



FACULDADE UNIÃO DAS AMÉRICAS – UNIAMÉRICA

Desafios e Características da Liderança Intra-empresarial

Me. Edvin K. F. Granville
Foz do Iguaçu,
25 de março de 2010

Objetivos

- ▶ Compreender como as empresas podem oferecer um **ambiente de trabalho propício** ao intra-empresarialismo; e
- ▶ **Distinguir o papel do intra-empresarial** no ciclo de vida do produto/serviço.

2 - QUEM É O INTRAEMPREENDEDOR?

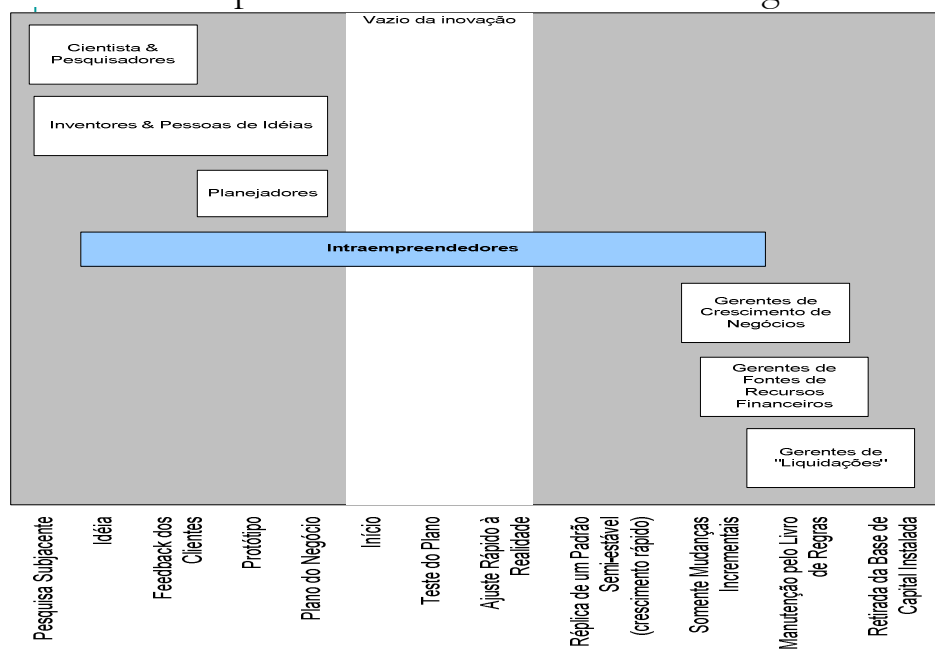


- Empresas inovadoras como IBM, 3M e Texas Instruments reconhecem indivíduos que fazem importantes contribuições **sem se tornarem gerentes** (criaram um segundo caminho - carreira Y)

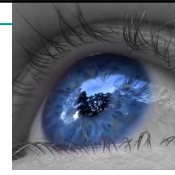
- Terceiro caminho poderia ser a carreira intra-empresarial – tornar idéias e protótipos em realidades lucrativas



Pessoas por trás do ciclo de vida de um negócio



2 - QUEM É O INTRAEMPREENDEDOR?



- Visão – experiência psicologia ao dirigir um carro por exemplo, brincar com a nova oportunidade de negócio com os “olhos da mente”



- Quanto melhor a imaginação da pessoa mais concreto será o plano
ex.: Beethoven compôs sinfonias mesmo surdo

- Modelo mental das idéias e dos conceitos



2 - QUEM É O INTRAEMPREENDEDOR?



- Natureza da visão – capacidade para imaginar realidades de negócios e organização
- Modelo operacional de todos os aspectos do negócio, construção e testes de modelos mentais
- Art Fry, inventor do Post-it – marketing afirmou que os clientes não aceitaram a ideia, e a produção afirmou que não poderia ser produzido



- Intraempreendedor é o gerente geral de um negócio que ainda não existe (frequentemente tem experiência tecnológica ou de marketing)



2 - QUEM É O INTRAEMPREENDEADOR?



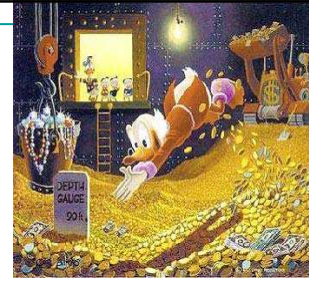
- Gerente atenção dispersa – intra-empreendedor atenção focada
- Intra-empreendedor:
 - tende a colocar objetivos à frente das pessoas
 - estabelecimento de metas e padrões de qualidade
- Maneira positiva de ver o futuro:
 - O fracasso é um atraso temporário com o qual se deve aprender a lidar
 - Responsáveis pelo seu próprio destino, por isso não tendem a culpar os outros pelo fracasso
 - Disposição do intraempreendedor em assumir riscos dentro da empresa – troca de parcela de lucro da empresa por bônus baseado no desempenho do grupo.
 - Pensamento de longo prazo – visões de cinco a dez anos



3 - DEFESA DO INTRA-EMPREENDEDOR

Mitos do empreendedorismo

1. A principal motivação é a riqueza
2. Assumem riscos muito altos
3. Age impulsivamente por que carece de talentos analíticos (intuitivo e analítico)
4. São amorais
5. São construtores de impérios e sedentos de poder



“o intraempreendedorismo não é uma opção; é a única atitude de sobrevivência.”

