

CENTRO DE INTRAEMPREENDEDORISMO

Despertando o Poder do
Intraempreendedorismo de
Impacto no Brasil

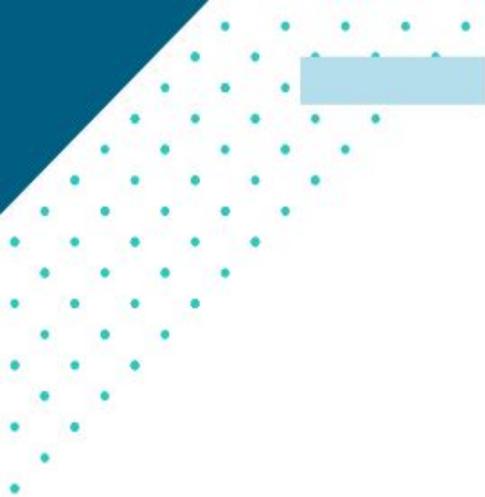


Participantes:



Realização:





Despertando o Poder do Intraempreendedorismo de Impacto no Brasil

© 2019 Centro de Intraempreendedorismo

Contato - intraempreendedorismo@fdc.org.br

Autores:

Heiko Hosomi Spitzeck

Florencia Estrade

Alda Marina Campos

Apoio:

Flávia de Magalhães Alvim

Éber Arã Pereira

Camila Rocha Magalhães

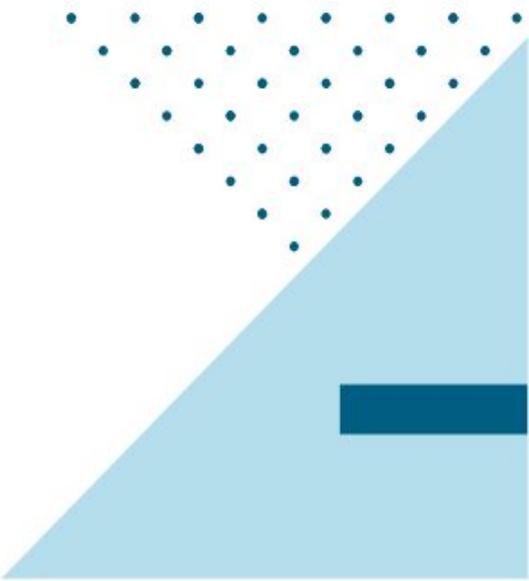
Julio César Vani

Luis Fernando Batista Marques

Luiza López de Oliveira Viana

Maria Teresa Menezes Costa

Stéphanie Galdino Drumond Guimarães



RESUMO EXECUTIVO

O mundo está confrontando vários desafios socioambientais, das migrações na Europa até as queimadas na Amazônia, dos protestos contra mudanças climáticas até a falta de acesso a saúde e educação. Os 193 países das Nações Unidas estabeleceram os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) como norteadores para um mundo mais sustentável em 2030. Carlo Pereira, Diretor Executivo do Pacto Global das Nações Unidas no Brasil, diz: **“O motor da entrega dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável vai ser o setor privado. Precisamos inovar e alavancar o conhecimento que existe dentro das empresas.”**

Nesse sentido, é essencial usar a motivação existente no setor privado para estimular inovações que contribuem positivamente para os ODS. Recentemente, o tema de intraempreendedorismo tem despertado interesse no setor privado, porque **intraempreendedores criam novos modelos de negócio, novos produtos e novos serviços e contribuem para um processo de inovação mais ágil.** Em particular, intraempreendedores de impacto desenvolvem produtos e serviços mais sustentáveis, transformando desafios socioambientais em oportunidades de negócio. Além disso, intraempreendedores de impacto evidenciam que a empresa segue um propósito além do lucro - algo que atrai talentos que procuram um sentido mais profundo no seu trabalho.

Inovação, talentos, sustentabilidade e mudança cultural são as promessas do intraempreendedorismo de impacto para as empresas. Uma contribuição essencial e escalável aos ODS é a promessa do intraempreendedorismo de impacto para o mundo. O ecossistema de empreendedorismo conta com incubadoras, aceleradoras e investidores de impacto, enquanto para intraempreendedores ainda tem poucas ofertas. Em novembro de 2018, lançamos o primeiro Centro de Intraempreendedorismo de educação executiva, uma colaboração entre a *League of Intrapreneurs* e o Núcleo de Sustentabilidade da Fundação Dom Cabral. Por meio do Centro, **queremos aprender como melhorar o ecossistema de intraempreendedorismo no Brasil.** Por isso, organizamos um processo que identifica e capacita intraempreendedores, aceleramos projetos que geram valor para a empresa e a sociedade e avaliamos a cultura intraempreendedora das empresas-membro com a finalidade de melhorar o ambiente interno. Ficamos muito felizes em embarcar nessa jornada de aprendizagem com as empresas fundadoras do Centro: **BASF, Gerdau, Klüber Lubrication, Natura, Nestlé, Vedacit e VLI.**

Capacitamos mais de 100 potenciais intraempreendedores e aceleramos 8 projetos que, dentre outros objetivos, visam desde a melhoria de moradia de milhões de brasileiros à inclusão digital de 500.000 consultoras da Natura. Conseguimos criar uma primeira versão de **uma ferramenta que permite a avaliação da cultura intraempreendedora**, que ajudou alguns membros a melhorar processos como a comunicação de novas ideias ou a capacitação em inovação dos colaboradores.

No entanto, o maior valor do primeiro ciclo 2018-2019 do Centro de Intraempreendedorismo foi o conjunto de aprendizagens, sobretudo das boas intenções que não vingaram. Queremos compartilhar aqui nossos *insights* e convidar outros a criar um melhor ecossistema para intraempreendedores de impacto no Brasil. Estamos incorporando várias melhorias no ciclo 2019-2020. Queremos engajar mais organizações para criar um mundo mais sustentável e gerar condições para que mais empresas se tornem mais competitivas.

Desejamos uma boa leitura!

INTRODUÇÃO

A seguinte campanha do escritor americano Jack Kerouac – usado para uma das mais bem-sucedidas campanhas de marketing da Apple – sempre foi uma referência a intraempreendedores sociais, desde que John Elkington usou este mesmo texto no prefácio do livro “Intraempreendedorismo, Jazz e Outras Coisas”:

“Aqui estão os loucos. Os desajustados. Os rebeldes. Os encenqueiros. Os que fogem ao padrão. Aqueles que vêm as coisas de um jeito diferente. Eles não se adaptam às regras, nem respeitam o status quo. Você pode citá-los ou achá-los desagradáveis, glorificá-los ou desprezá-los. Mas a única coisa que você não pode fazer é ignorá-los. Porque eles mudam as coisas. Eles empurram adiante a raça humana. E enquanto alguns os vêem como loucos, nós os vemos como gênios. Porque as pessoas que são loucas o bastante para pensarem que podem mudar o mundo são as únicas que realmente podem fazê-lo.”

Intraempreendedores sociais são loucos que acreditam firmemente que o negócio pode ser usado para o bem comum, ou, nas palavras de Michael Porter, guru de estratégia da Harvard Business School, são os colaboradores que criam *valor compartilhado*.

Box: Valor Compartilhado

Em resumo, o conceito de valor compartilhado significa um ganha-ganha entre empresa e sociedade. O termo foi introduzido por Michael Porter (Professor de Estratégia na Harvard Business School) e Mark Kramer em uma publicação intitulada “Criação de Valor Compartilhado”, na Harvard Business Review, em 2011. Os autores argumentam que a competitividade de uma empresa depende da criação de valor tanto para acionistas quanto para a sociedade.

Em vez de providenciar mais definições sobre intraempreendedorismo de impacto, apresentamos aqui o caso mais emblemático, que é o projeto M-PESA da Susie Lonie e do Nick Hughes na Vodafone. Trabalhando no Quênia, se deram conta de que apenas 20% da população tinha acesso a serviços financeiros. Quer dizer, 80% dos quenianos não possuíam conta corrente nem cartão de débito. Para pagar contas, precisavam andar por quilômetros. Se o filho quisesse transmitir dinheiro para os pais no campo, alguém precisava entregar o dinheiro fisicamente. Como Susie e Nick eram colaboradores da Vodafone – uma empresa de telefonia - eles sabiam que 60% da população tinha um celular. Aí nasceu a ideia: que tal implementar um sistema que permita ao usuário transferir dinheiro como mandar e receber mensagens de texto? O resto é história. Eles criaram M-Pesa, um sistema de banco no celular, que, em 2016, atendeu mais de 30 milhões de pessoas e realizou cerca de U\$ 6 bilhões em transferências. Dá para imaginar que o diretor financeiro da Vodafone ficou bem feliz com esse resultado. Ao mesmo tempo, a M-Pesa providenciou a inclusão financeira de milhões de pessoas no Quênia. Bom para a empresa e bom para a sociedade.

Trabalhamos com intraempreendedores sociais no Brasil desde 2011. Florencia Estrade fundou a Liga OP (Liga Outra Parada) no Rio de Janeiro, identificando inquietos dentro de empresas como BR, Icatú, NBS, entre outros. Alda Marina Campos já trabalhava com intraempreendedores desde 2010, sem conhecer o termo, e se juntou em 2016 ao grupo do Rio de Janeiro, no contexto do Rio + B, que estava sendo co-liderado também pela Liga. Pablo Handl e Heiko Hosomi Spitzack criaram um piloto de intraempreendedores em 2012 com colaboradores de empresas como Danone, Natura, BASF e Google. Agradecemos aos loucos dessas empresas que acreditaram em nós, mesmo antes que o tema de intraempreendedorismo virasse moda. Tentamos e erramos e trabalhamos muitos anos movidos pela pura paixão pelo tema. Este relatório compartilha o que aprendemos nestes anos juntos e, mais recentemente, no Centro de Intraempreendedorismo, inspirados por uma pergunta norteadora: “Como criar um ecossistema melhor para intraempreendedores de impacto?”.



AGRADECIMENTOS

Agradecemos a todos esses inquietos e loucos que acreditaram no poder do intraempreendedorismo de impacto, em particular: Pablo Handl, Lucas Urbano, Cassiano Mecchi, Raylla Pereira de Andrade, Yurik Ostroski, Camila Silvestre, Adriane Rickli, Juliana Nascimento, Leonardo Vitoriano da Silva, João Vitor Caires, Lilliane Pellegrini, Adriane Takeda, Denise Hills, Adriana Matarazzo, Valeria Militelli, Humberto Sardenberg, Leonardo Sá, Ana Maia, Claudia Lorenzo, Aline Pimenta, Taciana Abreu, André Lima, Barbara Sapunar, Mauro Homem, Gustavo Ferro, Daniela Redondo, Emiliano Graziano, Luis Guggenberger, Clea Hasegava, Rafael Campolina, Enrique Garcia, Aparecida Moraes, Lígia Camargo, Luiz André Soares.

