

Empreendedorismo Corporativo

Estratégia para a Sistematização da Inovação e o Crescimento das Organizações

José Dornelas

www.josedornelas.com.br

Empreendedorismo

+

Inovação

=

Prosperidade

Empreendedorismo

Estilo gerencial

Forma de agir

Busca de oportunidades

Mudança

Inconformismo

Fazer diferente

imaginação

assumir riscos

idéias originais

coragem

Porque estamos falando de empreendedorismo agora se a história está repleta de ações empreendedoras?

feeling

"grandes apostas"

aprendizagem contínua

criatividade

"novo uso para idéias existentes"

- 1. Cenário mudou (custos x receita)**
- 2. Competição aumentou (novos entrantes)**
- 3. Os negócios não serão mais os mesmos em poucos anos (velocidade)**
- 4. Precisamos nos preparar para os desafios**

**O “velho” modelo econômico
(a era da manufatura)**

X

**O “novo” modelo econômico
(a era da inovação empreendedora)**

Empreendedorismo

=

Pessoas

+

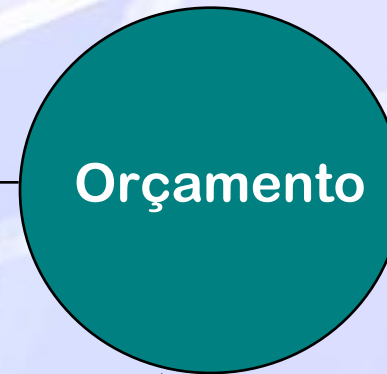
Processos

Processo empreendedor



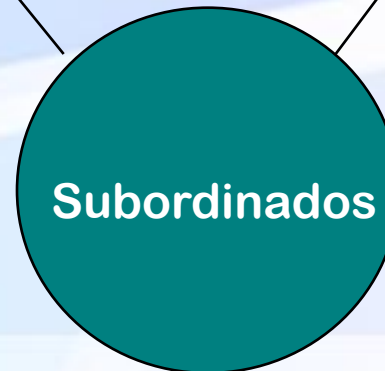
Como algumas pessoas vêem empreendedorismo

Acabar identificando uma oportunidade?



