crítica

- Limitações do estudo

Sugere-se que façam esta primeira pesquisa exploratório com a consciência que o desenvolvimento de um caso deve seguir a metodologia de estudo de caso!

6. Workshop para o empreendedorismo

Workshop de empreendedorismo

ACTIVIDADE:

Reúnam-se em grupos e façam *brainstorming* de ideias ...

I. Novos Negócios – Novas Ideias



Workshop de empreendedorismo

Regras do Brainstorming

- ▶ Não julgue a ideia em termos da sua importância, usabilidade e praticabilidade, esta fase destina-se apenas a gerar o máximo de ideias possíveis.
- ▶ As críticas são rejeitadas e a criatividade é encorajada, não se pronuncie quanto a preconceitos ou à consideração das ideias dos outros mesmo que as considere ridículas
- ▶ Quantidade é necessária não pense nesta fase na qualidade
- ▶ Pelo menos 10 ideias em 10 minutos

Workshop de empreendedorismo

Avaliação da Ideia



D. Quixote Cavaleiro de La Mancha e o sonho impossível?

Façam uma selecção de ideias e avaliem a vossa ideia, respondendo para o efeito a um conjunto de questões:

Qual é a oportunidade ou o problema a resolver?

Qual a duração da oportunidade?

Qual o mercado? Quem são os concorrentes?

Em quanto tempo estimam ter retorno?

Investiria as suas poupanças nesse projecto? Justifique.

Workshop de empreendedorismo

1ª Etapa – Elevator Pitch

APRESENTAÇÃO (*Elevator pitch* – 2 minutos por grupo)

O que deve saber sobre elevator pitch:

<http://oggerente.com/empreendaja/2007/03/08/elevator-pitch-%E2%80%93-a-abordagem-de-1-minuto/>

http://en.wikipedia.org/wiki/Elevator_pitch

Diversos videos no Youtube com exemplos