O NASCIMENTO DO CENTRO DE INTRAEMPREENDEDORISMO

Em 2018, nos perguntamos: como criar um ecossistema para intraempreendedores de impacto no Brasil e como melhor apoiar intraempreendedores em grandes empresas na realização de projetos de valor compartilhado? A *League of Intrapreneurs* é fundamentalmente uma comunidade internacional de aprendizagem e prática e, junto com o Núcleo de Sustentabilidade da FDC, queríamos aprender mais e melhor. Surgiu a ideia de criar um Centro de Intraempreendedorismo unindo as experiências e forças da *League of Intrapreneurs* e da *Fundação Dom Cabral*. Durante os últimos anos, tivemos alguns insights frente a perguntas essenciais como:

QUAL É O VALOR DO INTRAEMPREENDEDORISMO PARA A SOCIEDADE?

- Projetos de valor compartilhado conseguem criar valor para uma empresa e para a sociedade simultaneamente. Em termos de valor para a sociedade, usamos como a referência os **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas (ODS)**. O caso da M-PESA mencionado acima fomenta o ODS 8 “Emprego Digno e Crescimento Econômico” e o ODS 10 “Redução das Desigualdades”. Na *League of Intrapreneurs* os ODS viraram a bússola que mostra o caminho.
- A **União Europeia** acredita que não será possível atingir os ODS sem engajamento do setor privado e o intraempreendedorismo de impacto é visto como uma ferramenta chave neste processo. Representantes da *League of Intrapreneurs* participaram de um workshop na União Europeia para discutir política públicas que fomentam o intraempreendedorismo de impacto em toda a União Europeia.
- O Pacto Global das Nações Unidas lançou o **programa Inova 2030 – Jovens Inovadores em ODS** – desafiando intraempreendedores jovens a se candidatar a um processo de aceleração de projetos de valor compartilhado.

“O motor da entrega dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável vai ser o setor privado. Precisamos inovar e alavancar o conhecimento que existe dentro das empresas. Por isso o movimento de intraempreendedorismo é essencial para alcançar aos ODS até 2030”

Carlo Pereira, Diretor Executivo do Pacto Global das Nações Unidas no Brasil

QUAL É O VALOR DO INTRAEMPREENDEDORISMO PARA UMA EMPRESA?

- O intraempreendedorismo **acelera o processo de inovação** e ajuda na entrega de resultados já previstos no planejamento da organização – não é algo extra;
- O intraempreendedorismo consegue engajar as pessoas e aumentar a **atratividade para talentos**;
- O intraempreendedorismo social ajuda empresas a **tornar desafios socioambientais em oportunidades de negócio**;
- O intraempreendedorismo apoia uma **mudança cultural**, deixando uma cultura de comando e controle para trás e motiva os colaboradores a atuar como donos do negócio;
- Finalmente, o intraempreendedorismo social tem o potencial de **conectar o propósito individual com o propósito organizacional**.

“O empreendedorismo por si só já é o ato de fazer acontecer, botar mão na massa e tirar uma ideia do papel. Vejo que o intraempreendedorismo é o mesmo comportamento, a mesma atitude, dentro das empresas. Eu acredito que isso é muito positivo e gera muito resultado.”

Luiz Fernando Faccin - Intraempreendedor na Klüber Lubrification

O NASCIMENTO DO CENTRO DE INTRAEMPREENDEDORISMO

“Com intraempreendedorismo, o funcionário se sente valorizado e se sente prestigiado. Intraempreendedores estão trazendo uma solução para um problema e, com isso, até conseguem mudar o mundo.”

Gino Buoro - Intraempreendedor na Vedacit

COMO FOMENTAR O INTRAEMPREENDEDORISMO?

- **Em rede** – como o slogan da Apple destaca, intraempreendedores são vistos em muitos casos como os loucos dentro de uma organização, porque se engajam além da descrição de cargo. Conseqüentemente, se sentem sozinhos e estranhos. Encontros com outros intraempreendedores são energizantes porque eles reconhecem que não estão sozinhos. Como compartilham a visão que o negócio pode ser usado para o bem comum, criam laços fortes que permitem a troca honesta de conselhos e críticas.
- **Fazendo** – intraempreendedorismo não é uma arte e também não uma ciência, é fundamentalmente uma prática. Intraempreendedores aprendem fazendo e não querem ser distraídos com exercícios e insumos que não tem aplicabilidade imediata.
- **Abrindo espaço** - intraempreendedores confrontam vários obstáculos internos e externos na implementação de seus projetos. Além de trabalhar projetos de valor compartilhado, é essencial refletir sobre a cultura intraempreendedora da empresa e como madrinhas ou padrinhos na alta gestão podem apoiar os esforços dos intraempreendedores.

“Ver outras empresas se engajando com propósito maior é reconfortante e conecta com meu propósito pessoal, o meu propósito profissional e com o propósito da empresa onde eu trabalho.”

Denise Cristina Santos de Souza - Intraempreendedora da Natura

Com estes insights em mente, construímos a Versão 1.0 do Centro de Intraempreendedorismo com 7 empresas – alertando previamente que elas seriam parte de um grupo de fundadores que embarcaram juntos em uma viagem de aprendizagem.

Empresas fundadoras do Centro de Intraempreendedorismo:



Queríamos aprender como fazer mais, como criar um ecossistema próspero para intraempreendedores de impacto no Brasil e entender como acelerar a inovação social dentro das empresas. A primeira rodada do Centro de Intraempreendedorismo nasceu com a intenção de testar as seguintes hipóteses:

1. Existe valor em trabalhar intraempreendedorismo dentro de uma rede de organizações para compartilhar desafios, providenciar peer-coaching, fortalecer argumentos e sair da caixa da empresa.
2. É possível acelerar projetos de valor compartilhado via um processo de workshops de capacitação e mentoria por intraempreendedores experientes.
3. Além do processo de aceleração é importante trabalhar a cultura intraempreendedora de cada empresa membro do Centro.

O CENTRO EM NÚMEROS



7 empresas



8 projetos



34 intraempreendedores
participando dos projetos



81 pessoas capacitadas em
intraempreendedorismo



8 ODS dentro dos projetos



8 citações em grandes mídias
como Época Negócios



40 hashtags e menções



Mais de 1 milhão de pessoas
impactadas pelos projetos

PROJETOS ACELERADOS: VEDACIT - ESCOLA DE CONSTRUÇÃO

O DESAFIO

Segundo o IBGE e dados da Fundação João Pinheiro, em 2018, o Brasil atingiu um déficit habitacional de 7,7 milhões de moradias, sendo que, 16 milhões de brasileiros moram em casas insalubres. Além disso, 36% dessas doenças respiratórias, que são a quarta maior causa de internação no SUS, são causadas por mofo em moradias.

A SOLUÇÃO

Para resolver o problema do mofo habitacional, a solução está no uso dos produtos de impermeabilização da Vedacit pelos pedreiros. No entanto, após pesquisa de mercado, constatou-se que estes não sabiam como usar apropriadamente o produto, uma vez que não recebem a capacitação e a profissão adequadas, muitas vezes, por falta de incentivos.

Priscila dos Santos Pazini e Fernando de Abreu Venancio – os intraempreendedores da Vedacit – querem resolver este desafio por meio da capacitação dos pedreiros, que poderão oferecer um melhor serviço às moradias da comunidade, e, por consequência, aumentar suas rendas. Essa profissionalização, em um primeiro momento, para difundir a cultura Vedacit entre os pedreiros, o programa vai usar apenas produtos da marca. Posteriormente, tem-se a ideia de expandir o projeto, fazendo parcerias e incorporando outras empresas do setor dentro do projeto de capacitação dos mesmos.

Sabendo que o desafio é grande demais para uma empresa só e que outras empresas podem criar novos mercados nas classes C, D, E, a Vedacit trabalha com Gerdau, Tigre, Eternit e Votorantim Cimentos no chamado “Lab Habitação”, que busca empreendedores que estejam desenvolvendo soluções para a moradia na baixa renda e é apoiado pela Artemisia especialista em negócios de impacto social e ambiental.

O POTENCIAL DE IMPACTO POSITIVO

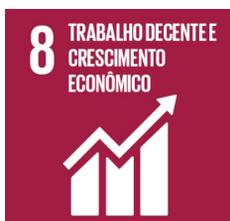
O projeto tem o potencial de melhorar a qualidade de vida de 16 milhões de Brasileiros.

QUAIS ODS QUE ESTE PROJETO TRABALHA?

- ODS 4** – Educação de Qualidade
- ODS 8** – Emprego Digno e Crescimento Económico
- ODS 11** – Cidades e Comunidades Sustentáveis
- ODS 17** – Parcerias em Prol das Metas

O POTENCIAL PARA O NEGÓCIO DA VEDACIT

- Aumento de Participação no Mercado
- Aumento de Vendas
- Melhorar relacionamento com principal influenciador da compra do cliente final



Intraempreendedores

Vedacit



Caio Antonini

Projeto Escola da Construção



Fernando de Abreu Venancio

Projeto Escola da Construção



Mariana Mika Watanabe

Projeto Escola da Construção

Intraempreendedores

Vedacit



Priscilla Santos Pazini

Projeto Escola da Construção



Tamara Hirose Lobato

Projeto Escola da Construção

ANÁLISE: O VALOR DA REDE

Com a entrada de 7 empresas no Centro criamos uma rede de mais que 100 pessoas interessadas em intraempreendedorismo e na realização de projetos de valor compartilhado. Ao longo de 3 workshops de capacitação e 5 workshops de aceleração e desenvolvimento organizacional, oferecemos oportunidades de interação como *pitchs* dos projetos, *Peer-Coaching* em *Case Clinics* que ajudam avançar com projetos e outras dinâmicas que fomentaram a troca de conhecimento entre os intraempreendedores.

“Um ponto que foi legal é poder ter interação com outras pessoas, ter este network e descobrir que nas outras empresas também existem problemas, como tem na minha.”

Fernando de Abreu Venancio - Intraempreendedor na Vedacit.

Além da rede entre as empresas que são sócias do Centro, também investimos em trazer inspirações e oxigênio de outros intraempreendedores e atores do ecossistema, alavancando a rede local e internacional da League of Intrapreneurs.

Criamos instâncias de aprendizagem e troca, tais como:

- Visitas a outras empresas no Brasil para conhecer suas políticas de práticas;
- Palestras inspiradoras de intraempreendedores experientes nos encontros do Centro;
- Webinars internacionais com membros da rede global sobre assuntos como Storytelling e Systems Change;
- Convite para duas pessoas por empresa para serem membros da rede Global da Liga com acesso a todos os recursos e contatos diretamente.