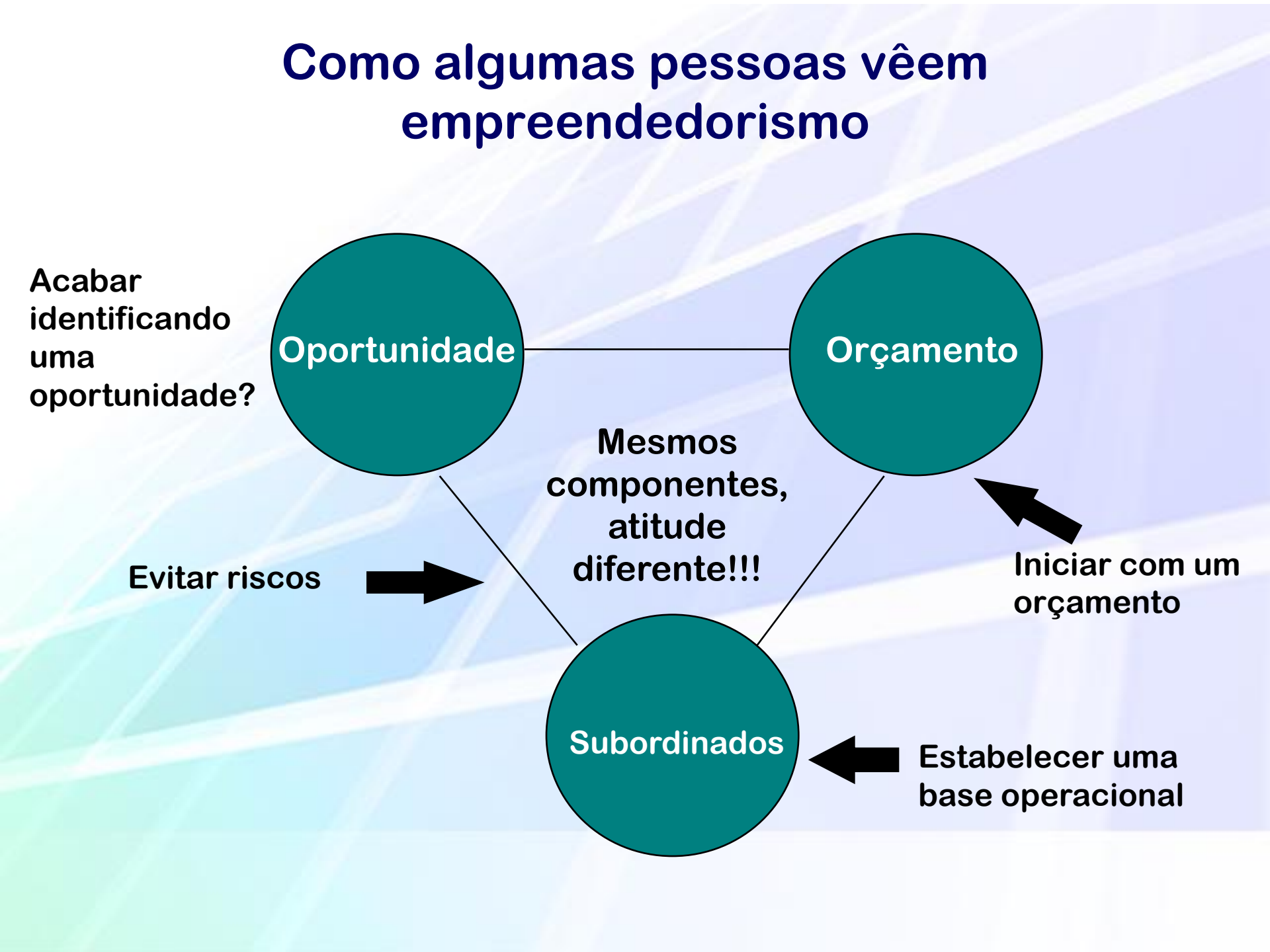
Mesmos componentes, atitude diferente!!!

Evitar riscos



Iniciar com um orçamento

Estabelecer uma base operacional



Quem é o empreendedor?

**“É aquele que faz acontecer,
se antecipa aos fatos e
tem uma visão futura da organização”**

José Dornelas (2001)

networking

fazer a diferença

dinamismo

liderança

organização

risco

visão

Empreendedores de sucesso

motivação

planejamento

criatividade

conhecimento

equipe

paixão

explorar oportunidades

Tipos de empreendedores corporativos

Tipo 1 – Clássico

(busca resultados; necessidade de realização)

Tipo 2 – O grande vendedor

(rede de relacionamentos;
habilidade de vender; persuasivo)

