

# INTRAEMPREENDEDORISMO COMO AGENTE DA INOVAÇÃO



# SUMÁRIO

- 3** INTRODUÇÃO
- 4** INTRAEMPREENDEDORISMO COMO AGENTE DA INOVAÇÃO - A IMPORTÂNCIA
- 6** O QUE É INTRAEMPREENDEDORISMO E POR QUE AS EMPRESAS DEVEM OLHAR PARA ELE
- 10** ESTUDO DE CASO - INTRAEMPREENDEDORISMO PARA INOVAÇÃO NA PRÁTICA
- 14** CONCLUSÃO
- 15** SOBRE A MJV

# INTRODUÇÃO

De tempos em tempos o mundo dos negócios é invadido por uma tendência e sua conseqüente buzzword. Atualmente, a palavra da vez é inovação, e em sua cauda vêm outras tendências como Design Thinking e Intraempreendedorismo, tema deste material. Elas vêm sendo trabalhadas entusiasticamente em todas as publicações de negócios, mas sempre há confusão sobre o que é e como fazer. Trataremos dessas duas poderosas ferramentas ao longo deste whitepaper, falando de sua importância para o crescimento das empresas, para a implementação de uma cultura de inovação corporativa e como o Design Thinking é um grande aliado para a fomentação do intraempreendedorismo nas empresas.

# INTRAEMPREENDEDORISMO COMO AGENTE DA INOVAÇÃO - A IMPORTÂNCIA

Muito é falado sobre criatividade nos negócios, sobre a habilidade de se ter ideias novas para superar desafios e ganhar vantagem competitiva. No entanto, criatividade não é o mesmo que inovação. O que realmente faz a diferença no mercado, seja ele qual for, não é apenas a capacidade de gerar novas ideias, mas sim de colocá-las em prática através de um modelo de negócio rentável e sustentável.

O conceito de empreendedorismo está muito mais ligado à ação, ao **ato de tornar uma ideia concreta**, do que simplesmente imaginá-la. Assim, a base do intraempreendedorismo - que pode ser entendido como um "empreendedorismo corporativo" - não é somente avaliar a competência criativa dos funcionários, mas sim dar o apoio e a estrutura apropriada para que as ideias sejam desenvolvidas e aplicadas, tendo um objetivo claro e realizável.

A incansável busca pela inovação leva empresas e empreendedores de todo tipo a percorrer grandes distâncias, contratar diferentes consultorias e especialistas no assunto para encontrar inspiração e resultados para suas ambições nesse meio. No entanto, ainda é pequeno o número de lideranças que enxergam em sua malha de funcionários a máquina de ideias que toda organização ambiciona. Explorar o potencial de inovação dos próprios funcionários, em todas as esferas corporativas, é uma maneira prática e eficiente de alcançar seus objetivos.

O CONCEITO DE  
INTRAEMPREENDEDORISMO TEM  
GANHADO TRAÇÃO NOS ÚLTIMOS ANOS,

**MAS A SUA PRÁTICA E RESULTADOS  
PODEM SER OBSERVADOS HÁ ANOS. O  
BOTÃO 'LIKE' DO FACEBOOK, O POST-IT E  
O GMAIL POSSUI UMA CARACTERÍSTICA  
EM COMUM QUE FOI DECISIVA: TODOS  
SURTIAM ATRAVÉS DE INICIATIVAS DE  
INTRAEMPREENDEDORISMO, E SUAS  
EMPRESAS COLHEM OS FRUTOS ATÉ HOJE.**

Dar espaço para que pequenas iniciativas internas se desenvolvam pode render resultados grandes. A rede de hotéis Hilton não se arrependeu de dar uma chance aos seus funcionários que queriam implementar uma ideia relacionada à sustentabilidade. Em 2010, a empresa divulgou que a iniciativa reduziu a emissão de carbono das propriedades da rede de hotéis ao equivalente a 34.865 carros fora das ruas; mais de 29 milhões de dólares em custos com eletricidade, água, aquecimento e esgoto foram economizados. Até 2012, foram mais de 147 milhões economizados com esses gastos. (Fonte: [Global/Corporate News - Hilton Hotels & Resorts](#))

# O QUE É INTRAEMPREENDEDORISMO E POR QUE AS EMPRESAS DEVEM OLHAR PARA ELE

De forma geral, intraempreendedorismo pode ser definido como **a realização de ações empreendedoras dentro de empresas**. O desenvolvimento dessas ações pode resultar em uma modificação organizacional e percorrer o caminho em direção à cultura de inovação.

