

# MÓDULO 3. Processo Empreendedor e Intraempreendedorismo

Universidade de São Paulo- FEA-RP - 2019  
Luísa 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)**

# Empreendedoras: “Born or made”?



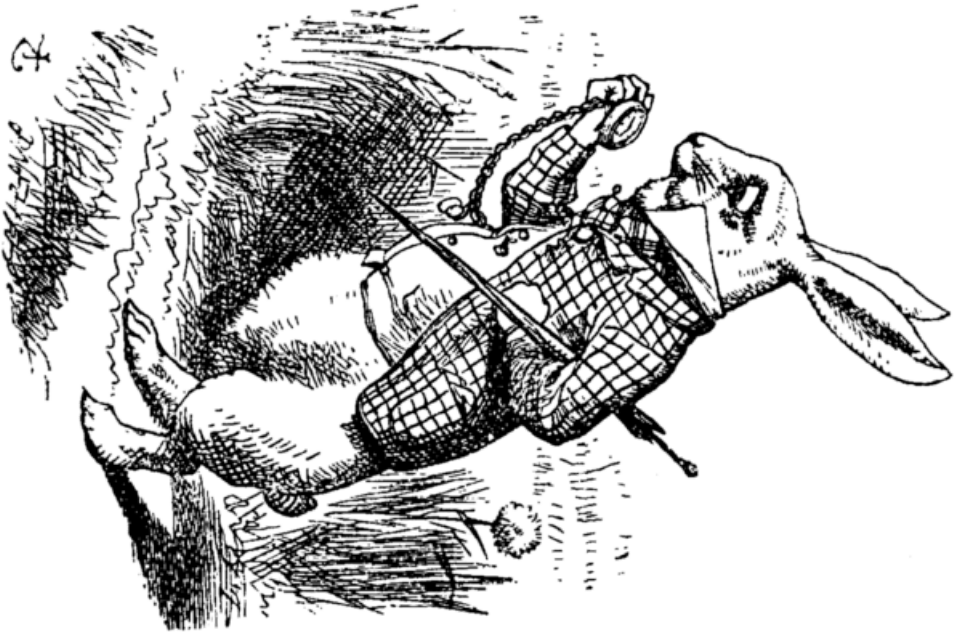
## Caminhos?

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 indivíduo 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

---

Empreendedorismo corporativo /intraempreendedorismo

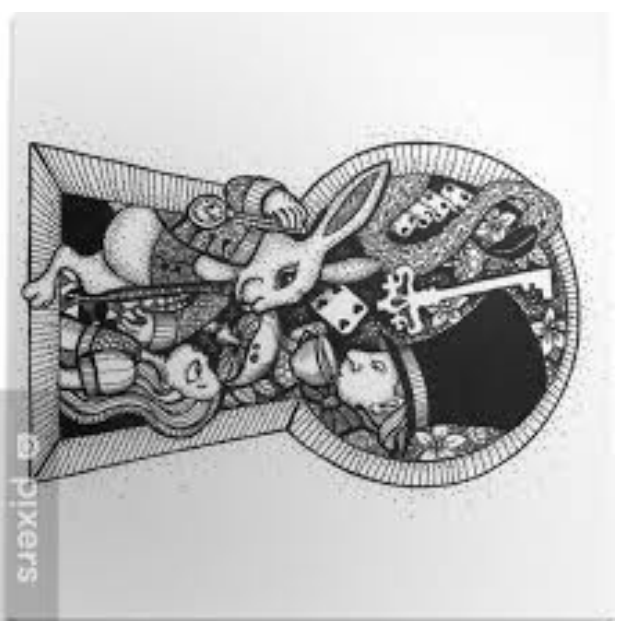
O intraempreendedorismo se refere a uma **situação favorável ao fomento de idéias inovadoras na empresa.**

Centrando-se mais no pessoal do que no ambiente, o intra-empresendedor é **um colaborador que inova.**

O desenvolvimento do intra-empresendedorismo 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**

# Empreendedorismo Corporativo

---



Nesse contexto, o empreendedor pode ser qualquer colaborador, desde o dono da organização aos líderes, gestores ou mesmo os funcionários que não possuem um cargo de chefia.