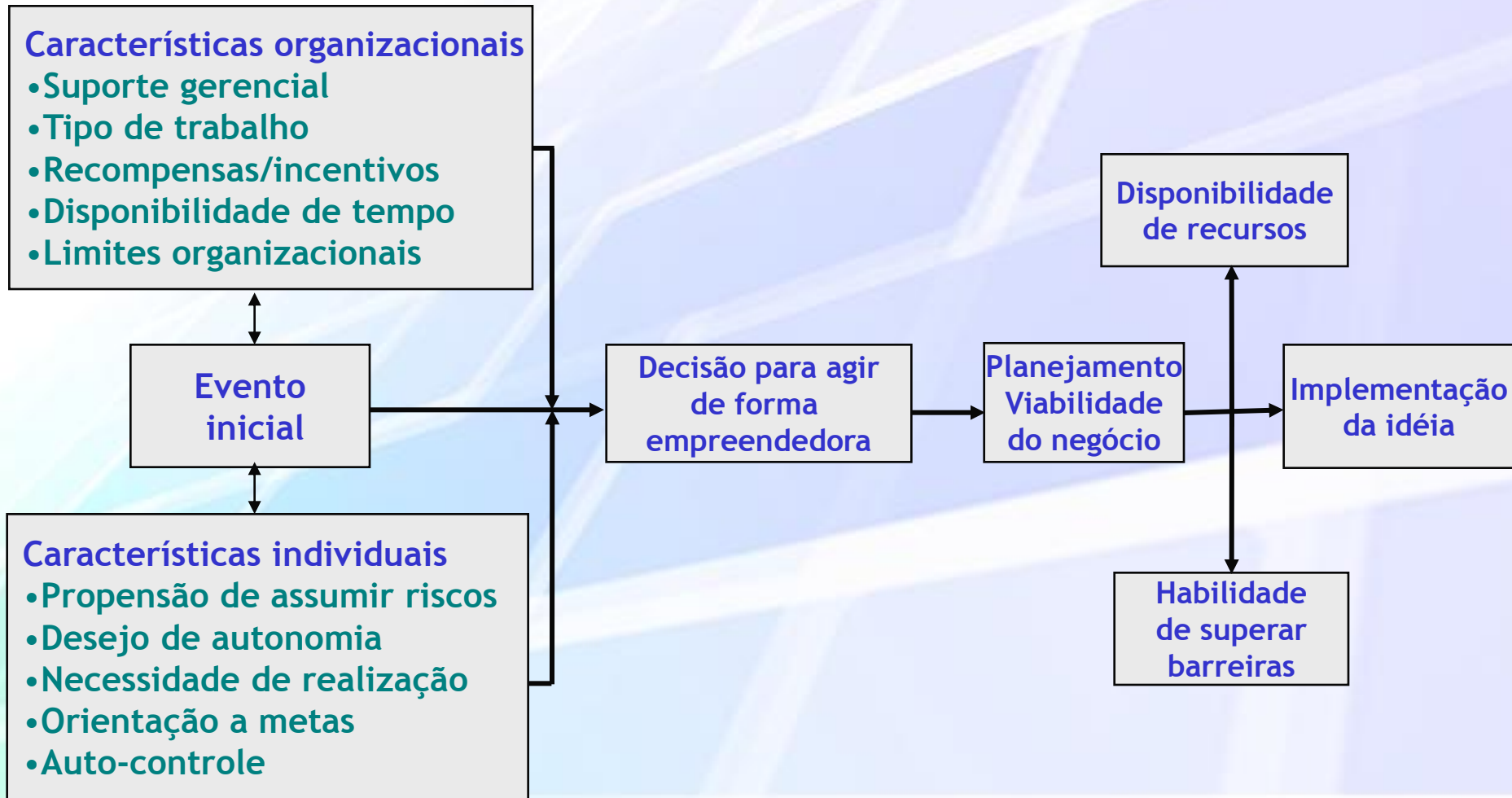
Tipo 3 - O gerente

(boas habilidades gerenciais;
orientado ao crescimento profissional)

Tipo 4 - O criativo

(gerador de idéias)

O Empreendedorismo Corporativo é “um pouco” diferente do start-up...



Restrições organizacionais

Sistemas	Estruturas	Direcionamento estratégico	Políticas e procedimentos	Pessoas	Cultura
Sistemas de avaliação e recompensa mal dirigidos	Muitos níveis hierárquicos	Falta de metas de inovação	Ciclos de aprovação longos e complexos	Medo da falha	Valores mal definidos
Sistemas de controle opressivos	Estrutura de controle estreita	Falta de estratégia formal para o empreendedorismo	Muita documentação, excesso de burocracia	Resistência à mudança	Falta de consenso em relação as prioridades
Sistemas inflexíveis de definição de orçamentos	Responsabilidade sem autoridade	Falta de visão da alta direção	Excessiva segurança ou fixação nas regras atuais	Complacência	Falta de adequação da oportunidade com os valores atuais
Sistemas de planejamento exageradamente formais e rígidos	Gerenciamento <i>top-down</i>	Falta de comprometimento dos executivos sênior	Critérios de desempenho não realistas	Orientação ou foco no curto prazo	Valores conflitam com os requisitos necessários ao empreendedorismo
	Canais de comunicação restritos	Falta de referências (pessoas) empreendedoras na direção		Talentos e habilidades inapropriados	