APRENDIZAGENS

O Centro trouxe importantes atores do ecossistema de negócios, mas poderia ter feito mais para explorar o valor dessa rede, particularmente identificando oportunidades de atuação conjunta entre várias empresas – semelhante ao Lab Habitação (<https://www.artemisija.org.br/labhabitacao>) promovido pelos membros do Centro Vedacit e Gerdau. Houve momentos os quais ficou evidente que grupos de empresas distintas confrontam desafios semelhantes, como por exemplo **programas de educação** orientado para um público com baixa escolaridade, ou questões de resíduos sólidos pós-consumo. Assim, emergiu a clareza de que será necessário desenvolver uma metodologia para identificar essas sinergias, de co-criar e acelerar projetos que façam sentido para várias empresas, colaborativamente. Isso é uma das **maiores aprendizagens** para o ciclo 2 do Centro. Também implementamos relativamente tarde um grupo de WhatsApp para fomentar a interação direta entre os intraempreendedores do Centro, considerando que teve pouco acesso à nossa plataforma e o material usado durante os workshops.

No nível de conexão **internacional**, também reconhecemos a necessidade de dar mais apoio na curadoria dessas conexões críticas por tema ou assunto de interesse, para garantir a maior geração de valor aos envolvidos.

PROJETOS ACELERADOS: NATURA - EDUCAÇÃO FINANCEIRA

O DESAFIO

Na sua rede de vendas diretas, a Natura trabalha com 1,7 milhões de consultoras e, desde 2014, a empresa mede a qualidade de vida desse grupo de trabalhadoras considerando fatores como: saúde, qualidade do trabalho e conhecimento. Uma das áreas de conhecimento menos desenvolvida pelas consultoras é a educação financeira; onde a Natura constatou que 20% de suas consultoras têm boletos em atraso. Além disso, 47% afirmam que o dinheiro não chega até o fim do mês e 26% ficaram sem comprar algum remédio nos últimos 6 meses.

A SOLUÇÃO

O projeto da educação financeira promove o desenvolvimento das consultoras via uma estratégia de aprendizagem que foca no sonho da pessoa: "O que você faria se tivesse dinheiro suficiente?".

Para alcançar o maior número de pessoas foram feitos testes de engajamento via SMS - com 20.000 consultoras - e WhatsApp - com 6.000 consultoras. O WhatsApp é um canal particularmente interessante, pois é usado por aproximadamente 130 milhões de brasileiros e permite a comunicação via gravação de voz e vídeo; o que permitiu envolver analfabetos e analfabetos funcionais.

Os cursos providenciados usam um tutor e recursos de multimídia, e os primeiros resultados mostram que mais que 68% dos participantes assistiram 100% do conteúdo; 87% assistiram o primeiro vídeo no primeiro dia e mais de 77% recomendam o curso para uma amiga.

O POTENCIAL DE IMPACTO POSITIVO

Auxiliar as consultoras e consultores de beleza da Natura a elevar sua capacidade de administrar sua vida financeira e realizar seus sonhos.

QUAIS ODS QUE ESTE PROJETO TRABALHA?

ODS 04 – Educação de qualidade

ODS 10 – Redução das desigualdades

O POTENCIAL PARA O NEGÓCIO DA VEDACIT

Reduzir a quantidade de boletos em atraso, melhorar scorecard de crédito e aumentar a continuidade de negócio das consultoras



Intraempreendedores

Natura



Caroline Somera

Projeto Educação Financeira



Lyu Tsukada

Projeto Educação Financeira



Denise Cristina Santos Souza

Projeto Educação Financeira



Marcela Ramos Souto

Projeto Educação Financeira

PROJETOS ACELERADOS: VEDACIT - CONEXÃO VAREJO

O DESAFIO

Segundo o Sebrae, as lojas de material de construção representam o terceiro maior segmento do varejo em número de empresas, constituído por quase 270 mil pequenas lojas em todo o Brasil. Devido a esse grande número, os pequenos estabelecimentos, muitas vezes, se sentem abandonados pelos grandes fornecedores, principalmente em termos de atendimento e comunicação.

A SOLUÇÃO

Com o objetivo de empoderar a força empreendedora dos pequenos varejos do setor de construção civil, a empresa propôs um projeto que visa, de forma eletrônica, estreitar o relacionamento destes e do consumidor final com a Vedacit, através de uma política comercial diferenciada para esses negócios junto com capacitação em gestão.

O POTENCIAL DE IMPACTO POSITIVO

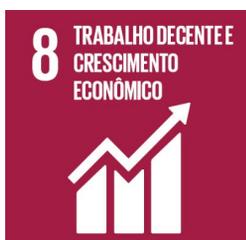
O projeto visa ajudar no crescimento da receita e da longevidade dos pequenos varejos.

QUAIS ODS QUE ESTE PROJETO TRABALHA?

ODS 8 – Emprego Digno e Crescimento Econômico

O POTENCIAL PARA O NEGÓCIO DA VEDACIT

Ampliação do market share e vendas, proporcionando soluções que fortaleçam a gestão comercial e o relacionamento com o cliente.



Intraempreendedores

Vedacit



Bruna Ruffato

Projeto Conexão Varejo



Carolina Cantão

Projeto Conexão Varejo



Gino Buoro

Projeto Conexão Varejo



Michele Guedes

Projeto Conexão Varejo

ANÁLISE: O PROCESSO DE ACELERAÇÃO

O processo de aceleração consistia em três passos: (1) **seleção dos projetos a serem acelerados**; (2) **participação nos workshops de aceleração**; e (3) **um processo de mentoring**. A seleção dos projetos foi feita principalmente pelas empresas de acordo com as prioridades estratégicas do negócio. Os workshops de aceleração providenciaram um mix de ferramentas como o Business Canvas, criação de um **Business Case**, mapeamento de stakeholders internos e como navegar o sistema político da empresa, entre outros. Também, treinamos os pitches e providenciamos case clinics para acelerar a aprendizagem. Cada projeto acelerado recebeu o apoio de um **mentor** que é um **intraempreendedor** experiente e sabe lidar tanto com questões técnicas, quanto com questões políticas de como convencer uma organização em investir e apoiar um projeto intraempreendedor. O processo de mentoring é também uma forma de reconhecer intraempreendedores destacados na nossa rede e engajar eles como professores-orientadores-mentores nas atividades do Centro, de forma remunerada.

APRENDIZAGENS

Reconhecemos que o processo de seleção dos projetos precisa ser melhorado. Nos deparamos com três tipos de situações:

1. Definição do projeto de forma **Top-Down**: alguns projetos foram definidos pela liderança da empresa baseado em prioridades estratégicas. Consequentemente os colaboradores engajados neste projeto se percebiam mais como “executores” e menos como intraempreendedores. Sentimos uma falta de paixão e consequentemente estes projetos avançaram mais lentos ou em alguns casos não avançaram.
2. Definição dos projetos de forma **Bottom-Up**: alguns projetos foram sugeridos pelos intraempreendedores com o desafio de “vender” o projeto internamente. Nestes casos notamos uma alta motivação nas equipes, mas nem sempre o projeto era alinhado de forma clara com as prioridades estratégicas das empresas.
3. Os projetos foram definidos de **Top-Down-Bottom-Up**. Em um dos projetos a liderança definiu o desafio a ser trabalhado e os colaboradores foram desafiados a sugerir soluções. Neste caso vimos um alto engajamento da equipe e um alinhamento direto com a estratégia da empresa.

Consequentemente vamos ajudar as empresas participantes no 2º ciclo a fazer um movimento Top-Down-Bottom-Up que garanta tanto o alinhamento estratégico como também uma equipe apaixonada pelo projeto.

Desde o começo do Centro vimos que as empresas sugeriram trabalhar equipes e projetos com maturidades diferentes. Enquanto alguns já tinham o apoio da liderança, outros estavam tentando de “vender” o projeto internamente. Outros já conheciam e aplicavam o Business Canvas ou outras ferramentas, enquanto para alguns essas ferramentas foram novidade. No próximo ciclo vamos abordar a questão de aceleração de forma diferenciada. Aprendemos que se pode olhar para o processo de aceleração de três maneiras distintas:

ANÁLISE: O PROCESSO DE ACELERAÇÃO

ACELERAÇÃO DE PROJETOS

Neste primeiro e clássico entendimento de aceleração o foco é no avanço do projeto. Vimos que os workshops e o processo de mentoring foram essenciais para avançar projetos, especialmente os menos maduros.

“O valor do Centro para sua organização é primeiro trazer as metodologias para avançar no projeto e além disso a ajuda do mentor foi essencial.”

Mariana Martins Nascimento - Intraempreendedora na BASF

“O mentor vem com uma visão externo da nossa organização. Isso trouxe muito valor. Adicionalmente trouxe disciplina para nossa time em termos de prazos e garantir que o projeto segue adiante.”

José Roberto Capozzi - Intraempreendedor na BASF

ACELERAÇÃO COMO PRETEXTO DE TREINAR A MUSCULATURA INTRAEMPREENDEDORA

Como constatamos antes, o intraempreendedorismo não é uma arte e também não uma ciência, é fundamentalmente **uma prática**. Sendo prática, intraempreendedores na fase inicial usam o projeto como contexto para aprender e treinar sua musculatura intraempreendedora. Nesse sentido de aceleração, o avanço do projeto é menos importante. O importante é que os intraempreendedores aprendam a tirar um projeto do papel e comecem a confrontar os obstáculos do processo de **inovação** interna. Um passo importante é criar um pitch que tem alto potencial de aprovação da liderança da empresa - algo como este benchmark da Myriam Sidibe da Unilever:

Box: Pitch e “Venda Interna” – Benchmark Internacional Myriam Sidibe – Diretor da Missão Social da Unilever

O TED talk da Myriam Assa Sidibe Diretora de Missão Social da Unilever. Myriam é membro da League of Intrapreneurs e atualmente Senior Fellow na Harvard Kennedy School no Mossavar-Rahmani Center for Business and Government. Neste TED talk ela explica o projeto de Life Buoy que traz saúde e higiene para as comunidades no mundo inteiro. Ela usa técnicas de storytelling e deixar claro como o projeto cria valor para a Unilever, para os pobres, para governos e para ONGs parceiros. Consideramos o pitch dela um benchmark para todos que querem vender projetos de valor compartilhado para a diretoria da empresa ou parceiros estratégicos. Assista aqui:

https://www.ted.com/talks/myriam_sidibe_the_simple_power_of_hand_washing?language=pt-BR

ANÁLISE: O PROCESSO DE ACELERAÇÃO

ACELERAÇÃO NO SENTIDO DE ALAVANCAR IMPACTOS NUMA REDE COM OUTRAS EMPRESAS QUE CONFRONTEM OS MESMOS DESAFIOS

A terceira maneira de olhar para o processo de aceleração é de **alavancagem** em rede. Desafios como **resíduos sólidos pós-consumo** não vão ser resolvidos apenas por uma organização. É mais econômico e mais eficiente se estes desafios são confrontados numa rede de organizações e promovidos por intraempreendedores apaixonados por estes **desafios**. Essa forma de aceleração faz particularmente sentido para projetos mais maduros que trabalhem desafios **socioambientais** relevantes para várias empresas. Para apoiar equipes e projetos mais avançados precisamos oferecer menos ferramentas e mais trocas ou alavancas para escalar os impactos tanto no negócio quanto no **impacto positivo** na sociedade. Aqui vamos implementar metodologias como ação conjunta de várias empresas, um Shark Tank (pitch para pessoas destacadas em inovação social/sustentabilidade corporativa/finanças) e mais Case Clinics na nossa rede internacional da League of Intrapreneurs. Alguns dos projetos acelerados no Centro já apontam para potenciais temas para a colaboração numa segunda rodada do Centro.