# Empreendedorismo Corporativo

---

Grandes empresas como a 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

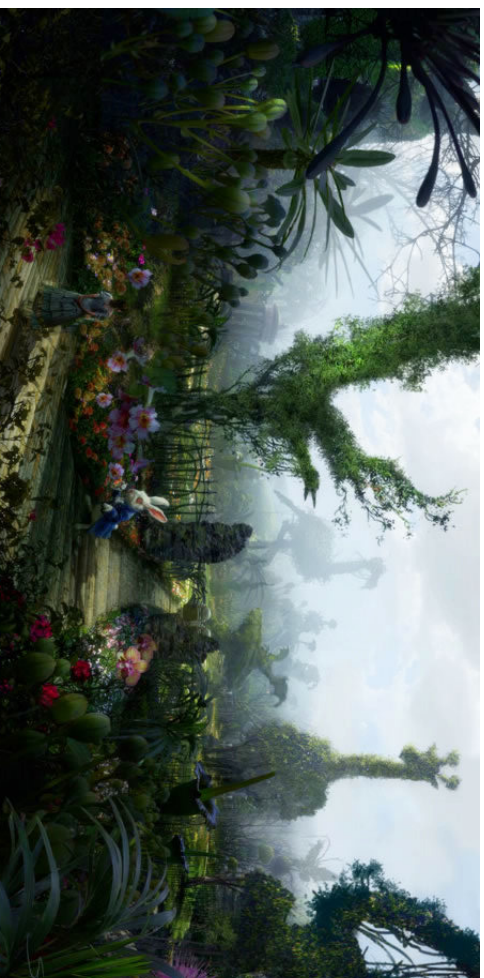
Ganham pela motivação de verem as suas ideias aplicadas e reconhecidas pelo topo da organização, pelos retornos financeiros e pelo reconhecimento que podem obter na organização e entre os seus pares deixando de parte a participação passiva

# Empreendedorismo Corporativo

---

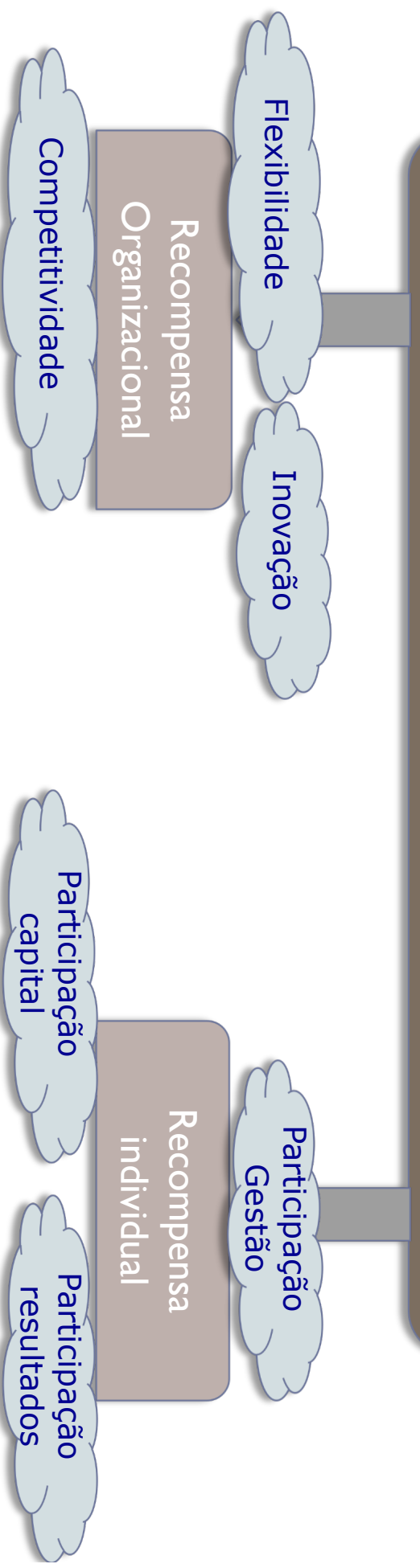
Os métodos para o desenvolvimento de intraempreendedorismo têm **especial interesse para empresas muito burocráticas que tenham vontade em estimular a sua competitividade.**

... 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**

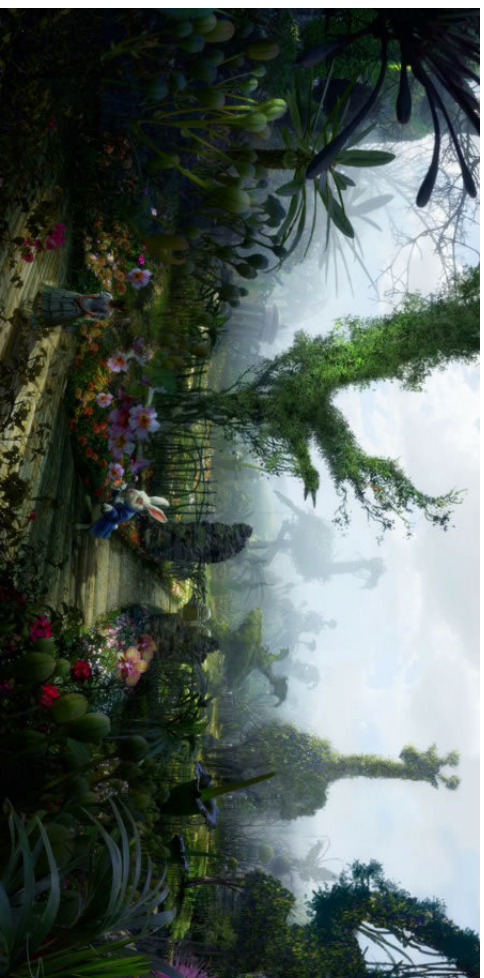
“...não existem regras excepto a que obriga a correr apenas em círculos. Meia hora depois a corrida acaba e todos ganham, concluindo que todos devem receber prémios.”