Empreendedorismo Corporativo

Corporate venturing

Criação de novo negócio dentro da organização

Influência das core competences

Crescimento e spin-off

Associado com indivíduos empreendedores dentro da organização

Intrapreneurship

É o empreendedorismo aplicado dentro da organização

Criação de uma cultura e clima inovadores

Gerentes agindo como se fossem proprietários

Implementando o EC na empresa

Aspectos chave para se implementar o empreendedorismo corporativo

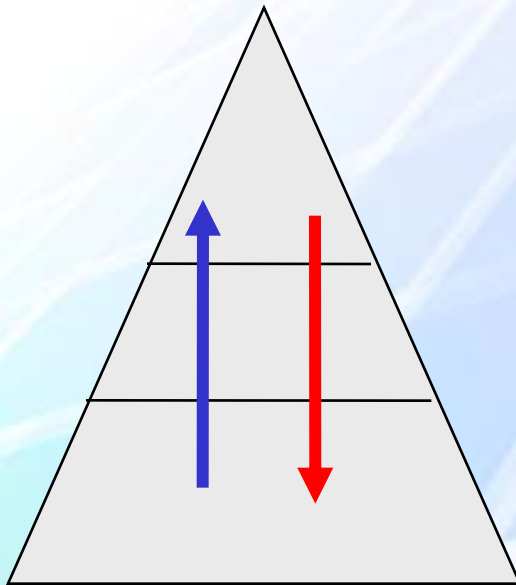
Trabalhar perfil empreendedor de colaboradores

Criar condições internas para que o empreendedorismo seja sistematizado na empresa

Foco na identificação de oportunidades de inovação

Abordagem estratégica

Deve-se integrar o empreendedorismo à estratégia corporativa



Visão de médio e longo prazos

Abordagem top-down e bottom-up

Focar em inovação, proatividade e assumir riscos calculados

Atingindo objetivos

Definição de onde se quer chegar

Assessment

Identificação de pontos de melhoria

Implementação de ações de melhoria (treinamento, *frameworks*, metodologias, processos, recursos etc.)

Acompanhamento das ações

Medição de resultados

Foco de ação

Criar sistemas para:

Uso adequado de recompensas / reconhecimento

Suporte gerencial a ações empreendedoras


Disponibilidade de recursos (e tempo)

Otimizar estrutura organizacional

Assumir riscos calculados

Sistematizando...

- 1. Desenvolvimento de uma visão empreendedora**
- 2. Incentivar e aprimorar a percepção da oportunidade**
- 3. Institucionalizar a mudança**
- 4. Alimentar o desejo de ser inovador**
- 5. Investir nas idéias das pessoas**
- 6. Compartilhar riscos e recompensas com os funcionários**
- 7. Reconhecer que o ato de falhar é crítico, mas importante**



Exemplos de Empreendedorismo Corporativo e Inovação

The World's 25 Most Innovative Companies

2006 survey and analysis of 1,070 senior executives in 63 countries by The Boston Consulting Group

Our 2006 list of the world's most respected names in innovation sends two powerful messages. First, design is a differentiator. Apple again rules the roost, and design-focused companies—from Procter & Gamble to IDEO to BMW—are all on the rise. Need further proof? Just look at design-friendly retailers IKEA and Target, both new to the list.

The other message? Innovation is becoming ever more broadly defined. True product innovators have their place on our list—Nokia and newcomer Research In Motion come to mind. But respondents to the *BusinessWeek*-Boston Consulting Group survey value other kinds of innovators, too, from process masters, who remake the supply chain, logistics, or sales channels, to business model revolutionaries, who create brand-new ways of doing business. Take a look at who's up and who's down.

