
Valorização das pessoas:

maximizando seu desempenho por meio do comprometimento,
do desenvolvimento e de espaços para empreender

Prof. Marcelo Marinho Aidar

Marcelo.Aidar@fgv.br

EAESP/FGV

Empreendedorismo Corporativo

Prof. Marcelo Aidar

Questão Central

Como estimular o desenvolvimento de um **ambiente intraempreendedor**, **possibilitando que** as pessoas empreendam sem precisar sair da organização?

Empreendedorismo Corporativo

Prof. Marcelo Aidar

Definição de Empreendedor

“Aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais”

Joseph Shumpeter, 1949

O Processo de Destruição Criativa

- é o processo pelo qual produtos e serviços são substituídos no mercado,
- é a substituição por outros mais baratos ou mais eficientes para a mesma função
- ou é, simplesmente, obsoletar a função que exercem

Joseph Shumpeter, 1949

Global Entrepreneurship Monitor

Estágio

Empreendedores iniciais: Empreendimentos têm até 42 meses de vida

Empreendedores estabelecidos: empreendimentos com mais de 42 meses.

Motivação

Empreendedores por oportunidade: motivados pela percepção de um nicho de mercado em potencial.



Empreendedores por necessidade: motivados pela falta de alternativa satisfatória de ocupação e renda.

Empreendedorismo Corporativo

Prof. Marcelo Aidar

Riscos de Extinção de Novos Negócios: Fatores Situacionais

- **Experiência Prévia**
- **Tempo de Estudo**
- **Dedicação ao Negócio**
- **Administração**
- **Foco**
- **Uso de Assessoria**
- **Disponibilidade Capital**
- **Planejamento do Negócio**
- **Idade**
- **Tamanho**

Empreendedorismo Corporativo

Fonte: SEBRAE-SP/FIDE

Prof. Marcelo Aidar

Empreendedorismo Corporativo ou Intraempreendedorismo

Empreendedorismo Corporativo

Prof. Marcelo Aidar

Desafios do Empreendedorismo Corporativo

- Para serem competitivas, as organizações necessitam, criar, desenvolver e sustentar novos negócios inovadores;
- Desafios para os novos negócios
 - Exigência de inovação
 - Adequação de novos negócios com antigos sistemas

Empreendedorismo Corporativo

Prof. Marcelo Aidar

Cultura Ambivalente para o Empreendedorismo Corporativo

■ Abertura para novas oportunidades

- tentativas e erros para observar a reação do mercado, até acertar

■ Planejamento disciplinado

- pensamento sistemático sobre o mercado, formulação de hipóteses, modelos de negócios, etc.

Conceituando os Intraempreendedores

“Aqueles que assumem a responsabilidade pela criação de inovações de qualquer espécie dentro de uma organização”

Pinchot III

A GRADE DO EMPREENDEDOR CORPORATIVO

visão	Artista		Intrapreneur	
	Inventor			
				Gerente
			Operacional	
				ação

Empreendedorismo Corporativo

Prof. Marcelo Aidar

VANTAGENS DO EMPREENDEDOR CORPORATIVO SOBRE O EMPREENDEDOR

- Recursos para financiar novos negócios
- A tradição, o nome e a marca da empresa como alavancas para novos negócios
- Acesso a laboratórios, tecnologia e ao corpo técnico da empresa
- Uso da estrutura de marketing e distribuição
- Rede interna de profissionais para apoio
- Negócios que não interessam a capitalistas de risco mas que interessam à empresa (produtos muito específicos e de longa maturação)

Empreendedorismo Corporativo

Prof. Marcelo Aidar

BARREIRAS QUE PRECISAM SER SUPERADAS

- Postura conservadora e pouco competitiva da empresa
- Intolerância quanto a riscos e fracassos
- Falta de liberdade para funcionários desenvolverem seus próprios projetos
- Falta de patrocinadores internos
- Sistemas de controle rígido
- Impossibilidade de usar os ganhos de um sucesso para financiar novos projetos

Empreendedorismo Corporativo

Prof. Marcelo Aidar

AÇÕES DO GESTOR EMPREENDEDOR

- Incentiva o intraempreendedor autônomo
- Provê maneiras dos intraempreendedores permanecerem em seus negócios
- Permite que as pessoas façam o trabalho à sua própria maneira
- Desenvolve formas rápidas e informais de acesso a recursos para se testar novas idéias
- Facilita a formação de equipes autônomas
- Mais preocupado com novas idéias do que com a defesa de seus territórios

Empreendedorismo Corporativo

Prof. Marcelo Aidar

Perfil Empreendedor

■ Oftam, Color-Aid e Blood Stop: Iniciativas empreendedoras



<http://www.ampltda.com.br>

Empreendedorismo Corporativo

Prof. Marcelo Aidar

3M Perfil da Companhia (1992)