# 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 intraempresarialismo



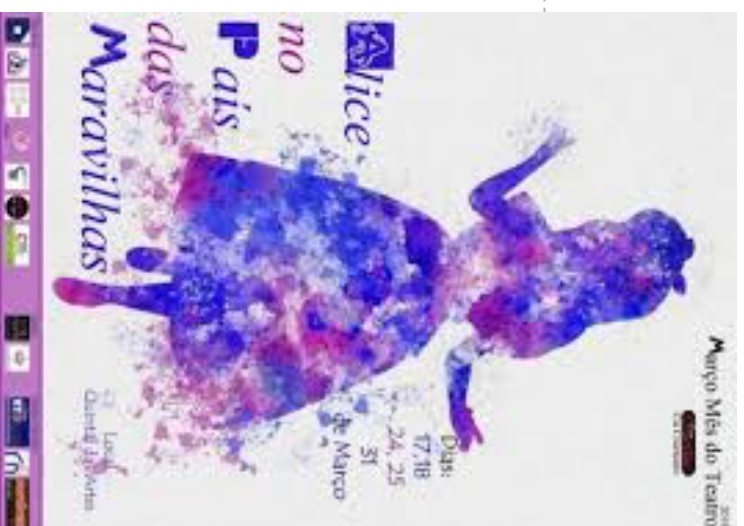
Factores	Definições	Autores
Suporte de gestão à geração de ideias	Encorajamento à criação e desenvolvimento de ideias	Pinchot, 1985; Damanpour, 1991; Stevenson and Jarillo, 1990; Hornsby et al, 1993; Sundbo, 1999
Afectação de tempo livre	Disponibilização de tempo para trabalhar novas ideias sem rotina 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?