Na função de um empreendedor interno, o intraempreendedor foca na criatividade e na inovação ao trabalhar dentro dos objetivos e do ambiente de uma corporação. Intraempreendedores trazem as suas ideias para a empresa a fim de gerar novos produtos, processos ou serviços e, desta forma, funcionam como um catalisador de mudança corporativa. Eles agregam **valor** ao potencial de inovação de uma empresa.

Os benefícios do intraempreendedorismo são, de muitas formas, intangíveis: os resultados são vistos a longo prazo e difíceis de justificar, o que pode ser um grande desafio para as organizações. Essas características demandam bons gerentes e lideranças, alinhados à uma mentalidade resiliente e abertos à uma implementação estruturada e sistematizada.

Muito embora o intraempreendedorismo tenha como resultado mais cobiçado a implementação de uma cultura de inovação, ele também é uma ferramenta muito eficaz para combater um dos maiores obstáculos para que empresas atinjam o seu potencial: a falta de engajamento do seu pessoal. A possibilidade de ser ouvidos e ter suas ideias postas em prática eleva o moral do quadro de funcionários e seu comprometimento com a empresa. O intraempreendedorismo os tira da posição de simples funcionários e os coloca em evidência, gerando um sentimento de integração.

A capacidade de uma empresa em pensar e investir em oportunidades a longo prazo, conjugada com a competência em conduzir inovações contínuas para o crescimento anual, é

o seu motor de inovação. Para construí-lo, elas devem dominar a **operacionalização de ideias** de funcionários altamente engajados que estão dispostos a lutar contra resistências internas sem perder o controle. Este deve ser o *bench* de inovadores corporativos: os intraempreendedores.

## COMO RECONHECER E INCENTIVAR INTRAEMPREENDEDORES EM SUA EMPRESA

Em uma pesquisa realizada em 2014, a Global Entrepreneurship Monitor (GEM) constatou que, no Brasil, 50% da população diz ter as habilidades e experiência necessárias para se tornar um empreendedor. Tal percepção positiva de habilidades e capacidade é a segunda maior dentre os países analisados, chegando perto dos EUA (53,3%) e México (53,5%). **Então, como identificar, desenvolver, reter e atrair esses intraempreendedores em potencial nas empresas?**

Toda organização possui intraempreendedores naturais em seu quadro de funcionários; alguns são óbvios, mas outros não. De maneira geral, intraempreendedores são altamente engajados pois *acreditam no que fazem*.

Assim como empreendedores, os intraempreendedores devem ter visão, paciência e resistência. Segundo a revista Forbes, para burlar as rígidas estruturas de empresas estabelecidas no mercado e fazer com que seu projeto seja bem-sucedido, eles precisam ter algumas características essenciais, que podem detectadas pelos gestores:

- \_ Conhecimento do ambiente externo e interno de trabalho
- \_ Visão e disposição para desafiar o *status quo*
- \_ Diplomacia e capacidade de liderar diferentes times
- \_ Habilidade para construir uma rede de apoio profissional
- \_ Habilidade para persistir mesmo em meio à incerteza

Eles podem ser identificados em qualquer nível hierárquico. Algumas companhias implementam programas que selecionam funcionários para receber treinamento de intraempreendedorismo e para encorajá-los a desenvolver seus próprios projetos internos.

Hackathons também são uma excelente forma de identificar funcionários que apresentam esse potencial inovador. Esse

tipo de evento possibilita que ideias novas sejam estruturadas e prototipadas em um curto período de tempo, evitando toda a burocracia corporativa que costuma permear a aprovação de projetos. Dessa forma, é possível identificar novos talentos e ter uma prévia do que eles podem realizar.

É imprescindível **dar voz** a funcionários de todas os níveis da empresa, sobretudo aqueles que possuem contato direto com clientes, concorrentes e stakeholders. Eles possuem mais conhecimento sobre o negócio que é efetivamente posto em prática (o que é um fator preponderante para insights) do que C-levels.