- Fundada em 1902;
- Vendas de US\$ 14 Bi, em 1992
- Milhares de produtos gerenciados por 3900 centros de lucro, localizados em 47 divisões e vendidos em 57 países;
- No início dos anos 1990 mais de 100 tecnologias relacionadas abrasivos, adesivos, processos de cobertura, etc;

Empreendedorismo Corporativo

Prof. Marcelo Aidar

3M Cultura e Estrutura para a Inovação

- Reputação de organização inovadora
 - 25% do faturamento: produtos lançados nos últimos 5 anos;
- Funcionários podem dedicar-se 15% do tempo em atividades não programadas, relacionadas à inovação;
- Filosofia de crescimento e divisão;
- Conhecimento compartilhado: *“produtos pertencem às divisões, a tecnologia à companhia”*;

Empreendedorismo Corporativo

Prof. Marcelo Aidar

3M Caso Post It

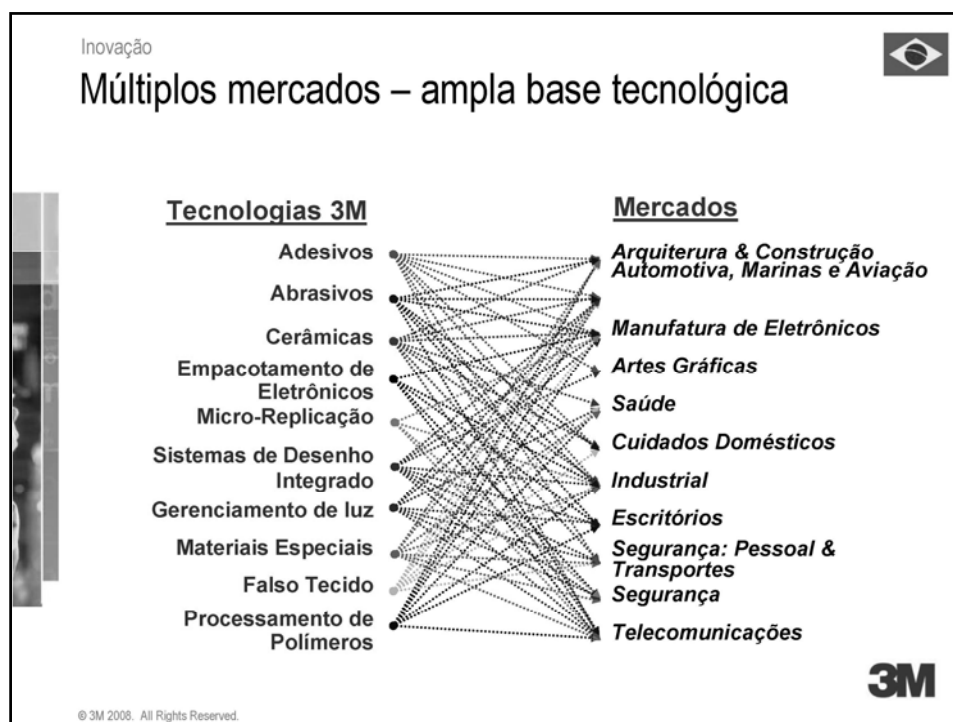


ART FRY E A CRIAÇÃO DO POST IT

- 1974 - Art Fry marcava o hino da igreja com tirinhas de papéis;
- Aproveitando políticas (exemplo dos 15%) e laboratórios da empresa iniciou protótipo de marcador descartável;
- Fábrica dizia ser impossível a produção, com a tecnologia disponível;
- Engenharia alegava que o projeto da máquina levaria 6 meses e custaria uma fortuna;
- Marketing argumentava que as pesquisas indicavam que clientes potenciais não viam necessidade desse tipo de produto;
- Art superou desafios e distribuiu amostras para os funcionários, que logo se “prenderam” ao produto.