Temas em conjunto	Projetos
Resíduos pós-consumo	BASF – Cellasto BASF – Silobolsas Gerdau – Green Rolls
Inclusão & Capacitação	Natura – Letramento digital Natura – Educação financeiras Vedacit – Escola da construção

PROJETOS ACELERADOS: BASF- CELLASTO

O DESAFIO

O Cellasto é um produto desenvolvido pela BASF e é utilizado em automóveis, mais especificamente no sistema de amortecimento das rodas. Logo, cada carro possui 4 peças de Cellasto. Esse produto é descartado em aterros sanitários quando é atingido o seu prazo de validade e, por ser feito de poliuretano – um material que não é biodegradável – o Cellasto não pode ser incinerado, tendo em vista que no seu processo de decomposição térmica libera gases tóxicos.

A SOLUÇÃO

Aplicar o conceito de Economia Circular no produto, com a reciclagem do material ocorrendo a partir de uma logística reversa. Uma possível aplicação seria a utilização do material para a fabricação de solas de sapatos.

O POTENCIAL DE IMPACTO POSITIVO

Redução da disposição final em aterros sanitários de aproximadamente 12 toneladas de Cellasto por ano proveniente de falhas na produção da BASF. Considerando o descarte pós-consumo, são dispostos a cada ano cerca de 400 toneladas do produto em aterros sanitários.

QUAIS ODS QUE ESTE PROJETO TRABALHA?

ODS 12 - Consumo e produção responsáveis

O POTENCIAL PARA O NEGÓCIO DA BASF

Reaproveitar o material no processo produtivo e reduzir os custos de descarte.



Intraempreendedores

BASF



Bruna Baraldi
Projeto Cellasto



Bruna Britto
Projeto Cellasto



Jéssica Sigríst
Projeto Cellasto

Intraempreendedores

BASF



Jefferson Schiavon

Projeto Cellasto



Joanna Longo

Projeto Cellasto

PROJETOS ACELERADOS: KLÜBER LUBRIFICATION - PREDICTION SYSTEM

O DESAFIO

O setor industrial brasileiro ainda é 23% mais caro que o norte-americano, segundo estudos da Fiesp (Federação de Indústrias do Estado de São Paulo). A produtividade industrial do Brasil era crescente e acompanhava o ritmo mundial até os anos 1980, mas estagnou desde então. A falta de produtividade afeta vários setores no Brasil, inclusive a indústria cimenteira que na manutenção de seu equipamento perde o equivalente de 30 estádios do Maracanã por ano.

A SOLUÇÃO

Para aumentar a produtividade a Klüber Lubrification decidiu desenvolver um sistema de monitoramento online para predição de falhas de moinhos de bolas usadas na produção de cimento, otimização de manutenção e processos e para evidenciar o aumento da eficiência do processo. A ideia começou a partir de campanha de inovação 2016 junto com programa da Fundação Dom Cabral e já tinha uma abordagem de ajudar clientes na eficiência energética (com InterCement), mas com impulso de conversas com outras organizações (IBM).

O POTENCIAL DE IMPACTO POSITIVO

Potencial de impacto na produtividade da indústria brasileira e, conseqüentemente, na economia do país.

QUAIS ODS QUE ESTE PROJETO TRABALHA?

ODS 9 – Indústria, Inovação e Infraestrutura

ODS 12 – Consumo e produção responsáveis

O POTENCIAL PARA O NEGÓCIO DA KLÜBER LUBRICATION

O projeto visa redução de custo operacional, otimização de processo, menos *downtime*, menos falhas, redução de consumo energético, redução de emissões, digitalização - Indústria 4.0, apelo sustentável por causa de eficiência energética e diminuição de riscos de acidentes nos clientes da Klüber Lubrification. Com isso a empresa muda o modelo de negócio de vender serviços de manutenção em vez de produtos de lubrificantes, que permite criar um relacionamento de longo prazo com seus clientes.



Intraempreendedores

Klüber Lubrication



Francesco Lanzillotta

Projeto Prediction System



Irajá Ribeiro

Projeto Prediction System



Walter Vaccari

Projeto Prediction System

OUTRO OLHAR: INTRAEMPREENDEDORISMO DE IMPACTO

No posicionamento inicial do Centro fomos vagos frente à diferença entre intraempreendedorismo versus **intraempreendedorismo de impacto**. O intraempreendedorismo visa a criação de novos produtos e serviços e a atuação dos colaboradores como donos do negócio. O intraempreendedorismo de impacto é tudo isso, mas requer que os produtos e serviços gerem também impactos positivos na sociedade.

No contexto do Centro usamos como referência os ODS para nortear e medir como os projetos estão criando impacto social. Ao longo do tempo ficamos cada vez mais convencidos que queremos trabalhar a questão do impacto positivo como premissa. Consequentemente, a seleção de intraempreendedores, empresas e projetos participantes no 2º ciclo do Centro será orientado pelos seguintes critérios:

- **intraempreendedores sociais** que estejam apaixonados por resolver desafios sociais ou ambientais via o negócio da empresa;
- **empresas** que abordem desafios socioambientais proativamente na sua estratégia e colocam a questão de impacto nos processos de inovação;
- **projetos** que criem valor compartilhado.

Uma outra área de melhoria é a conexão entre **mentor e projeto**. Vimos que a química entre eles importa. Algumas equipes amam seus mentores enquanto outras viam menos valor no *mentoring*. Para melhorar o *match-making* entre projetos e mentores vamos investir em uma capacitação prévia dos mentores para garantir mais **uniformidade** no processo e desenhar um processo com mais flexibilidade ao longo da trajetória. Esse processo deve permitir a troca de mentores, seja por não haver **sinergia** ou por haver menos valor em alguma etapa do projeto e precisar de um suporte mais específico de outro mentor.

PROJETOS ACELERADOS: NATURA - LETRAMENTO DIGITAL

O DESAFIO

Ajudar a resolver a seguinte questão: Como promover a digitalização da rede de 1,7 milhões de consultoras de beleza? Isso é importante para Natura porque a consultora digitalizada pode ser, em média, 15% mais produtiva, ou seja, mais negócio para a empresa e é habilitador para a estratégia da Natura de transformação digital. Para a consultora (e a sociedade), estar incluída digitalmente também é estar incluída socialmente, além da digitalização promover mais renda, mais autonomia e independência. Entretanto, a empresa percebeu que é preciso entender melhor o perfil das consultoras que, na maioria das vezes, são mulheres. Segundo o relatório "The mobile gap 2018", mulheres têm 15% menos chances de serem usuárias de smartphone no Brasil comparado aos homens. Nas áreas rurais, este índice sobe para 32%. Dados levantados pela Natura apontam que 44% das consultoras - um total de 575.000 consultoras - não sabem lidar com o mundo digital. Assim, para aumentar o engajamento das consultoras com a plataforma de vendas digitais da Natura, é preciso entender melhor o público para desenhar intervenções educativas efetivas.

A SOLUÇÃO

Em parceria com o Magazine Luiza, a Natura começou um projeto que visa estimular a digitalização das consultoras, através da instrumentalização (facilitando o acesso a compras por smartphone com incentivos, como cupons de desconto) e capacitação, com uma central de atendimento para sanar as dúvidas sobre o uso da tecnologia. A equipe já fez vários pilotos mas ainda está confrontando desafios no projeto, porque existem questões mais profundas sobre a relação das pessoas com a tecnologia a serem analisadas. Uma forma de enfrentar este desafio, foi o investimento em uma pesquisa antropológica sobre o público alvo do projeto que ainda está em andamento.

O POTENCIAL DE IMPACTO POSITIVO

Para a consultora (e a sociedade), estar incluída digitalmente também é estar incluída socialmente, além da digitalização promover mais renda, mais autonomia e independência.

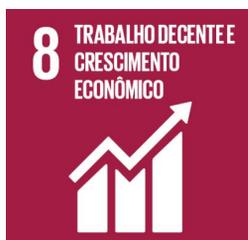
QUAIS ODS QUE ESTE PROJETO TRABALHA?

ODS 05 – Igualdade de gênero

ODS 08 – Emprego digno e crescimento econômico

O POTENCIAL PARA O NEGÓCIO DA NATURA

Isso é importante para Natura porque a empresa sabe que a consultora digitalizada pode ser em média 15% mais produtiva. Isso significa mais negócio e receita para empresa, além de habilitador para nossa estratégia de transformação digital



Intraempreendedores

Natura



Alane Camargo Pfeifer

Projeto Letramento Digital



Gabriela Carmona

Projeto Letramento Digital

A IMPORTÂNCIA DA CULTURA INTRAEMPREENDEDORA

Não adianta ser um intraempreendedor motivado e ter um belo projeto se a **cultura organizacional** não apoia iniciativas de **inovação** vindas dos colaboradores. Quem interfere neste contexto particularmente é a liderança. Nas pesquisas dos últimos anos não conseguimos identificar nenhum projeto intraempreendedor que tenha sido bem-sucedido sem apoio de uma madrinha ou um padrinho na alta gestão. Esse é um critério, mas não é o único que define uma **cultura intraempreendedora**.

A *League of Intrapreneurs* junto com *Business Fights Poverty* organizou discussões com executivos, acadêmicos e representantes do setor público e do terceiro setor, em cidades ao redor do mundo como, Rio de Janeiro, Oxford e Melbourne, sobre a questão: O que define uma cultura intraempreendedora?

A pesquisa foi apoiada por *UK Aid*, *Cemex* e a *BMW Foundation Herbert Quandt*. Como resultado em 2018 publicamos o relatório "*Creating the Conditions for Social Innovation to Flourish in Your Company*" resumindo os insights mais importantes.