**EMBORA IDENTIFICAR OS TALENTOS INTERNOS SEJA IMPRESCINDÍVEL, CULTIVÁ-LOS E ESTIMULÁ-LOS É IGUALMENTE IMPORTANTE.**

Para isso, confiança é fundamental. O funcionário que se sente inclinado a desenvolver ideias para a empresa, fora do escopo da sua rotina de trabalho, precisa sentir que existe uma parceria com a Diretoria, que por sua vez deve estar realmente disposta a implementar a cultura de inovação, e não somente realizar um “teatro”.

### **ENTENDA MELHOR SOBRE CULTURA DE INOVAÇÃO - COMO EVITAR O INNOVATION THEATER**

Um importante fator dessa parceria é conceder ao funcionário carta branca para fracassar sem que isso impacte a sua carreira dentro da empresa. Ele precisa saber e acreditar nisso, do contrário, não se sentirá estimulado a colocar em prática uma característica essencial para o sucesso não apenas do intraempreendedorismo, mas de qualquer negócio: a disposição para correr riscos. **Cometer erros e aprender por meio deles é um processo inseparável do sucesso do intraempreendedorismo.**

Empreender fora de uma empresa, a diferença mais óbvia entre os empreendedores e os intraempreendedores, tem como característica principal a liberdade de ações. Essa liberdade



precisa ser replicada dentro das organizações que têm o intuito de fomentar a inovação através do intraempreendedorismo. Dar espaço ao intraempreendedor estimula a criatividade e abre caminho para inovações com potencial disruptivo.

No entanto, isso não significa uma completa isenção por parte da liderança da organização. Conforme as melhores ideias vão amadurecendo, é importante que elas sejam promovidas internamente e adotadas pela diretoria, resultando em uma influência *top-down*. A relação hierárquica entre um intraempreendedor e sua liderança deve ser respeitosa e mútua, de forma que a autoridade seja vista de forma benéfica ao trabalho realizado, e não como um obstáculo no caminho do projeto.

Para que o intraempreendedorismo seja bem sucedido como uma ferramenta de inovação em negócios, trazendo lucros e aperfeiçoando negócios, é preciso que o apoio dado ao colaborador não seja apenas o do reconhecimento e liberdade de ações. Também é importante que, antes de tudo, sejam desenvolvidos processos e *frameworks* para esse tipo de empreitada, através dos quais o intraempreendedor possa pesquisar por modelos de negócios que atendam aos interesses da empresa. **É um processo que deve ser guiado em vez de controlado.**

# ESTUDO DE CASO - INTRAEMPREENDEDORISMO PARA INOVAÇÃO NA PRÁTICA

A MJV estruturou um ambicioso projeto de intraempreendedorismo em uma das maiores empresas do setor financeiro do mundo, utilizando as ferramentas do Design Thinking. A empresa em questão possui a inovação como um valor que é permanentemente investigado, incentivado e promovido como essencial para o sucesso dos negócios.

A decisão de implementar um projeto robusto de intraempreendedorismo na companhia surgiu após um fértil período de experimentação e colaboração, com iniciativas de inovação dentro da organização. Essas ações levaram ao entendimento de que era necessário estabelecer um modelo de **gerência de inovação** através do fortalecimento tanto de uma infraestrutura, quanto de uma mentalidade voltada à inovação.

A importância desse projeto para o crescimento da empresa é evidenciado pelo objetivo central determinado para a empreitada: *intraempreendedorismo para uma inovação pautada em propósito e estratégia*.

A partir desse objetivo, os seguintes pontos foram estabelecidos para nortear a iniciativa:

**Pilares:** estratégia e valores combinados para crescimento no centro da estrutura do programa;

**Processo:** fases e atividades que definam a fluidez do programa;

**Rede:** participantes, mentores, júri e consultores que incorporam o programa;

**Ferramentas:** métodos, plataformas e aplicativos que habilitam o programa.

Para trazer esses valores e conceitos à vida, foi estruturado um sistema de fomento, desenvolvimento e aprovação de ideias que engloba todo o espectro de criação e estabelecimento de novos negócios, mas nos moldes das organizações *agile*. As etapas foram organizadas da seguinte forma:

\_ Inspiração: essa fase deve ser um esforço contínuo, uma estratégia de comunicação que conscientize os participantes das evoluções tecnológicas, sociais e nos negócios que estão em curso.