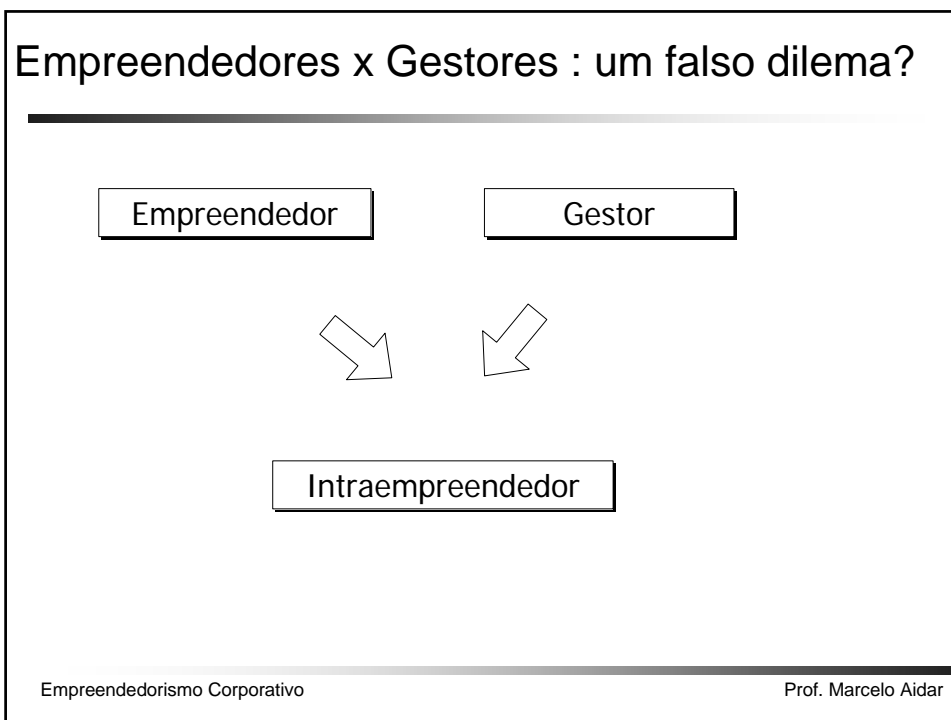
Empreendedorismo Corporativo

Prof. Marcelo Aidar



Outras inovações.....

- *Penso que há talvez no mundo um mercado para 5 computadores.*” Thomas Watson, presidente da IBM, 1943
- *“Quem se interessaria em ouvir os atores falar?”* H.M. Warner, Warner Brothers, no auge do cinema mudo, 1927
- *“Tudo que podia ser inventado já o foi.”* Charles H. Duell, diretor, Departamento de Patentes dos EUA, 1988, ao propor o fechamento da sessão de registro de novas patentes
- *“Viagens de trem em altas velocidades não são possíveis, os passageiros impedidos de respirar morrerão de asfixia.”* Dionysius Lardner, 1823



Características de Gerentes e Empreendedores

	Gerentes tradicionais	Empreendedores autônomos	Empreendedores corporativos
Motivação	Promoção, escritório, auxiliares e poder	Independência, oportunidade de criar e dinheiro	Independência e recompensas corporativas
Orientação de tempo	Curto prazo – atingir cotas e orçamentos semanais, mensais e anuais	Sobrevivência e crescimento do negócios entre 5 e 10 anos	Médio prazo, dependendo do cronograma corporativo
Atividade	Delega e supervisiona mais do que participa diretamente	Participação direta	Mais participação direta do que delegação das tarefas
Risco	Cuidadoso	Assume riscos moderados	Assume riscos moderados

Empreendedorismo Corporativo
Prof. Marcelo Aidar

Características de Gerentes e Empreendedores

	Gerentes tradicionais	Empreendedores autônomos	Empreendedores corporativos
Falhas e erros	Tenta evitar erros e surpresas	Lida com erros e falhas	Aceita erros como forma de aprendizado
Decisões	Geralmente concorda com o "status quo"	Dirigidos pelo sonho e sentimento	Busca persuadir outros para que "comprem sua idéia"
A quem servem	Aos outros	A si e aos clientes	A si, aos clientes e aos patrocinadores
Relacionamento com os outros	Hierarquia como relacionamento básico	Transações e acordo como relacionamento básico	Transações dentro da hierarquia

Empreendedorismo Corporativo

Prof. Marcelo Aidar

Combinando Tentativa e Erro com Rigor e Disciplina

- Restringir o campo de atuação;
- Aprender com base em observação direta de pequenas amostras;
- Usar protótipos para testar modelos de negócio;
- Acompanhar o progresso por meio de medidas não financeiras;
- Suspender o julgamento, mas não indefinidamente

Empreendedorismo Corporativo

Prof. Marcelo Aidar

Combinando o Novo e o Antigo

- Envolver pessoas experientes, com mente aberta, nos novos empreendimentos;
- Transformar a mentalidade dos veteranos;
- Desenvolver algumas capacidades, mas adquirir outras;
- Compartilhar a responsabilidade por decisões operacionais

Empreendedorismo Corporativo

Prof. Marcelo Aidar

Integração com autonomia

- Um novo negócio necessita de apoio de sua companhia mãe, na medida em que se esforça para criar sua própria identidade;
- Também necessita autonomia, mas uma independência excessiva leva a uma falta de aprendizado;

Empreendedorismo Corporativo

Prof. Marcelo Aidar