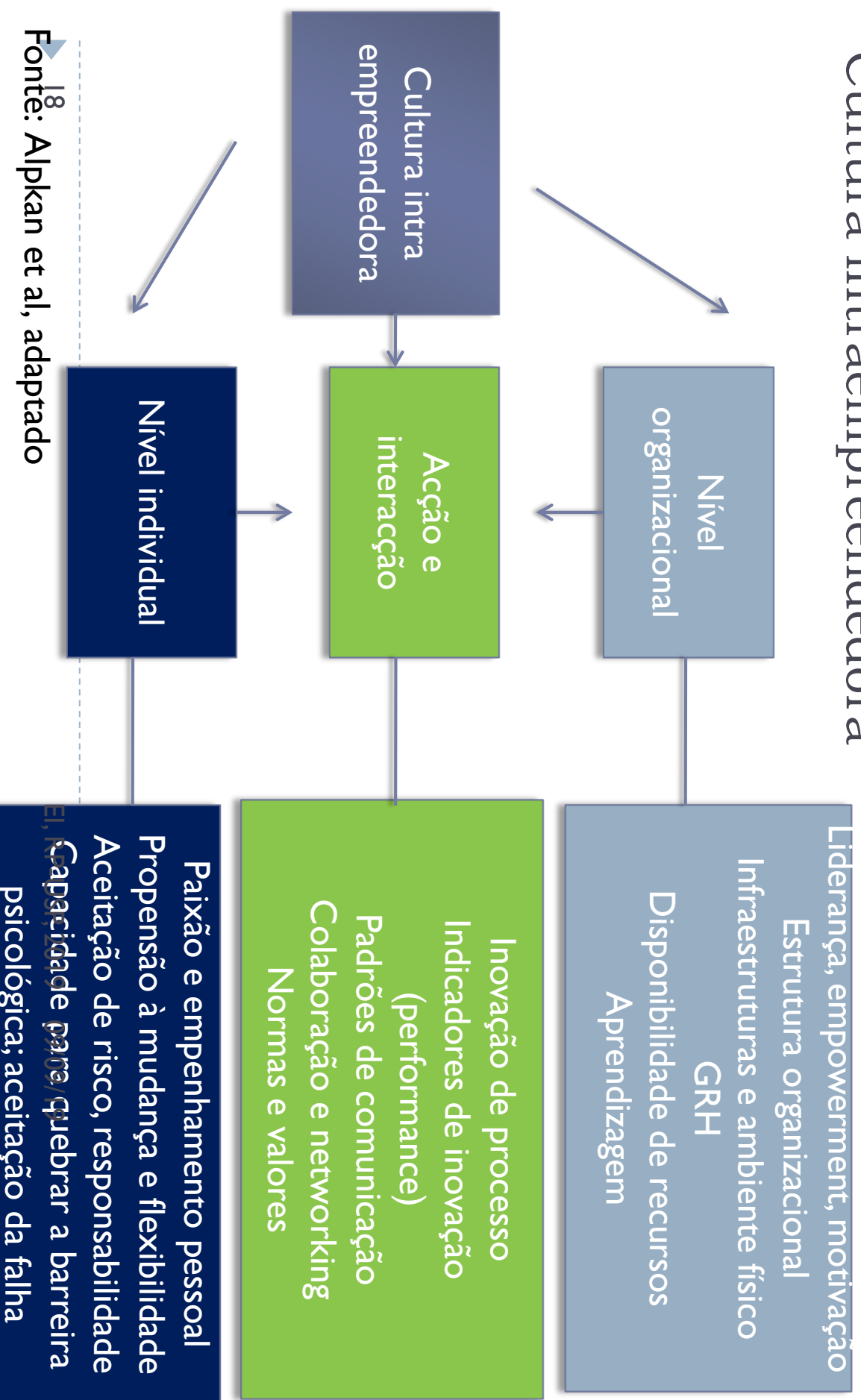




- Foco e inteligência emocional;
- Visão sistêmica e estratégica;
- Curiosidade e ousadia;
- Determinação e comprometimento;
- Criatividade e organização;
- Comunicação e liderança;
- Motivação e autodesenvolvimento contínuo.

# Cultura intraempreendedora

---



Fonte: Alpkan et al, adaptado

# Cultura corporativa empreendedora

---

Empresa inovadora e ligada à tecnologia

Encorajamento de novas ideias

Triagem e aceitação de erro

Permissão de falha

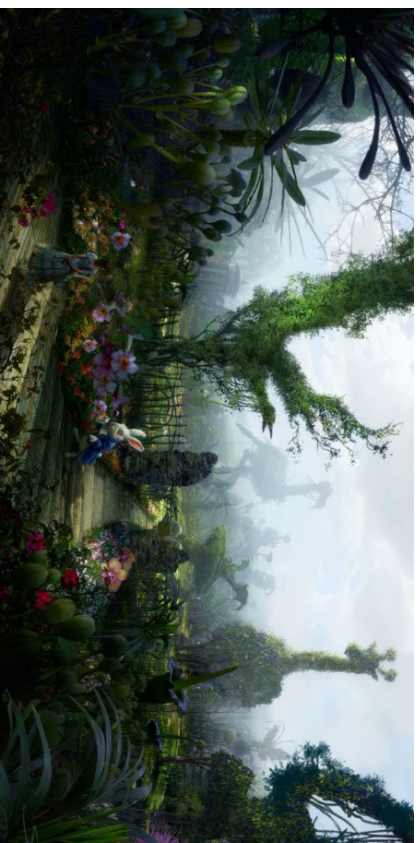
Disponibilidade de acesso a recursos

Equipas multidisciplinares

Horizontes de longo prazo

Sistemas de remuneração/recompensas adequado

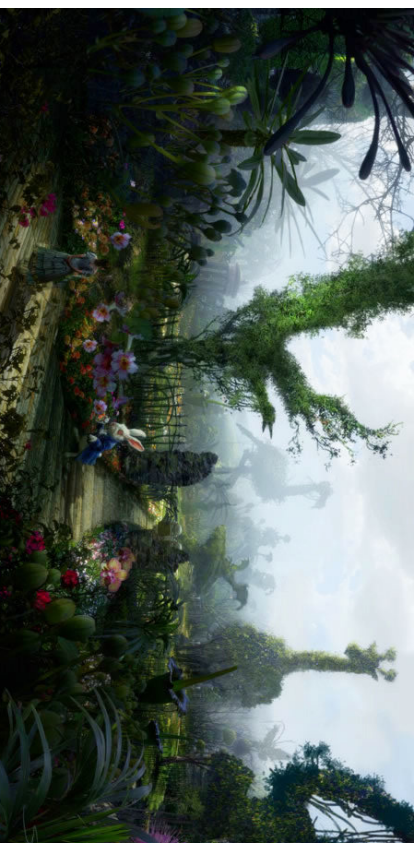
Apoio à gestão de tipo



# 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-empREENDEDOR**.

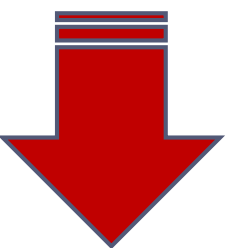


# O contexto empreendedor

---

## Forças Motrizes da Economia Global

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



Mobilização como  
vantagens competitivas ?