\_ Ideação: Esta etapa é uma das fases do Design Thinking, na qual ideias surgem do material coletado na etapa anterior (Imersão). Para a maioria dos funcionários, a Ideação é o ponto de partida para a inovação. Essa fase foi pensada para estimular a interação em desafios específicos e elaborar resultados tangíveis.

Essa etapa pode acontecer de duas formas: através de workshops de cocriação e de eventos nos quais um desafio deve ser trabalhado por colaboradores divididos em equipes. As ideias podem surgir de forma espontânea, através de sugestões de qualquer colaborador da empresa, que poderão correr atrás de suas ideias através de kits de abertura de negócios que são disponibilizados.

Em ambos os casos, a Ideação exige que todo conceito seja formatado como um *mock-up*, um protótipo não funcional usado para apresentar a ideia e obter um resultado que seja fácil de ser testado.

Utilizando uma jornada do cliente estruturada anteriormente, diversas ferramentas do Design Thinking foram apresentadas para serem utilizadas durante o processo de ideação e workshops:

## PERSONAS

Personas são arquétipos, personagens ficticiais, concebidos a partir da síntese de comportamentos observados entre consumidores com perfis extremos. Representam as motivações, desejos, expectativas e necessidades, reunindo características significativas de um grupo mais abrangente.

## MAPEAMENTO DE CONTEXTO

É um mergulho nos contextos de interação de uso dos produtos e serviços explorados no projeto. Ocorre na etapa do Design Thinking de Imersão em Profundidade, que tem como finalidade definir o escopo do projeto e suas fronteiras, além de identificar os perfis de usuários e outros atores-chave que deverão ser abordados.

Muitas técnicas, algumas delas oriundas da Antropologia, como entrevistas, sessões generativas, cadernos de sensibilização e outros, podem ser usadas para realizar esse mergulho.

## **BAIXE E COMPARTILHE O LIVRO DESIGN THINKING - INOVAÇÃO EM NEGÓCIOS NAS REDES SOCIAIS E GANHE UM TOOLKIT!**

### **JORNADA DO CLIENTE**

É uma representação gráfica das etapas de relacionamento do cliente com um produto ou serviço, que vai descrevendo os passos chave percorridos antes, durante e depois da compra e utilização.

### **MAPA DE EMPATIA**

É uma ferramenta de síntese das informações sobre o cliente numa visualização do que ele diz, faz, pensa e sente. Assim, possibilita a organização dos dados da fase de Imersão de forma a prover entendimento de situações de contexto, comportamentos, preocupações e até aspirações do usuário (ou outros atores estudados).

### **MATRIZ DE POSICIONAMENTO**

Ferramenta de análise estratégica das ideias geradas, utilizada na validação destas em relação aos Critérios Norteadores, bem como às necessidades das Personas criadas no projeto. O objetivo deste recurso é apoiar o processo de decisão, a partir da comunicação eficiente dos benefícios e desafios de cada solução, de modo que as ideias mais estratégicas sejam selecionadas para serem prototipadas.

Da aplicação dessas ferramentas, foram obtidos os seguintes resultados:

- \_ 7 personas
- \_ 16 desafios identificados
- \_ 5 propostas de valor que foram transformadas em *mock-ups* e apresentadas

### **Business greenlight**

O greenlight de inovação é a primeira forma de seleção do processo. Cada *mock-up* estruturado durante a fase de ideação é apresentado ao júri de inovação. Durante a apresentação serão avaliados o potencial de inovação e relevância estratégica da ideia. Posteriormente, o potencial comercial do *mock-up* e seus custos serão analisados.

## Aceleração

É nesta etapa que o intraempreendedor se torna um empreendedor. Ele passará meses transformando seu protótipo em um *minimum viable product* (MVP) ou produto mínimo viável. Isso acontecerá em uma aceleradora, onde ele vai interagir com o ritmo do mercado, coaches, investidores e outras startups

## Crescimento

A fase do crescimento marca o fim do apoio à nova empreitada e o início do crescimento autônomo junto ao programa. A forma como esse crescimento se dará vai depender muito da situação de cada startup, mas elas podem evoluir para algum dos seguintes cenários:

- \_ Startup independente com investimento de capital de risco funcionando como um fornecedor da empresa incentivadora e também de outras;
- \_ *Spin-off* com capital de risco e investimento interno;
- \_ Empresa integrada, totalmente pertencente à empresa incentivadora.