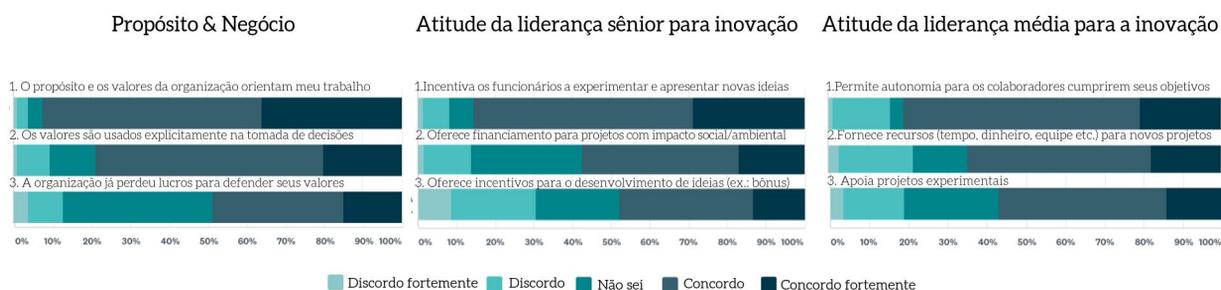
Baseado neste relatório junto com uma revisão da literatura acadêmica publicada sobre intraempreendedorismo, em particular a ferramenta do *Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument CEAI* de Donald F. Kuratko, desenvolvemos um questionário que avalia as seguintes dimensões:

- **Propósito & Negócio**
- **Atitude da Liderança Sênior frente a Inovação**
- **Atitude da Liderança Média frente a Inovação**
- **Colaboração Interna**
- **Colaboração Externa**
- **Inovação**
- **Gestão de Pessoas**

Decidimos alterar as dimensões tanto do nosso relatório quanto da CEAI para facilitar o encaminhamento interno da empresa. O diagnóstico com as dimensões sugeridas diz ao setor de Recursos Humanos o que precisa ser trabalhado em questões de liderança e práticas; o que precisa ser encaminhado para inovação e como fomentar a colaboração interna e externa.

A IMPORTÂNCIA DA CULTURA INTRAEMPREENDEDORA

Aplicamos a ferramenta nas 7 empresas e recebemos um total de 878 respostas que nos ajudou a analisar a validade dos resultados. O perfil dos respondentes se caracterizou por uma leve maioria de **mulheres (54%) que tem entre 26-35 anos (41%)**, **que trabalham na empresa entre 3 a 10 anos (37%) e que estão no nível de gerência (21%)**. Para as empresas, o questionário apontou forças e áreas de desenvolvimento. Aqui o panorama geral do levantamento frente a algumas perguntas de destaque:

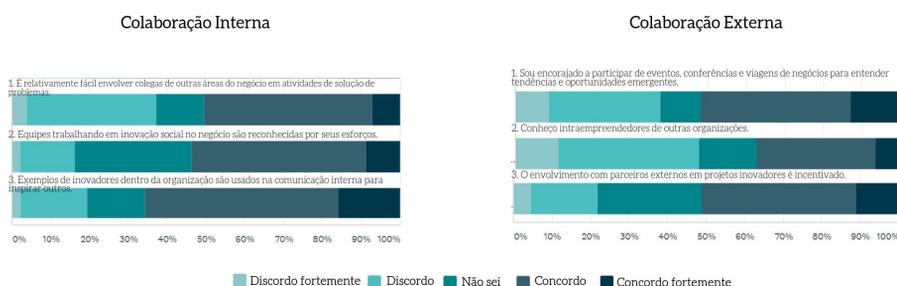


Os resultados na dimensão de liderança apontam que mais que **90% dos colaboradores** concordam que “os valores da organização orientam meu trabalho”, **mais de 80%** conhecem as prioridades socioambientais do negócio. E provocados com a pergunta se a organização perdeu lucros para defender seus valores, **mais de 40%** respondeu que sim - apontando que os valores são mais importantes que os resultados financeiros. No total, vemos que as empresas presentes no Centro estão orientadas por propósitos e valores claros.

Nota-se que a **alta liderança** motiva os colaboradores a apresentar ideias, mas poderia melhorar a questão do financiamento direcionado para projetos com impactos socioambientais, e na providência de incentivos, como bônus, para a implementação de ideias bem-sucedidas. Pesquisas internacionais apontam que a **média liderança** é o lugar onde mais mora a inovação. Nas empresas integrantes do Centro os resultados mostram que a média liderança é bem engajada, mas poderia fornecer mais recursos, como **tempo, dinheiro e equipe**, especialmente para projetos experimentais.

A IMPORTÂNCIA DA CULTURA INTRAEMPREENDEDORA

Um dos grandes desafios para intraempreendedores é a **colaboração**, tanto do ponto de vista interno quanto externo. Frente à colaboração interna o maior obstáculo é envolver outras áreas na resolução de problemas. Para montar um novo produto, é necessário envolver a área comercial, jurídica e operacional - e se essa articulação não funciona bem, falha causada muitas vezes por agendas já comprometidas e por incentivos isolados de cada área, os projetos têm dificuldade para avançar. Outro ponto de atenção é a questão do reconhecimento - **mais que 40%** de equipes que estão trabalhando em projetos de inovação social não se sentem reconhecidos pelos esforços.



A parte da colaboração externa recebeu as avaliações mais baixas. **Poucos conhecem** intraempreendedores de outras organizações ou encontram pessoas de outras empresas quando trabalham em projetos de inovação. Isso indica que ainda existem muitos processos de inovação isolados de stakeholders importantes, como clientes, beneficiários, potenciais parceiros ou até financiadores externos.

Na parte de inovação vemos que mais 40% dos colaboradores dizem que não sabem onde e como encaminhar ideias e mais que 60% dizem que a organização é relativamente lenta em trazer inovações ao mercado. O principal causador dos fracassos em novos projetos são as outras prioridades de curto prazo.

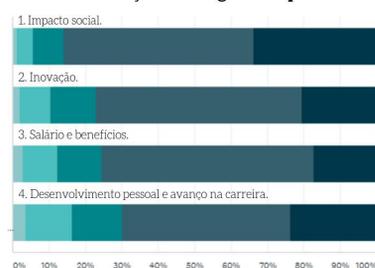
Projetos de inovação que estou envolvido fracassam na minha organização porque..



A IMPORTÂNCIA DA CULTURA INTRAEMPREENDEDORA

Do ponto de vista de **Gestão de Pessoas** vemos que a grande maioria dos colaboradores recomenda seu empregador por causa do **impacto social**. Isso é apoiado por um processo de valorização de competências como proatividade e tomada de riscos controlados. Mas **apenas 50%** concordam que a área de Pessoas oferece treinamentos em inovação e intraempreendedorismo.

Até que ponto você recomendaria aos amigos interessados em trabalhar na sua empresa em relação aos seguintes pontos:



Gestão de Pessoas



Sobre sua percepção



Os grandes desafios identificados frente à cultura intraempreendedora foram:

- **Falta de colaboração externa:** Muitas organizações se fecham para a participação externa no processo de inovação por razões de competitividade e segredos comerciais. Porém o processo de troca entre intraempreendedores de organizações diferentes, com o objetivo de desenvolver soluções na resolução de problemas socioambientais é essencial. No Centro pudemos ver a importância dessa troca que foi reconhecida nos depoimentos dos participantes.
- **Falta de reconhecimento de intraempreendedores:** Existe falta de reconhecimento tanto no trabalho feito para a inovação social, quanto no reconhecimento financeiro. Seria necessário, por exemplo, dar um bônus para projetos implementados com sucesso.
- **A capacitação de intraempreendedores poderia ser melhor:** Os resultados mostram que o treinamento em inovação tem espaço para melhoria, já que a capacitação acarretaria em impactos positivos na aceleração do tempo necessário para inovações de mercado.

A ferramenta de avaliação da cultura intraempreendedora foi pensada com o intuito de ajudar os catalisadores internos das empresas no planejamento de intervenções, e para que eles pudessem provocar mudanças que fomentassem uma cultura intraempreendedora. Nossa intenção inicial era desafiar os catalisadores internos a desenvolver um plano de ação frente a 1 ou 2 pontos nevrálgicos que necessitam de melhoria para a implementação e expansão da cultura intraempreendedora até o ano de 2023.

A IMPORTÂNCIA DA CULTURA INTRAEMPREENDEDORA

Box I: Catalisadores Internos versus Intraempreendedores Sociais

Nomenclatura	Descrição
Catalisador Interno	Colaborador que quer provocar mudanças na cultura, nos processos e estruturas da empresa que criam um ambiente cada vez mais propício para intraempreendedores sociais.
Intraempreendedor Social	Colaborador que quer lançar novos produtos e/ou serviços e/ou modelos de negócio que criam valor para a empresa e sociedade no mesmo tempo.

APRENDIZAGENS

Seguindo as indicações de cada empresa a primeira ação neste primeiro ciclo foi realizar o processo de **identificação de catalisadores internos**. Aprendemos que este processo pode e deve ser aprimorado, sobretudo à luz do diagnóstico do ambiente intraempreendedor, que pode ser realizado no início do processo. Foi difícil identificar colaboradores apaixonados por mudanças culturais – um processo bem mais difícil e de médio-longo prazo em comparação com os projetos de inovação. No próximo ciclo do Centro de Intraempreendedorismo vamos repensar a parte de desenvolvimento cultural, também considerando o engajamento com a liderança, **especialmente com o RH** que costuma ser responsável pelos processos de mudanças.

A avaliação da cultura intraempreendedora é um projeto contínuo de pesquisa do Centro de Intraempreendedorismo. Estamos participando de um grupo internacional de pesquisadores apoiados pelo **Fetzer Institute** e **Aspen Institute** nos EUA e também estamos no **Advisory Board** da pesquisa global do **Yunus Social Business**. Ao longo dos próximos anos, queremos padronizar a ferramenta para aplicá-la em vários países e culturas que nos permitam avaliar diferenças culturais e acompanhar o desenvolvimento da cultura intraempreendedora de várias empresas ao longo do tempo.

Como próximo passo importante, publicaremos um guia sobre “Como avaliar uma cultura intraempreendedora?” que está previsto ainda para este ano.

RECOMENDAÇÕES: EXPLORANDO O INTRAEMPREENDEDORISMO DE IMPACTO

A base da nossa experiência da primeira rodada do Centro de Intraempreendedorismo da League of Intrapreneurs junto com o Núcleo de Sustentabilidade da Fundação Dom Cabral, recomendamos para as empresas que queiram explorar o intraempreendedorismo de impacto:

PRIMEIRO: LANCE UM DESAFIO

Identifique quais são os **desafios socioambientais** relevantes para o negócio da sua empresa. Muitas organizações elaboram uma **Matriz de Materialidade** no seu relatório de sustentabilidade. A ferramenta permite priorizar temas sociais e ambientais frente à relevância para o negócio e para *stakeholders* relevantes (para uma solução mais rápida consulte Árabe & Spitzneck 2016).

SEGUNDO: FAÇA UMA TRIAGEM DAS INSCRIÇÕES - EVITE A DESMOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES!