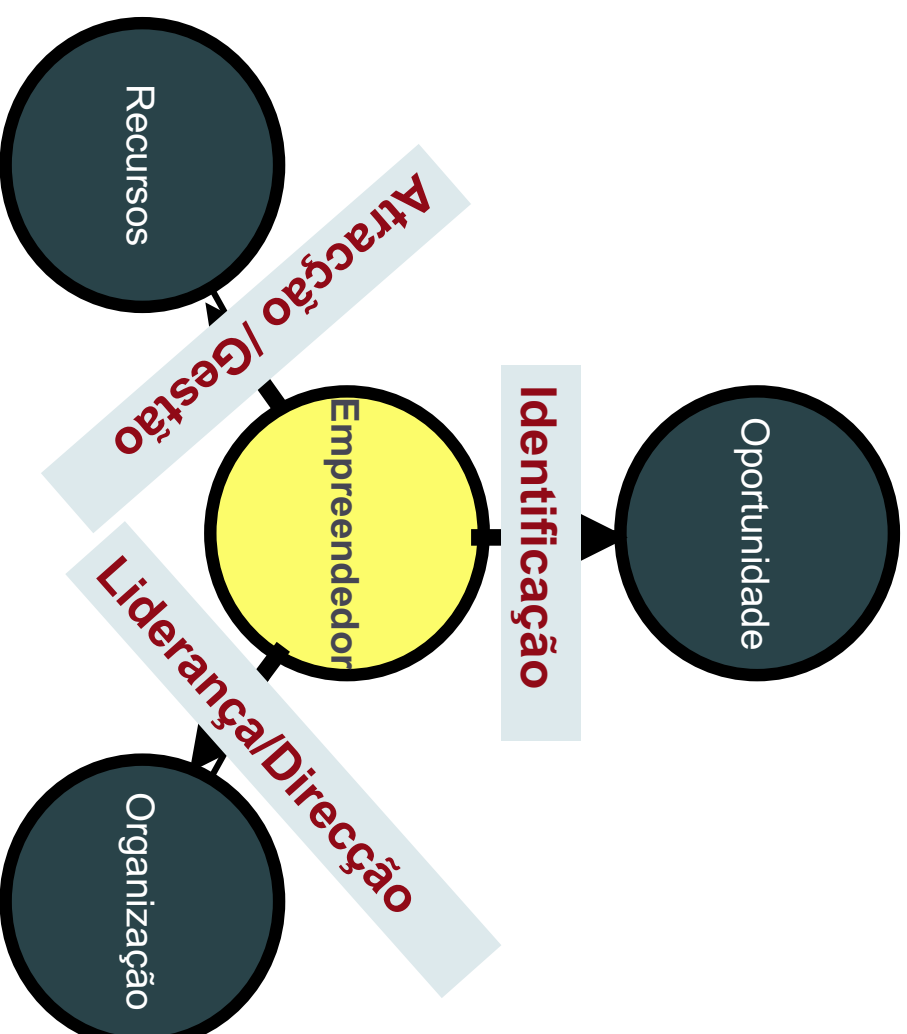


## Um chá de loucos

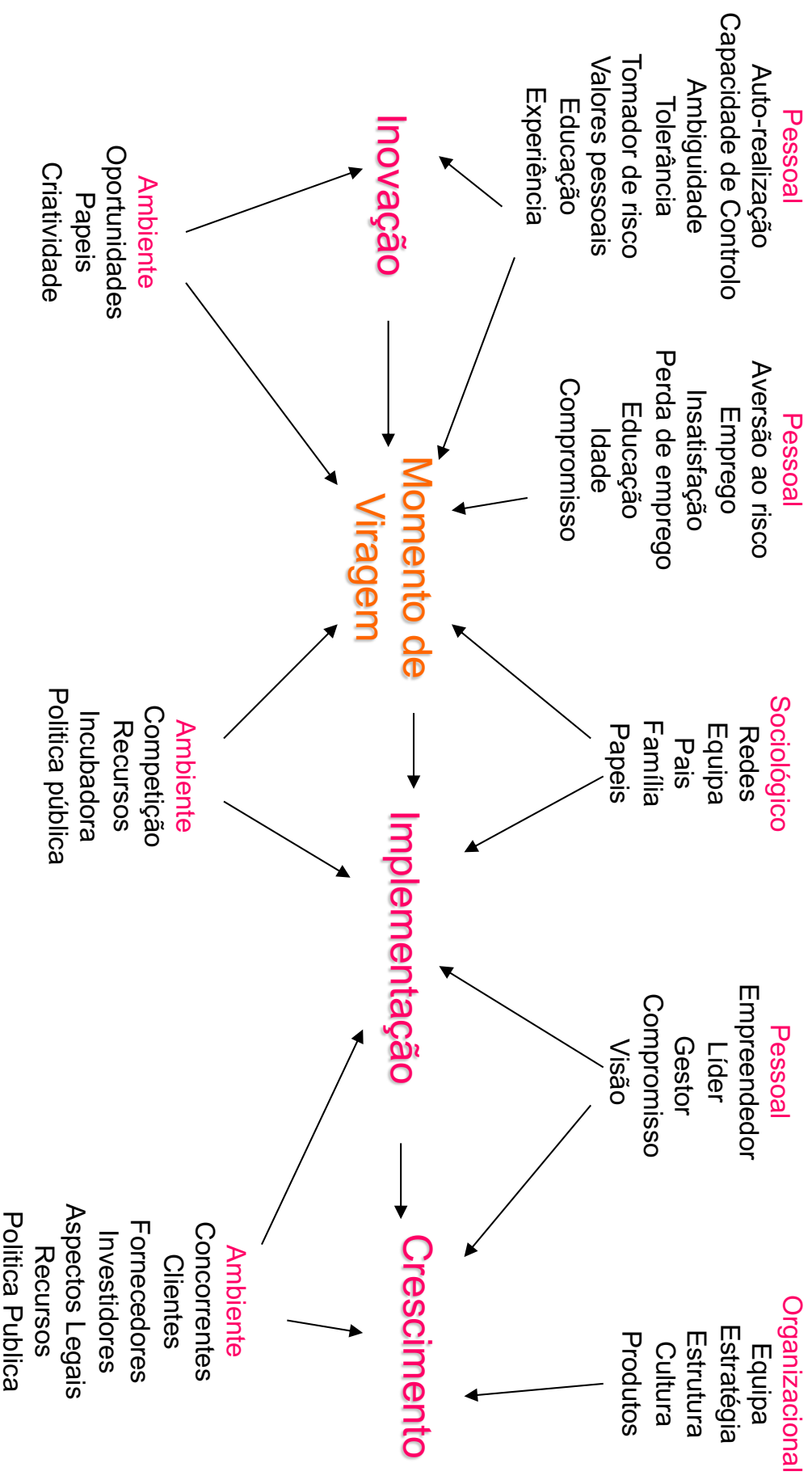
### ▶ 3. Processo empreendedor

# O Processo empreendedor

---