Este esquema permitiu que a cultura de inovação da empresa evoluísse para um negócio de inovação, já que está presente em suas operações diárias e engloba todas as etapas de abertura e gerenciamento de um negócio.

# CONCLUSÃO

A busca pelo almejado título de “empresa inovadora” pode ser tortuosa e difícil de alcançar. Mesmo com toda a sua popularidade e importância, o conceito de inovação ainda é confuso para a maioria daqueles que a estão perseguindo, o que leva lideranças a olhar para fora da na esperança de encontrá-la (já que grande parte delas não se consideram inovadoras). No entanto, como mostramos nesse whitepaper, o potencial e as ferramentas podem estar **dentro da própria organização**, sendo criados e desenvolvidos pela força dos intraempreendedores.

Quando implementado da maneira correta, com total apoio da Diretoria, incentivado em todas as esferas hierárquicas e desenvolvido em sintonia com os objetivos estratégicos da empresa, o intraempreendedorismo funciona não só como uma forma prática de inovação guiada e pautada em resultados tangíveis, mas também como **veículo eficaz de engajamento de pessoal**. É um processo trabalhoso, que requer uma mudança de mentalidade e comportamento por parte tanto dos funcionário quanto, e talvez mais importante, da liderança.

# SOBRE A MJV

## TRANSFORMANDO NEGÓCIOS COM DESIGN THINKING E ESTRATÉGIAS DIGITAIS

Desde 1997, a MJV Technology & Innovation trabalha com algumas das maiores empresas do mundo em seus desafios de negócio. Com escritórios na Europa, Estados Unidos e América Latina, a consultoria conta hoje com uma equipe multidisciplinar de mais de 300 profissionais.

A MJV é composta por três pilares, estruturados em completa sinergia:

**INOVAÇÃO EM NEGÓCIOS:** desenvolvimento e implementação de soluções inovadoras para reduzir custos, aumentar lucros e gerar novos modelos de negócio.

**CONSULTORIA EM TECNOLOGIA:** desenvolvimento e implementação de serviços personalizados de Business Intelligence (BI), TI e Internet das Coisas (Internet of Things).

**ESTRATÉGIA DIGITAL:** desenvolvimento e implementação de estratégia corporativa e experiência do usuário de forma que o “ser digital” e o “pensar digital” se tornem intrínsecos ao modelo de negócio.

Acreditamos que a inovação resulta da combinação entre princípios de design e tecnologia. Para nós, empatia, criatividade e processos centrados no usuário levam a soluções relevantes e de impacto, que geram real valor para o negócio.

Desafios distintos demandam abordagens distintas. Por isso, combinamos diferentes expertises – Design Thinking, Design de serviços, Gamificação, User Experience, Big Data, Metodologia Lean, Internet das Coisas, entre outras – com o intuito de transformar desafios complexos em soluções inovadoras.

### MAURÍCIO VIANNA

CEO Global

[mvianna@mjvinnovation.com](mailto:mvianna@mjvinnovation.com)

### YSMAR VIANNA

Presidente

[yvianna@mjvinnovation.com](mailto:yvianna@mjvinnovation.com)





technology&innovation

## **LONDRES**

25-27 Horsell Road  
N5 1XL Londres  
Reino Unido  
+44 20 3586 1233

## **ATLANTA**

75 5th Street NW  
Suite 424 Atlanta, GA  
30308 – Estados Unidos  
+1 404 771 7187

## **HOUSTON**

2450 Holcombe Blvd., Suite x+131  
Texas Medical Center  
Innovation Institute  
Houston, TX 77021

## **RIO DE JANEIRO**

Av. Marechal Câmara, 160  
Gr. 206 – Centro – Rio de Janeiro  
20020-080 – Brasil  
+55 21 2532 6423

## **SÃO PAULO**

Rua Helena, 280 – Gr. 306  
Vila Olímpia – São Paulo  
04552-050 – Brasil  
+55 11 3045 0536

## **BARUERI**

Av. Sagitário, 138 – Gr. 2205  
Alphaville Conde II – Barueri  
06473-073 – Brasil  
+55 11 2898 4731

**[WWW.MJV.COM.BR](http://WWW.MJV.COM.BR)**