Todo mundo que se inscreve no processo espera um **feedback**. Lamentavelmente não é isso que acontece. Em muitos casos a empresa é pega de surpresa com a quantidade de inscrições e não tem estrutura para dar um feedback para cada colaborador. Agravando a situação, não tem um processo estruturado, avisando os participantes que - caso que não sejam selecionados nesta vez - que tem outra oportunidade no próximo ano. Com base nessa experiência, recomendamos criar um processo robusto com uma triagem que funcione da seguinte maneira:

- Inscrições com **baixo potencial**- encaminhe para o curso online da *League of Intrapreneurs* disponível na plataforma Udemy. Convide o colaborador a usar o curso para melhorar a proposta e para participar de novo no próximo ciclo de inscrições.
- Inscrições com **potencial de mais baixa maturidade** - encaminhe para o treinamento presencial básico em inovação e intraempreendedorismo para aumentar a maturidade tanto do colaborador, quanto da proposta.
- Inscrições com **potencial e maturidade** - encaminhe para um processo de aceleração.
- Inscrições com potencial e maturidade e que **confronte um desafio comum entre várias empresas** - encaminhe para um processo de colaboração.

Box: Benchmark em lançar desafios: Danone Ecosystem Fund

A Danone criou um fundo de investimento de EUR 100 milhões chamado Ecosystem Fund (veja ecosysteme.danone.com). O fundo financia projetos de valor compartilhado sugeridos pelos colaboradores da Danone em todo mundo. No Brasil o Ecosystem Fund apoiou projetos como Kiteiras - uma iniciativa que fomenta o empreendedorismo e gera renda para mulheres que vendem kits de produtos da Danone nas comunidades. Para a Danone o projeto oferece um novo canal de vendas que atende o público das classes C, D, E. O Ecosystem Fund investe em projetos de empreendedorismo, apoio para agricultores, e resíduos sólidos - todos temas socioambientais que tem uma relevância estratégica para a Danone.

RECOMENDAÇÕES: EXPLORANDO O INTRAEMPREENDEDORISMO DE IMPACTO

TERCEIRO: ENCORAJE AS EQUIPES DO PROCESSO DE ACELERAÇÃO A IR A CAMPO

No processo inicial de intraempreendedorismo acontece, muitas vezes, de se desenhar soluções nos escritórios corporativos que estão longe do problema real do cliente ou beneficiário. Por isso recomendamos **ir cedo a campo** para entender as necessidades reais. Ir a campo para ver as **necessidades dos clientes** também é uma excelente maneira de estimular aos colaboradores a surgir com ideias de projetos que a liderança considere estratégico - um processo que chamamos de **Top-Down-Bottom-Up**. Numa das empresas do Centro, a liderança definiu que o trabalho na comunidade pode ser interessante para crescer. Com base nessa decisão, providenciaram uma experiência dos potenciais intraempreendedores na comunidade, que gerou exatamente o tipo de ideias que a liderança tinha em mente.

QUARTO: IMPORTE-SE TANTO COM O CAMINHO QUANTO COM OS RESULTADOS

Investidores-anjo sabem que aproximadamente 2 entre cada 10 investimentos dão certo (e pagam a conta de todos investimentos). Ou seja, **8 dos 10 investimentos fracassam**. Vimos a mesma coisa acontecendo no nosso Centro de Intraempreendedorismo. O fracasso é um importante insumo de aprendizagem e sobretudo para intraempreendedores iniciantes, que precisam fracassar para aprender. Enrique Garcia, CEO da Klüber Lubrification, vê o **fracasso como aprendizagem**, só destaca que os intraempreendedores “precisam fracassar de maneira mais sofisticada na próxima vez”. O que não vale, é repetir os mesmos erros.

Em geral, intraempreendedores aprendem a lidar com muitos “nãos”. Humberto Sardenberg, intraempreendedor na Icatu Seguros e mentor do Centro, conta sobre a experiência dele: “Fui tantas vezes na liderança da minha empresa, até o estoque de ‘não’ se esgotou!” A aprendizagem de um intraempreendedor se dá pela prática, pelo caminho necessário para convencer a liderança da sua empresa de que sua ideia tem potencial.

“Não desista como intraempreendedor! Mesmo que existam barreiras, vá em frente.”
Francesco G. Lanzillotta, intraempreendedor na Klüber Lubrification

PROJETOS ACELERADOS: BASF- SILOBOLSAS

O DESAFIO

Atualmente, 10.000 toneladas de silobags de plástico (PE) são produzidas e usadas anualmente no mercado agrícola brasileiro para armazenar grãos de soja, milho, trigo, feijão e etc. Esse número é ainda maior na América do Sul, onde a Argentina é responsável por armazenar 60% de toda a produção nos silobags (40.000 toneladas de plástico). Este silobag pode ser considerada uma embalagem de uso único e não possui descarte adequado, que pode terminar em um aterro sanitário ou é incinerado. Com o objetivo de reduzir o impacto ambiental desse resíduo plástico, nossa proposta é por um modelo de economia circular em que os componentes e materiais continuam circulando e proporcionam benefícios ambientais e sociais, contribuindo para a geração de oportunidades econômicas e comerciais.

A SOLUÇÃO

O projeto consiste em passar do processo linear atual para o circular, onde o resíduo se torna matéria-prima para produtos novos ou existentes, desenvolvendo um modelo de negócios em que os diferentes stakeholders e o meio ambiente possam se beneficiar. Esse desenvolvimento seria implementado com a contribuição de grandes empresas produtoras de resina e silobags, além de cooperativas agrícolas que trabalharão no relacionamento com os agricultores e suas comunidades. O uso de silobags no campo cresce aproximadamente 10% ao ano e, se não tomarmos nenhuma medida para garantir a circularidade, a quantidade de plástico usado aumentará. A produção de grãos no país também é um fator determinante para o aumento do uso do material no campo, já que temos no Brasil um déficit de 30% de capacidade de armazenagem.

O POTENCIAL DE IMPACTO POSITIVO

Ressignificar a relação entre plástico e consumidor, de modo a mudar a visão do consumidor sobre o plástico e além disso, a BASF desenvolverá a capacidade e o know-how para desenvolver e implementar um modelo de negócios de economia circular que possa ser replicado em outros países, mercados e produtos, posicionando a BASF como referência na indústria de plásticos.

QUAIS ODS QUE ESTE PROJETO TRABALHA?

ODS 08 – Trabalho decente e crescimento econômico

ODS 09 – Indústria, inovação e infraestrutura

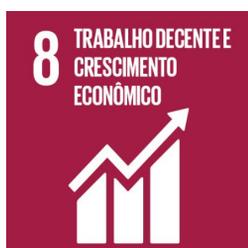
ODS 12 – Consumo e produção responsáveis

O POTENCIAL PARA O NEGÓCIO DA BASF

A empresa pretende desenvolver um programa de fidelidade com seus consumidores, além de promover a empresa como sustentável e preocupada com a questão do plástico no ambiente.

POTENCIAL DE IMPACTO

Estimando um consumo de 10 silobolsas por fazendeiro e uma produção de 100 mil silobolsas por ano, o número estimado de pessoas impactadas seria aproximadamente 10 mil pessoas. A cadeia de coleta e reciclagem ainda envolveria um número maior de pessoas, pois um material considerado como lixo comum pode gerar renda para o fazendeiro e para a comunidade no entorno.



Intraempreendedores

BASF



Daniela de la Torre
Projeto Silobolsas



Mariana Martins Nascimento
Projeto Silobolsas



Victor Schiling
Projeto Silobolsas



José Roberto Cappozi
Projeto Silobolsas



PROJETOS ACELERADOS: BASF- SILOBOLSAS

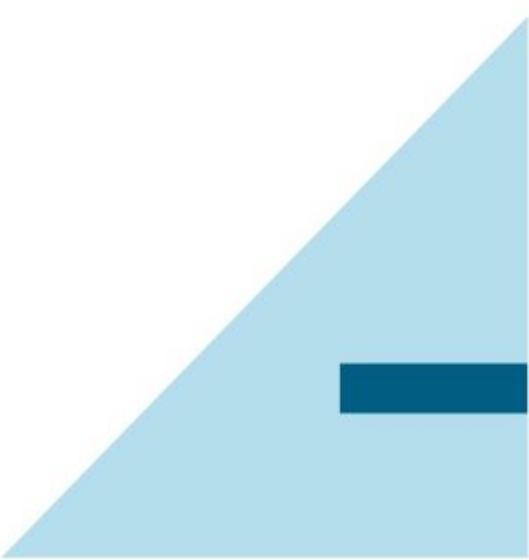
ADENDO

A equipe da BASF Silobolsas recebeu a forte recomendação de ir ao campo para verificar que o problema realmente é a questão de reciclagem. Eles foram em Julho de 2019 e descobriram que os agricultores já reaproveitam o material mas que confrontavam outros desafios. A maior aprendizagem da equipe foi na hora de ir no campo, conversar com os clientes e verificar as reais necessidades deles. Com estes *insights* estão agora re-estruturando um o projeto.

Mas a importância de ir ao campo também apareceu em outros projetos:

“Quando fomos a validar nossas hipóteses em campo para fundamentar nosso projeto, vimos que era o oposto que imaginamos. Os varejistas estavam bem do jeito como era. Não tinham nenhuma expectativa. Foi um ponto alto, mesmo que não foi um ponto positivo, porque na validação entendemos que precisava dar uma reviravolta e basicamente começar do zero.”

Carolina Cantão - Intraempreendedora na Vedacit



PROJETOS ACELERADOS: GERDAU SUMMIT - GREEN ROLLS

O DESAFIO

O aço é amplamente utilizado nos mais diversos setores, o que leva a uma grande produção deste insumo. A laminação é uma das etapas do processo de produção do aço, onde ele é conformado “apertado” por cilindros – também feitos de aço – para obter uma forma desejada. A Gerdau Summit produz esses cilindros, cujo peso varia de 500 kg até 70 toneladas. O cilindro possui grandes dimensões que em conjunto com sua composição química o torna indesejável para reciclagem.

A SOLUÇÃO

A Gerdau Summit está desenvolvendo um projeto de economia circular, onde a empresa busca mapear a venda dos cilindros para a implantação de uma logística reversa que visa a recompra do cilindro pela Gerdau após ele não ser mais utilizado pelas fábricas. Para possibilitar o reaproveitamento do material, é necessário saber do histórico do cilindro, para saber sua composição química (Liga) para ser reciclado e reaproveitado corretamente.

O POTENCIAL DE IMPACTO POSITIVO

O projeto visa reduzir o consumo de recursos minerais, emissões de gases de efeito estufa (GEE), energia elétrica, incômodos com estoque e armazenamento dos cilindros, além do processamento de sucata de forma legal e responsável, bem como evitar que os cilindros sejam processados por sucateiros não preparados para tal fim, atuando na ilegalidade, muitas vezes no meio de áreas de mata, sem controle das emissões de gases de efeito estufa e de outros resíduos provenientes do processamento da sucata de cilindros.

QUAIS ODS QUE ESTE PROJETO TRABALHA?