Methodology

The *BusinessWeek*-Boston Consulting Group 2006 senior management survey on innovation was distributed electronically to executives worldwide in early 2006. In February surveys were sent to the largest 1,500 global corporations, determined by market capitalization in U.S. dollars, with instructions to distribute the survey to their top 10 executives. The survey was also accessible on several Web sites: the BCG Innovation Institute, *BusinessWeek*, Knowledge@Wharton, and the *Nightly Business Report*. Survey participation was voluntary and anonymous, and the survey closed in April, 2006. The survey consisted of 19 general questions on innovation and an optional 8 questions that focused on innovation metrics.

A total of 1,070 executives answered the survey. Of those, 46% were from North America, 30% from Europe, and 16% from Asia or the Pacific region. To avoid vote-stuffing, respondents were asked to identify the most innovative company outside their own industry. For a full list of the top 100 companies, go online to businessweek.com/innovate.

- ▲ Process Innovation
- Product Innovation
- Business Model Innovation

RANK 2006*	RANK 2005	COMPANY	WHY	BEST PRACTICES	1995-2005	
					MARGIN GROWTH#	STOCK RETURNS**
1	1	Apple	Hello, iPod World. Outstanding design and innovative software platforms create an unrivaled user experience.	■ ●	71%	24.6%
2	8	Google	Allows one of the world's brightest crops of engineers time to experiment. Focuses on simplicity and the customer.	■ ●	n/a**	n/a**
3	2	3M	Revamped its vaunted R&D labs in 2003 to centralize basic research. With new CEO George Buckley, an engineer is back at the helm.	■	3.4	11.2
4	14	Toyota	A master of manufacturing innovation, and now, hybrid technology. New cost-cutting strategy calls for reducing vehicle system costs as a whole.	▲ ■	10.7	11.8
5	3*	Microsoft	Primes Windows and Office sales with innovations. A new combo of Web and PC services, called Live, is off to a solid start.	■ ●	2.0	18.5
6	3*	General Electric	Transforming from an efficiency powerhouse to one that values bold ideas. Now rates managers on traits such as "imagination and courage."	▲ ■	5.7	13.4
7	9*	Procter & Gamble	Its "connect and develop" model calls for 50% of new products to come from outside. Design and innovation execs are now part of the org chart.	▲ ■ ●	4.4	12.6
8	9*	Nokia	Global handset leader. Diverse teams create future-oriented "world maps" to track macro trends. Designed low-cost phones for emerging markets.	▲ ■ ●	0.0	34.6
9	19	Starbucks	Would you like a movie with your latte? The creator of the \$3 coffee has started marketing films. Taps an army of baristas for customer insight.	■ ●	2.2	27.6
10	7	IBM	Donated 500 of its more than 40,000 patents to help build new technology ecosystems. Co-invests in projects with clients and partners.	▲ ■ ●	-0.7	14.4
11	11	Virgin	Adds its hip lifestyle brand to everything from airlines to insurance. Enters new businesses at lightning speed.	●	private	private
12	12	Samsung	An intense design focus, speedy product cycles, and rigorous metrics make the South Korean company a creative force in electronics.	▲ ■	-4.5***	22.7
13	5	Sony	Fell eight spots this year; is trying to claw its way back with a focus on high-def products and a revamped management structure.	■	-11.0	5.1
14	6	Dell	Revolutionized the PC supply chain and sales channels. But stuck in Apple's shadow, Dell fell eight spots this year.	▲ ●	2.0	39.4
15	18	IDEO	Designed the Palm V and Leap chair. Now helps some of the biggest companies learn design thinking and transform their cultures.	▲ ■	private	private
16	20	BMW	Brings teams together to collaborate inside an innovative research center. Sets up competitions between designers for new car models.	▲ ■	9.1	14.2
17	16*	Intel	Expanding beyond microprocessors and outside the PC. Poised to launch more products in 2006 than at any time in its history.	■ ●	-0.3	13.8
18	15	eBay	Built the world's largest online marketplace and a new way of doing business. Launching a fixed-price site to cater to busy consumers.	●	13.0***	n/a**
19	new	IKEA	A focus on affordable design and a different retail experience have turned the Swedish retailer's shoppers into cult fans.	▲ ■ ●	private	private
20	13	Wal-Mart	Wields technology and pioneers processes to streamline its supply chain. A beleaguered image may have prompted its seven-spot fall.	▲	1.9	16.2
21	16*	Amazon	Continuously focuses on improving the online experience. Ramping up R&D spending on search and Web services for outside merchants.	▲ ■	25.0***	n/a**
22	new	Target	Embraced design as a differentiator in the discount market. Creative marketing and temporary stores surprise devoted customers.	■ ●	7.4	25.2
23	23*	Honda	Known for excellent engineering, Honda is thinking outside the car, launching solar cell production for homes and businesses next year.	■	8.0	12.9
24	new	Research In Motion	Breakthrough mobile devices changed the way business communicates. Dominates the wireless e-mail market.	■	57.0***	n/a**
25	21*	Southwest Airlines	Created the low-cost airline model through operational innovation. Developed fare marketing software for consumers' desktops.	▲ ●	-0.1	13.9
Median			Most Innovative Companies		3.4	14.3
Median			Standard & Poor's 1200 global stock index		0.4	11.1