# 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.....

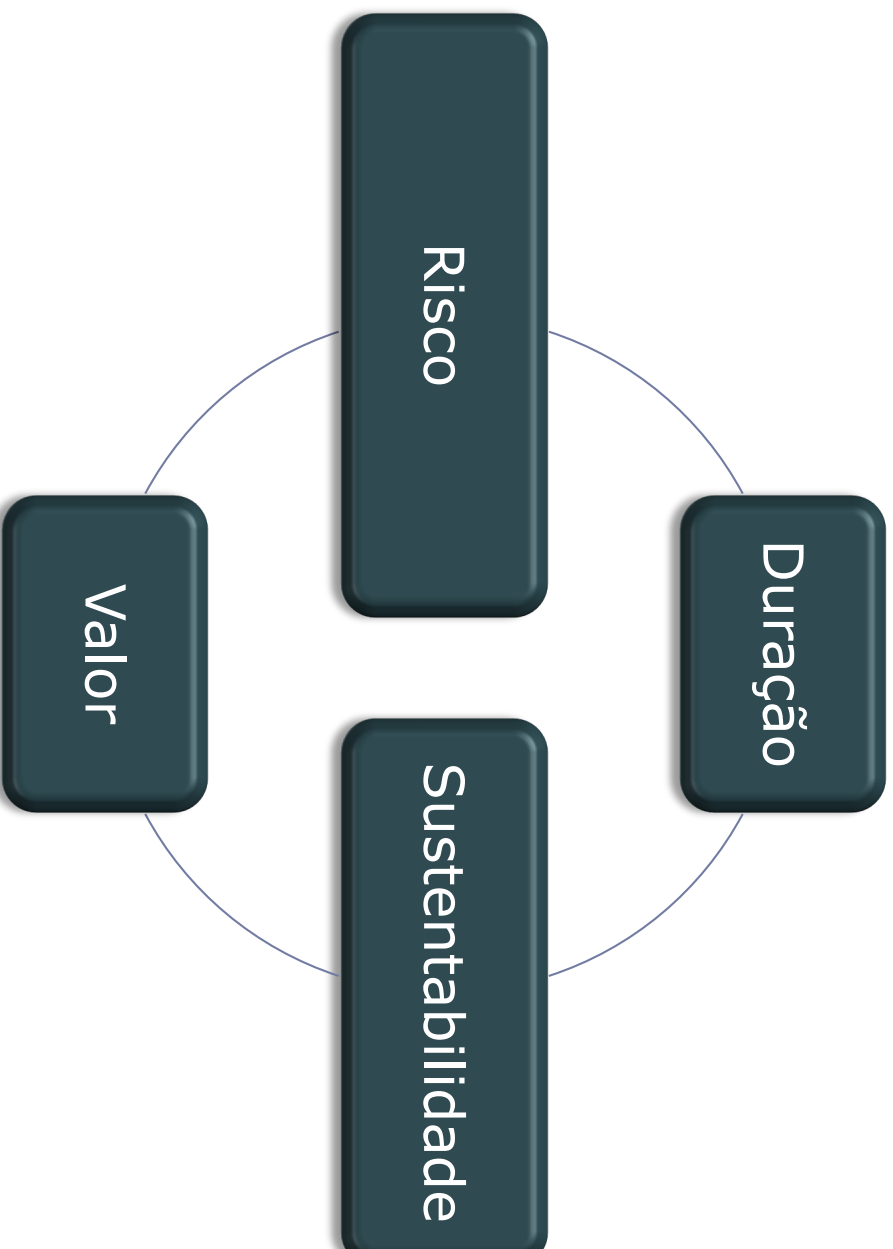


Pode ser construída a partir  
de algo existente...