ODS 09 – Indústria, inovação e infraestrutura

ODS 12 – Consumo e produção responsáveis

O POTENCIAL PARA O NEGÓCIO DA VEDACIT

Com o projeto a Gerdau visa reduzir os custos com consumo de minério, consumo energético e aumento de vendas através da fidelização dos clientes.



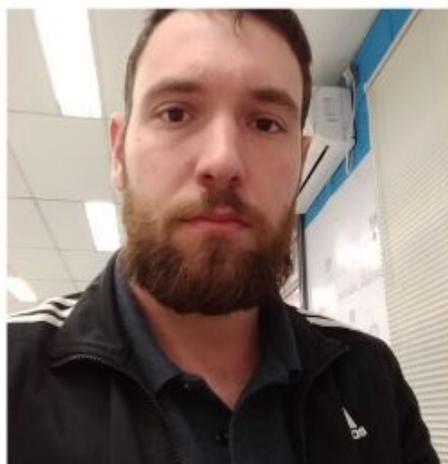
Intraempreendedores

Gerdau Summit



Antônio Rafael de Andrade

Projeto Green Rolls



Marco Aurélio de Andrade

Projeto Green Rolls



Natalia Rodrigues da Costa

Projeto Green Rolls



Marcos Machado Matusumoto

Projeto Green Rolls

CONCLUSÃO

O objetivo desse relatório era apresentar o que aprendemos no primeiro ciclo do Centro de Intraempreendedorismo sobre como criar um ecossistema melhor para intraempreendedores de impacto.

A nossa experiência mostra que ainda temos muito para aprender, mas ao mesmo tempo vemos que existem projetos **promissores** dentro das empresas brasileiras, que conseguem criar **valor compartilhado** – valor para empresa e para a sociedade. Os casos apresentados aqui demonstram este potencial claramente. Aprendemos que a alavancagem não está tanto na aceleração de projetos individuais de cada empresa, mas na procura de sinergias entre os projetos de várias organizações. Com base da nossa experiência, estamos desenhando uma metodologia que nos permitirá identificar essas sinergias, e criar projetos onde várias empresas se **engajam**. Potenciais temas aqui são economia circular/resíduos sólidos pós-consumo e inclusão social/educação na base da pirâmide, como também a questão de mudanças climáticas.

Olhando para o ecossistema para intraempreendedores sociais no Brasil vemos que agora temos mais que **100 pessoas treinadas para serem intraempreendedores**, gerando valor para suas organizações e para o Brasil. Temos um grupo de mentores que aprenderam como melhor apoiar projetos de valor compartilhado. E temos o Centro de Intraempreendedorismo que conseguiu nascer no Brasil e evoluir graças às experiências da primeira rodada.

Mas queremos mais. Estamos sonhando com:

- Engajar investidores: imaginem o BNDES, BID ou outros investidores apoiando os projetos e chegar com um *pitch* na Diretoria da empresa, onde o financiamento já é garantido.
- Engajar lideranças empresariais: vemos que o intraempreendedorismo traz benefícios para RH, Inovação e Sustentabilidade. Imaginem se estes três se juntarem para ganhar força internamente.
- Engajar intraempreendedores de outros setores: imaginem Labs de inovação e impacto entre mais intraempreendedores, em especial junto a intraempreendedores do setor público e do terceiro setor.
- Engajar empresas de tecnologia: imaginem o poder e capilaridade que uma Google poderia trazer para a educação financeira na base da pirâmide.
- Engajar o mundo dos start-ups, em especial as Empresas B. Imaginem o valor que eles poderiam trazer para a rede.
- Engajar redes internacionais de impacto em prol dos ODS: imaginem intraempreendedores trocando experiências e prototipando o novo, em contato com intraempreendedores da League of Intrapreneurs e empreendedores de outras redes que fomentam impacto.

Para empreendedores existem investidores-anjo, investidores, aceleradoras, incubadoras etc. Para intraempreendedores tudo isso ainda precisa ser construído. Bem-vindos à nossa rede, caso queira co-construir este futuro conosco!

INDICAÇÕES PARA APROFUNDAR NO TEMA

Bulloch, G. (2018): The Intrapreneur – Confessions of a Corporate Insurgent, Unbound Digital.

[Business Fights Poverty & League of Intrapreneurs \(2018\): The Intrapreneurship Ecosystem](#) (acessado 21.08.2019)

Grayson, D., McLaren, M. and Spitzreck H. (2017): Intraempreendedorismo, Jazz e Outras Coisas, Alta Books, Rio de Janeiro.

Porter, M. e Kramer, M. R. (2011): [Criação de Valor Compartilhado](#), Harvard Business Review Brasil (acessado 17.06.2015).

Spitzreck H., Árabe M. and Vieira Barreto Rodrigues Pereira N. (2016): Guia How-To Matriz de Materialidade – Como priorizar temas socioambientais de acordo com sua relevância para o negócio?, Fundação Dom Cabral, Nova Lima.

VÍDEOS RECOMENDADOS

[TED talk Simon Sinek – Como grandes líderes inspiram ação](#)

[TEDx São Paulo talk Fábio Barbosa](#)

[TED talk John Doerr – Seeking salvation and profit in greentech](#)

[TED talk Myriam Sidibe – O poder de lavar as mãos](#)

[TED talk Gib Bulloch – Be the Change you want to see in your Company](#)

[Vototalks – Heiko Hosomi Spitzreck – Introdução Intraempreendedorismo Social](#)

Catalisadores

BASF



Carolina de Lima



Ivania Palmeira



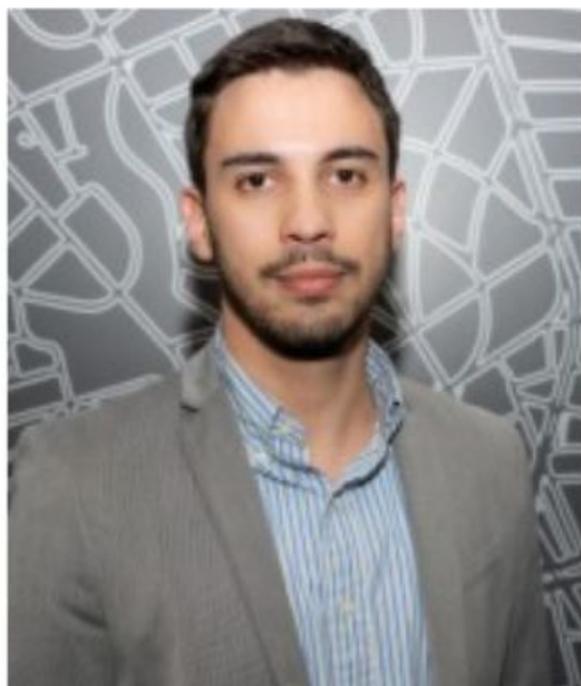
Rodolfo Walder Viana

Catalisadores

Gerdau Summit



Julia Jung



Paulo do Amaral Boneff

Catalisadores

Klüber Lubrification



Adriana Sampaio



Enrique Garcia



Luiz Faccin

Catalisadores

Natura



Clea Hasegava



Rafael Campolina

Catalisadores

Vedacit



Alessandra Antenor



Luis Guggenberger



Renata Aline Borges Silva

Mentores

BASF



Humberto Sardenberg
Projeto Silobolsas

Trabalha há 13 anos na Icatu Seguros e diz ter sorte em atuar em um setor pelo qual se apaixonou. “Aqui tenho encontrado espaço para intraempreender em uma missão: transformar Seguro de Vida e Previdência Privada em um assunto sexy. Sim, eu acredito nisso. Se você duvida, me dê uma chance e deixa eu te ligar e falar sobre minha visão”, compartilha.

É membro da Liga dos Intraempreendedores desde sua formação no Brasil. Hoje, a Liga é uma entidade global, presente em mais de 12 países, com o objetivo de conectar e desenvolver intraempreendedores para que possam criar impacto positivo no mundo através dos agentes de mudança mais poderosos do século: as grandes organizações.

Além disso, é integrante do Comitê de Inovação da Petrobras Distribuidora S.A. “Ajudá-los na condução de projetos intraempreendedores é um desafio e tanto, e hoje posso afirmar com propriedade que eles possuem uma das mais maduras estruturas para a gestão inovação que já encontrei”, escreve Humberto.



Mentores

BASF



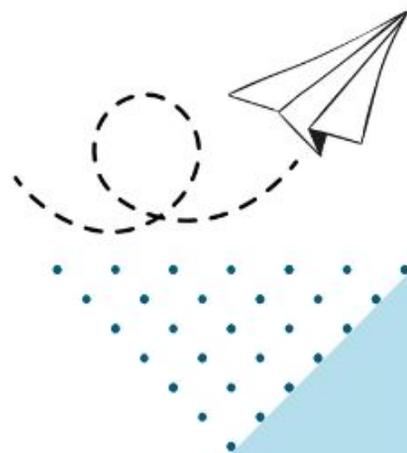
Taciana Abreu

Projeto Cellasto

Formação em Design Industrial e do Produto e Comunicação Visual pela PUC-RJ, além de Planejamento em Gestão de Marcas pela ESPM e cursos através da Cool Hunters London e MIT.

Atuou durante dois anos na Tátil Design, na área de Planejamento e Inovação, prestando serviços para empresas como Natura, Brastemp, Heineken, etc. Também trabalhou na WMcCann como Diretora de Planejamento de Comunicação da Coca-Cola Brasil, L'Oréal, TIM e outros clientes da agência. Pelo período de 12 anos, foi colaboradora da NBS como gerente de Planejamento Criativo e Inovação onde, por um período, trabalhou exclusivamente para as novas marcas de bebidas da Coca-Cola Brasil, incluindo muitos lançamentos bem-sucedidos, tais como Del Valle Mais, Kapo (suco), Burn, entre outras. Ainda na corporação, foi diretora de planejamento e líder de projeto.

Atualmente, Taciana atua no setor de Marketing na FARM Rio e mentora do projeto intraempreendedor Cellasto da BASF.



Mentores

Gerdau Summit



Luis Guggenberger

Projeto Green Rolls

Bacharel em Publicidade e Propaganda pela Faculdade Cásper Líbero e mestre em Tecnologia e Mercado pela mesma instituição, além de mestre em História da Ciência pela PUC-SP.

Foi professor da Faculdade Morumbi Sul e no Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas. Trabalhou como consultor em Responsabilidade Sócio-Ambiental na Vivo, onde desenvolveu projetos de cunho social e ações para a inclusão de pessoas com deficiência, além de projetos pautados em Inovação e Redes sociais.

Durante sua permanência na Fundação Telefônica, foi gerente de Inovação Social e Voluntariado com foco na atuação em empreendedorismo social com tecnologias, jovens, gestão de equipe, entre outros. Na mesma corporação, foi gerente de projetos voltados para Empreendedorismo e Negócios de Impacto Social, voluntariado, pesquisa e análise de tendências e, ainda, em implantação de eixos estratégicos de investimento social privado.