*In the 2006 rankings, we broke ties by comparing 10-year annualized total shareholder returns between public and private companies; the public company was favored. **Annualized based on 1995-2005 fiscal year earnings before interest and taxes as percent of revenue. ***Annualized Dec. 31, 1995 to Dec. 31, 2005, or more appropriate period. #21: Honda tied with Hewlett-Packard for #21. #22: Honda tied with Cisco Systems and DaimlerChrysler for #22. **Insufficient data. ***Based on greater than 10 years of data.

The World's Most Innovative Companies by Region (Business Week, 2008)

Asia Votes		Europe Votes		North America Votes	
1	Apple	1	Apple	1	Apple
2	Google	2	Google	2	Google
3	Toyota Motor	3	Toyota Motor	3	Toyota Motor
4	Tata Group	4	Microsoft	4	General Electric
5	Nintendo	5	Nintendo	5	Procter & Gamble
6	Nokia	6	General Electric	6	Microsoft Corp
7	General Electric	7	Amazon.com	7	Nintendo
8	Reliance Industries	8	Tata Group	8	Research In Motion
9	Microsoft	9	Nokia	9	Disney
10	Sony	10	Procter & Gamble	10	IBM
11	Samsung Electronics	11	BMW	11	General Motors
12	IBM	12	Sony	12	Amazon.com
13	Hewlett-Packard	13	IBM	13	Tata Group
14	Procter & Gamble	14	Audi	14	Honda Motor
15	3M	15	Hewlett-Packard	15	Sony
16	Goldman Sachs Group	16	Boeing	16	Target
17	Honda Motor	17	Goldman Sachs Group	17	Hewlett-Packard
18	McDonald's	18	Fiat	18	Boeing
19	BMW	19	Facebook	19	BMW
20	Facebook	20	3M	20	Wal-Mart Stores

Exemplos Mundiais

3M

- ▶ Coloca vários produtos no mercado constantemente
- ▶ 6% das vendas investidos em P&D
- ▶ 7.000 cientistas no mundo
- ▶ **15% do tempo dos funcionários dedicados aos seus próprios projetos**
- ▶ Unidades de negócios pequenas
- ▶ Tolerância
- ▶ Motivar os campeões
- ▶ Intimidade com o clientes
- ▶ **Produtos pertencem às BU's, tecnologias à 3M**
- ▶ Ambiente de estímulo à criatividade

P&G

- ▶ **Conect & Develop**
- ▶ **50% das inovações vêm de fora**

IBM

- ▶ Doou mais de 500 das 40mil patentes para criar novos ecossistemas
- ▶ **Co-investe em projetos de parceiros e clientes**