3 - DEFESA DO INTRAPRENEUR

Passo a passo o intra-empendedorismo
(exemplo de produto)

- Etapa 1 - Estudo do conceito:
 - definindo mercado,
 - vendendo a ideia, e
 - obtendo aprovação)
- Etapa 2 - O protótipo
- Etapa 3 - Projeto em Produção
 - controllers no apoio,
 - aprovação oficial constante,
 - velocidade, menos papéis,
 - protótipo monta e testa – da peça para os desenhos,
 - equipes e preparando fontes – tecnologia única,
 - construir partes inexistente de forma confiável e em quantidade, e
 - empregar pessoas que trabalhem bem com a equipe





4 - TORNANDO-SE INTRA-EMPREENDEDOR

Vantagem das grandes empresas:

- Poder de marketing (distribuição e atendimento) – atração de clientes e revendedores
- Base tecnológica – nunca se sabe ao certo em que área de negócio as pesquisas irão conduzir, quanto maior a empresa mais chances dos resultados se encaixarem no negócio
- Pessoas de confiança
- Vantagens de redes limitadas (segredo industrial)
- Fabrica piloto e produção partilhada (tendência a produzir efetivamente)
- Finanças

Vantagem do empreendedor:

- Poder de decisão (escapa da indecisão da organização)
- Investidores sofisticados (capitalista de risco – seleção, ajuda e oferta/venda de empreendimento de sucesso)
- Propriedade (liberdade de riqueza)

Porque ser um intra-empendedor pode ser melhor do que ser empreendedor?



5 – ESCOLHENDO UMA IDÉIA

Fontes de idéias para negócio:

1. *Brainstorming*
2. Fertilização cruzada (entre áreas e com o cliente)
3. Curiosidade
4. Trabalho corrente
5. Pesquisas de mercado
6. Tecnologia exclusiva da empresa



5 – ESCOLHENDO UMA IDÉIA



Oportunidades para o intraempreendedor:

1. Produtos caindo da prateleira (exemplo abrasivo), ex.: Norton Company
2. Produtos complementares (exemplo suporte fita adesiva Scotch)
3. Simplificando um produto ou serviço existentes
4. Comercializando produtos usados internamente (81% dos instrumentos científicos são criados por usuários)
5. Treinamento



5 - ESCOLHENDO UMA IDÉIA

Oportunidades para o intra-empendedor:

6. Empreendimento de novas tecnologias (nichos pequenos e altos preços)
7. Encontrando usos para uma tecnologia
8. Empreendimentos tecnicamente apoiados
9. Atendimento ao cliente, peças e suprimentos
10. Intra-empendedorismo na produção
11. Criação de nichos (flexibilidade da linha de produção automatizada)



5 - ESCOLHENDO UMA IDÉIA

Escolhendo uma ideia

- Necessidades do cliente
- Necessidades da corporação (margens projetadas, vantagem, alinhamento a visão e apoio do patrocinador)
- Necessidades do intraempreendedor (experiência, talento e gosto pelo cliente)



6 – PLANEJANDO INTRA-EMPREENDIMENTO

- Reflexão prévia: destino, estratégia de como chegar, projeção de datas (onde você gostaria de estar), obstáculos possíveis e abordagens para ultrapassá-los
- Uso de plano de negócios:
 - Metas
 - Eventos
- Atração de equipe e de consenso
- Levantamento de fundos e de permissão
- Compartilhar o plano (quando e com quem)



6 – PLANEJANDO INTRAEMPREENDIMENTO

Patrocinadores e protetores de novas idéias

- Função de remover barreiras:
- Falta de recursos (autorização de atividade, orçamento e pessoal)
- Dinheiro nervoso (risco da retirada de investimento)
- Ataques políticos
- Espectro do patrocínio



Inventor	Intraempreendedor	Patrocinador	Protetor
Entende o novo produto ou serviço, mas não sabe como transformá-lo em um negócio	A atenção está nas realidades dos negócios; pode ocasionalmente esquecer as realidades das políticas corporativas	A atenção está primordialmente na remoção de barreiras organizacionais e no aconselhamento do intraempreendedor	Patrocinador de nível muito alto, que aprova e protege, mas só ocasionalmente se encontra com o intraempreendedor.

6 – PLANEJANDO INTRA-EMPREENDEDIMENTO

Forma “intrapreneur” de liderança

- A liderança é parte inerente da função do intra-empendedor;
- Os líderes intra-empendedores fazem a ligação direta entre gerentes e executores;
- Paradoxo da liderança intra-empendedora;
- Necessidade de uma clara declaração o intra-empendedor, nas fases iniciais do novo negócio;
- A equipe se encontra onde está pelo seu cérebro e não pelo seus músculos, então a visão do líder pode ser questionada como forma de esclarecimento e de melhoria.