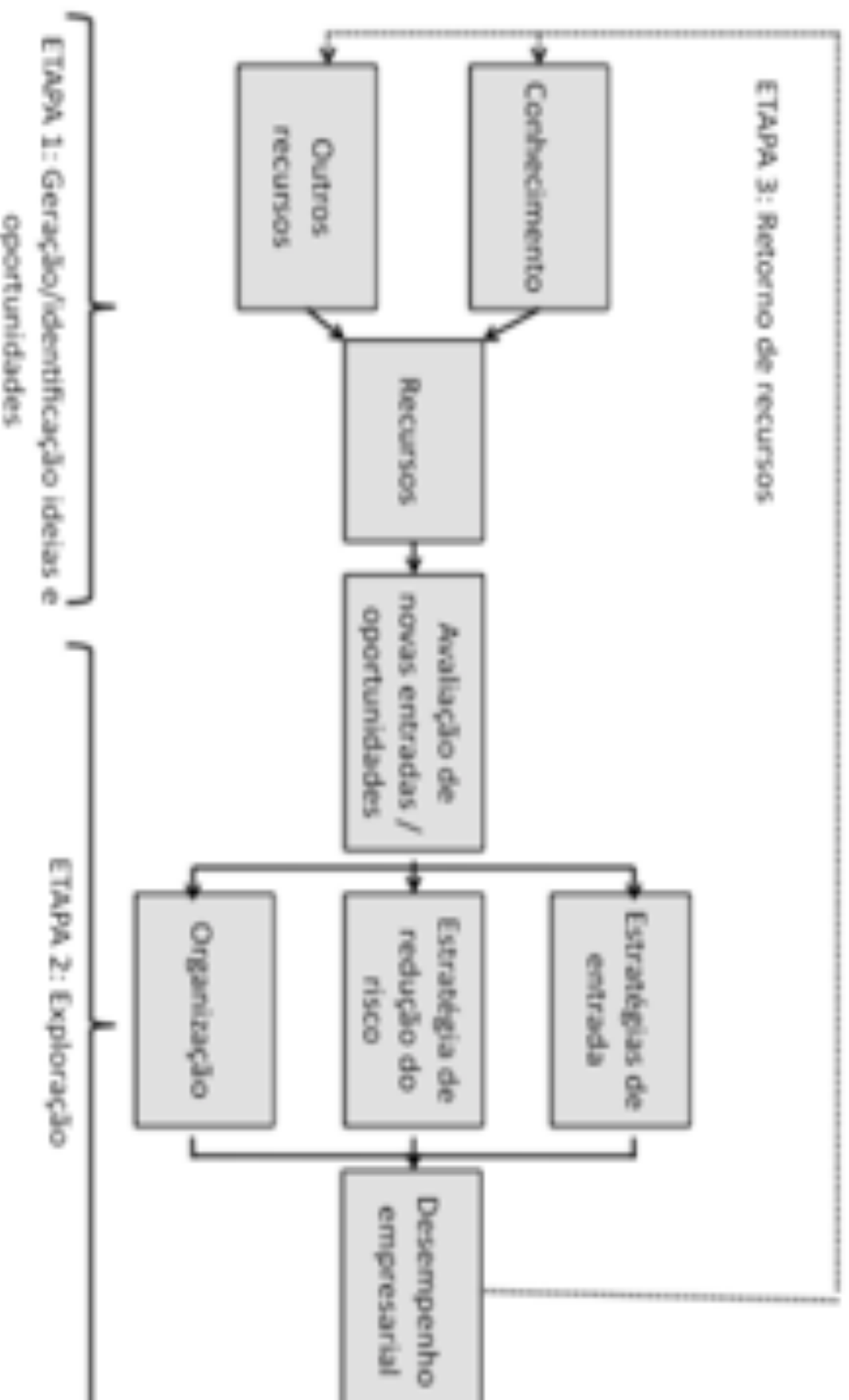


# Da ideia à oportunidade de negócio

## 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.



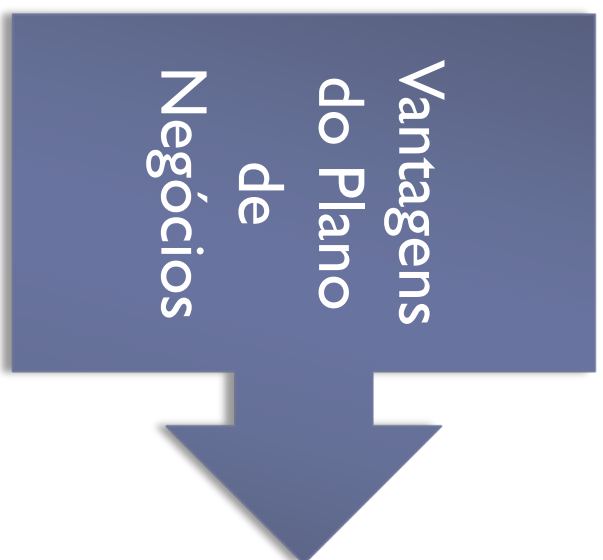


## A história da tartaruga falsa

“Tenho o direito de pensar”  
Alice respondeu bruscamente

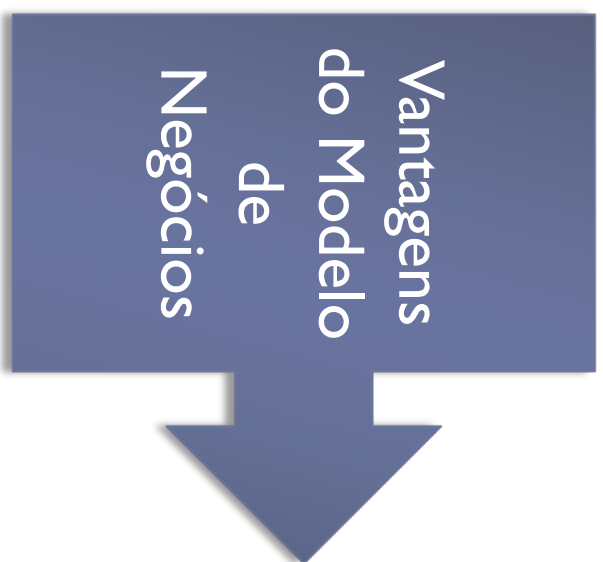
### ▶ 5. Plano de Negócios vs Modelo de Negócios

# Modelo de negócios vs Plano de negócios



- 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



- Casos em que há dúvida sobre a demanda e sobre quais as melhores soluções para os clientes;
  - Situações em 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 -  $d = 50\text{mm}$  ( $D/2 = R(r)$ )  
 $\frac{d}{2} = 25\text{mm}$
2. Set compass to  $\underline{\quad}$  and draw circle on metal. Use sharp leads in compass (and keep them sharp)

3. For the Star (5 point), set the compass to 1.176x 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.  
 Correctly, 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. (do in pencil first)  
 Once you get star outlined, bisect each point to the join of its opposing "legs".  
 You will have to do a small amount of erasing. So do lightly.  
 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	1.00	.868	.765	.684	.618

## Parte prática:



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  
Transferência de tecnologia e criação de empresas  
Incubadoras empresariais e modelos  
Perfil dos incubados  
Ecossistemas empreendedores

## Orientações:

Cada grupo deve escolher 1 tema ou subtópico dentro desse tema:

- Empreendedorismo corporativo
- Processo empreendedor

Consoante o tema escolhido devem ler pelo menos 2 artigos sugeridos (ver moodle sessão 3), sendo possível adicionar outras leituras selecionadas pelos estudantes.

Plano de aula:

1ª hora leitura dos artigos e discussão em grupo (trabalho autônomo)

2ª hora preparação de uma resenha dos artigos, identificando se possível limitações e pistas para investigação futura (trabalho autônomo)

3ª hora apresentação (apresentação ao grande grupo e discussão/partilha de perspectivas).

- Entrega no moodle (sessão 3) da resenha (aconselhado entre 3 e 6 páginas)