Idéias

- ▶ **Funcionários premiam funcionários**

Ranking EC da Revista Exame

As campeãs da inovação em 2006

As dez empresas no Brasil que mais estimulam o empreendedorismo corporativo, segundo a pesquisa da Revista Exame

Masa (AM)

Serasa (SP)

Unimed Vales do Taquari e Rio Pardo (RS)

Tupy Fundições (SC)

Promon (SP)

Brasilata (SP)

Odebrecht (SP)

Siemens (SP)

Algar (MG)

Microsiga (SP)

A primeira do ranking

O que é a Masa

Fabricante de componentes plásticos com sede em Manaus. Vendida pela Whirlpool para a Flextronics em 2005

Funcionários: 950

Faturamento em 2005: 183 milhões de reais

Principais clientes: Honda, Philips, Gradiente, Brastemp, Semp Toshiba e Nippon Seiki

480% foi o crescimento do lucro em quatro anos — para 24 milhões de reais em 2005

Fonte: empresa

A primeira do ranking

A fórmula da MASA

Algumas das características que colocaram a Masa no topo do ranking

Desburocratização

A implantação de novas idéias não precisa da aprovação de um comitê — basta sugerir ao chefe. Insucessos não são encarados como falhas

Liderança

Ulisses Tapajós Neto assumiu a presidência em 1992, quando a empresa estava à beira da falência. Na época já era referência importante para os funcionários

Transparência

O presidente se reúne com todos os funcionários a cada dois meses. Os principais dados financeiros são divulgados nos murais da fábrica

Plano de carreira

Sempre que há uma vaga em aberto, a preferência é dada a quem já trabalha na empresa. Em 2005, 83% dos funcionários foram promovidos

Educação

Desde os anos 90, a empresa incentiva os funcionários a completar os estudos. Na época, 15% deles tinham o ensino médio completo. Hoje são 100%

Serasa

- **Duplicação de algumas posições no organograma (as principais áreas possuem dois diretores)**
 - um cuida dos processos e do dia-a-dia,
 - o outro é responsável por pensar a estratégia e buscar referências lá fora.
- **Novas idéias precisam ser apresentadas de maneira estruturada -- com uma proposta de planejamento, prazos e custos, como num plano de negócios.**

Tupy

- **2,7 milhões de reais é o retorno anual de uma das principais inovações da empresa**
- **258 000 melhorias — nos processos ou produtos — foram mapeadas nos últimos nove anos**
- **2 500 funcionários participaram dos grupos de melhoria em 2005**

Brasilata

- **6 patentes da empresa se transformaram em sucesso de mercado e hoje respondem por 75% das vendas**
- **45 800 idéias foram apresentadas pelos funcionários em 2005 — média de 50 por pessoa**
- **81% é quanto aumentou a produtividade da companhia em cerca de dez anos**

Forças e fraquezas

Pesquisa com 5000 funcionários das 267 empresas participantes

Os fatores que mais estimulam a inovação nas empresas...

Satisfação pessoal	34%
Contribuição para a imagem e o crescimento da empresa	22%
Possibilidade de facilitar o próprio trabalho	17%
Reconhecimento moral dos chefes e colegas	12%
Aumento de salário	9%
Promoção de cargo	6%

...e os que mais atrapalham as iniciativas

Ausência de políticas de reconhecimento e recompensa	25%
Falta de comprometimento das pessoas	22%
Falta de incentivo de chefes e colegas	21%
Despreparo e desinteresse dos funcionários	16%
Escassez de recursos	16%

Fonte: Ranking EC da Revista Exame 2006

Qual o futuro das Organizações?

Pesquisa GIO - IBM
2005-06.

Tendências e o novo modelo de empresa:

- Colaboração
- Trabalho em rede
- Unidades menores
- Novo modelo de crescimento
- Inovação como Mindset e não como departamento
- Novas relações de trabalho (contrato empregador- empregado)
- Mobilidade
- Interação entre empresas