CARACTERÍSTICAS DA LIDERANÇA INTRA-EMPREENDEDORA

- Entender o ambiente
- Ser visionária e flexível
- Criar opções administrativas
- Estimular o trabalho de equipe
- Incentivar a discussão aberta
- Construir uma coalizão de defensores
- Persistir

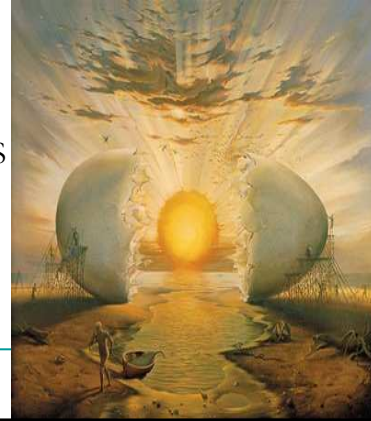


Hisrich e Peters (2004)

CONSTRUINDO O AMBIENTE INTRAPRENEUR

Fatores de liberdade:

- Auto-seleção
- Nenhuma transferência (não substituir o intraempreendedor, metáfora do caça-níqueis – ideia/intraempreendedor/patrocinador)
- A decisão do executor
- Flexibilidade corporativa
- Fim da filosofia de grande sucesso
- Tolerância a riscos fracassos e ERROS
- Dinheiro paciente
- Inexistência de territorialismo
- Equipes transfuncionais
- Opções múltiplas



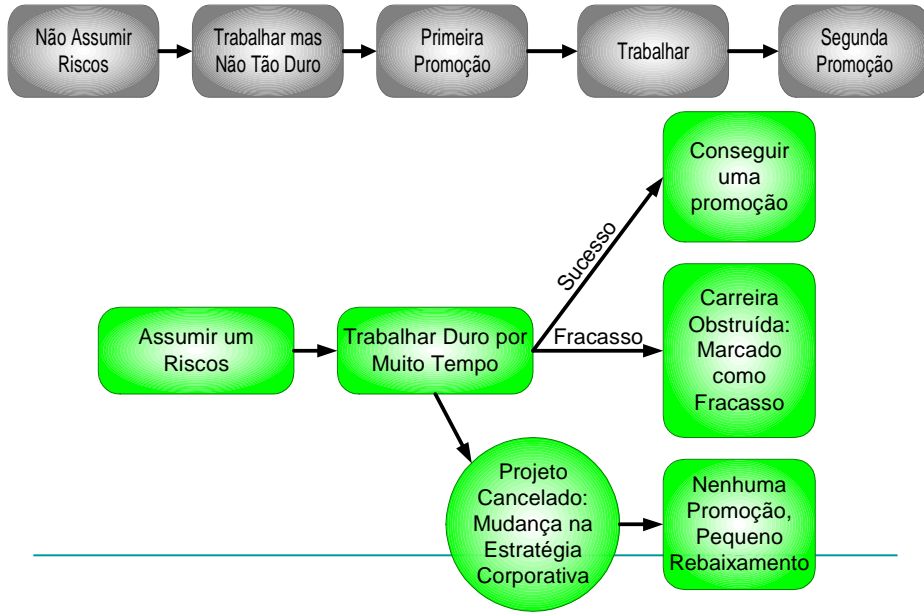
RECOMPENSAS AO LONGO DA CARRREIRA

Os atuais sistemas falham por muitos motivos:

- Os prêmios tradicionais não se comparam aos riscos da inovação ou do intraempreendedorismo
- A premiação básica da maior parte das empresas é a promoção a qual não funciona bem para a maioria dos intraempreendedores
- A carreira de intraempreendedores bem sucedidos não conduz à liberdade para usar sua intuição, assumir risco e investir dinheiro da empresa



CARREIRA GERENCIAL X INTRA-EMPREENDEDORA



INTRACAPITAL: LIBERDADE COMO RECOMPENSA



Sistema eficaz de recompensa e meio de investir em inovação:

- ❑ Direito de beneficiar-se com a própria autonomia
- ❑ Investir hoje em ativos para o futuro
- ❑ Direito de escolher qual visão seguir
- ❑ Direito de cometer erros



REVISÃO

- ✦ Ao lidar com os intra-empresendedores, quais seriam alguns dos principais desafios que as empresas enfrentam?
- ✦ Quais seriam as principais diferenças entre o papel do intra-empresendedor em relação a outros papéis necessários às organizações?
- ✦ Como as empresas podem oferecer um ambiente de trabalho propício ao intra-empresendedor? Cite algumas vantagens e ações.

REFERÊNCIAS

- ✦ PINCHOT III, GIFFORD *Intrapreneuring: por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empresendedor*. São Paulo: Harbra, 1989.
- ✦ HISRICH, R. D., PETERS, M. P. *Empresendedorismo*. Porto Alegre: Bookman, 2004.