Atualmente, Luis atua no setor de Inovação e Sustentabilidade na Vedacit. No setor de inovação, construiu um pipeline compondo o Programa de Aceleração Corporativa de Startups, Programa de Formação Interna de Intraempreendedorismo, bem como ações de fomento ao ecossistema; em Sustentabilidade, construção da Matriz de Materialidade, Matriz de Priorização de Temas, Programa de Formação para a Liderança, Modelo de Gestão e Governança do tema. Além disso, é mentor do Projeto Escola de Pedreiros da Vedacit e Green Rolls da Gerdau Summit.



Mentores

Klüber Lubrication



Valéria Militelli

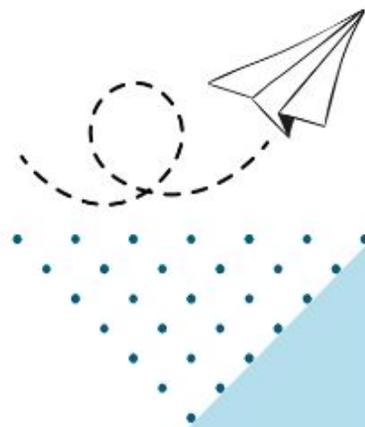
Projeto Prediction System

É uma agente em mudança apaixonada por impacto coletivo e cooperação. Ela é graduada em administração de empresas pela Fundação Armando Álvares Penteado com especialização em marketing, pós-graduada em negócios estrangeiros na mesma universidade e especializada em gerenciamento de organizações sem fins lucrativos pela Fundação Getúlio Vargas. Juntou-se à Cargill em 1989 como estagiária no departamento comercial e logo após os negócios com cacau, trabalhou por 17 anos com muitas funções comerciais e de marketing. Em 2006, foi transferida para a Argentina para contribuir para reestruturar o negócio de farinha de trigo como diretora comercial, onde ela foi responsável por todas as atividades comerciais, Cadeia de suprimentos, e comercialização para as 7 plantas.

Foi presidente da Fundação Cargill no Brasil, uma organização sem fins lucrativos dedicada a transformar vidas promovendo o acesso a alimentos seguros, sustentáveis e nutritivos para as pessoas no país. Atuou como vice-presidente do conselho de administração da Associação das Indústrias de Alimentos (ABIA), do LACC (Conselho Latino-Americano de Infraestrutura da Nature Conservancy), do conselho Agrícola da CNI (COAGRO) e da Coalizão Brasil Clima, Floresta e ONG Agricultura e Enactus.

Hoje, Valéria é membro da equipe de estratégia global na Johnson & Johnson e lidera o impacto na comunidade, cujo objetivo é promover mudanças estruturais duradouras no cenário de cuidados com a saúde e bem-estar na América Latina.

Ela também é membro da rede Global Responsible Leaders da BMW Foundation, membro da "Liga de Intraempreendedores" globalmente e professora convidada na escola de negócios da Fundação Dom Cabral.



Mentores

Natura



Aparecida Moraes

Projeto Educação Financeira

Graduada em Letras (inglês/Português) pela Universidade Federal de Uberlândia, pós-graduação em Língua Inglesa pela PUC-MG; em RH pela FGV-Ribeirão Preto/SP e MBA pela Fundação Dom Cabral. Certificada Coach pela SLAC; Seis Sigma Black Belt pela FDG, e em Biologia Cultural, pela Escola Matriztica de Santiago do Chile.

Iniciou sua trajetória profissional na área da educação, migrando depois para o meio empresarial, quando levou consigo a vocação pelo desenvolvimento humano. Ao longo dessa jornada de vinte e sete anos pelo Grupo Martins, trabalhou em posições administrativas na empresa atacadista do Grupo, e os últimos quinze anos na concepção e liderança da área de gestão de pessoas do Banco Triângulo S/A e empresas ligadas. Nesse período liderou também a área de sustentabilidade. Atuou ainda no tema responsabilidade social empresarial para o Grupo, como diretora, e posteriormente como conselheira voluntária, do Instituto Alair Martins, pilar das ações sociais do Grupo.

A atuação ativa em projetos de capacitação de pessoas, levou-a a posição de finalista mundial da Ashoka Changemaker “Liga dos Intraempreendedores: Construindo Melhores Negócios de Dentro para Fora” em 2013, quando foi instituído o movimento global League of Intrapreneurs. É co-autora em artigo na obra “Finanças Sustentáveis e Responsabilidade Socioambiental das Instituições Financeiras”, lançado em setembro/2017.

Mantém-se atualmente ativa e engajada no desenvolvimento de pessoas por meio de mentoria, coaching e projetos de consultoria realizando co-criação e aplicação de soluções de estratégias e desenvolvimento de produtos para gestão de pessoas, tanto no âmbito da economia tradicional, como de startups.



Mentores

Natura

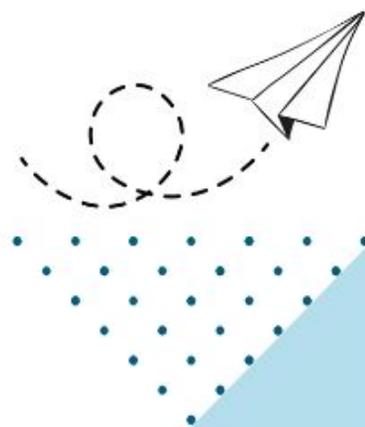


Bárbara Sapunar

Projeto Letramento Digital

Graduada em administração e gerenciamento de negócios pela Pontifícia Universidade Católica do Chile e Coach Executiva pela ABRACEM, iniciou sua carreira na Unilever, onde permaneceu por 14 anos.

Começou pela gerência de marca passando pela cosmética capilar, setor onde foi diretora posteriormente e diretora regional de marca. Atualmente, Barbara trabalha no setor de marca corporativa e inovação social na Nestlé, onde é responsável pelas iniciativas relacionadas ao setor, incluindo marketing, saúde e criação de valor compartilhado, além de diretora da Fundação Nestlé.



Mentores

Vedacit



Ana Cristina Maia

Projeto Escola da Construção

Atuou por 20 anos em diversas áreas de Marketing e Desenvolvimento de Mercado da Coca-Cola Brasil. Em 2013 assumiu a Diretoria de Inovação onde foi responsável pelo desenvolvimento da Estratégia de Inovação, Gerenciamento do Pipeline e Ferramentas para Capacitação de Inovação, assim como o fomento a uma cultura inovadora.

Em 2015 migrou para o Terceiro Setor, assumindo por quase 3 anos a Diretoria de Educação do Instituto Ayrton Senna.

Atualmente é consultora e mentora na área de Estratégia, Gestão, Inovação e Responsabilidade Social e atua como Empreendedora Social num projeto piloto com jovens infratores no Estado do Rio de Janeiro. Também, a partir de 2019, inicia sua carreira como Conselheira, atuando em Comitês e Conselhos Consultivos em startups, empresas familiares e também Organizações não governamentais.

É reconhecida por sua habilidade de equilibrar a busca de resultados e fazer acontecer com as melhores práticas de governança corporativa – alavancando a autonomia e o intraempreendedorismo no seu time.

Bacharel em Matemática pela Universidade Estadual do Rio de Janeiro (UERJ) com Pós-Graduação em Engenharia Econômica e Administração Industrial e MBA em Marketing (Coppead -UFRJ). Concluiu em 2018 o Programa de Desenvolvimento de Conselheiros pela Fundação Dom Cabral.



Mentores

Vedacit

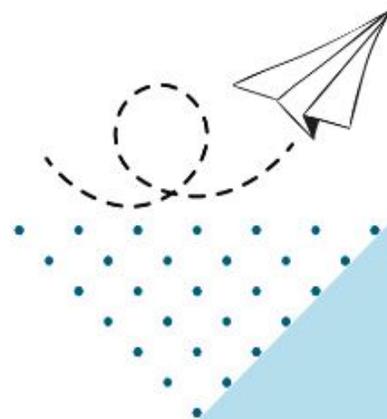


Lígia Camargo
Projeto Conexão Varejo

Graduada em Marketing e Comunicação pela Universidade Mackenzie e pós-graduada em Comunicação de Mercado pela ESPM, além de MBA em Administração de Negócios com Estratégia de Mercado pela FGV.

Atuou como gerente de produção audiovisual na Unilever, responsável, além de suas atribuições pertinentes, pela idealização de um novo formato de avaliação e feedback para fornecedores, trazendo transparência ao processo e benefícios para futuras negociações. Após dois anos, assumiu a gerência de sustentabilidade na corporação sendo responsável pela gestão e liderança do comitê de Sustentabilidade no Brasil e América Latina. Articulou parcerias para melhoria no acesso à água e saneamento entre o UNICEF e o Vim; implementação de uma parceria global com a Kibon no Brasil aliadas à Save The Children, além de apoio ao projeto social da Lifebuoy junto à Pastoral da Criança para a conscientização da higiene das mãos.

Atualmente, atua no setor de Sustentabilidade na Danone e mentora do projeto intraempreendedor Valor compartilhado ao varejo da Vedacit.



EQUIPE DO CENTRO



Alda Marina Campos



www.linkedin.com/in/aldamarina/

Contribui com a League of Intrapreneurs como co-catalizadora no Brasil e integra ativamente outras redes de desenvolvimento e impacto, como Sistema B, Rio + B e BMW Foundation Responsible Leaders Network.

Em 2010 empreendeu a Pares, empresa B com foco em Estratégia e Desenvolvimento Organizacional, por meio da qual atua na cocriação de estratégias, soluções e metodologias de desenvolvimento organizacional junto com empreendedores e intraempreendedores de organizações de diferentes setores e portes, no Brasil e no exterior. É também palestrante, estrategista e facilitadora de diálogos e processos de transição e desenvolvimento organizacional.

Antes da experiência consultiva, trabalhou por 13 anos em Logística e Marketing em empresas privadas (Coca-Cola, Prudential-Bradesco e Sul América) e como Diretora Executiva no terceiro setor (Instituto da Criança), implementando modelos de gestão participativa e sistêmica que inspiraram a criação da Pares.

É Administradora e Mestre em Administração de Empresas pela PUC-Rio, com ênfase em Estratégia em Alianças e Redes, professora associada à PUC-Rio e Fundação Dom Cabral em cursos de Pós-Graduação em Administração e Direito, e programas in company, co-responsável pela concepção e coordenação técnica do Centro de Intraempreendedorismo.

Coautora do livro Cuidado e Responsabilidade (Ed. Atlas), do capítulo Brasil do World Guide to Sustainable Enterprise (Greenleaf Publishing), e co-organizadora do livro Cuidado e Sustentabilidade (Ed. Atlas).

EQUIPE DO CENTRO



Florencia Estrade

 www.linkedin.com/in/florencia-estrade-252142

Co-lidera o time global da Liga de Intraempreendedores.

Empreendedora, estrategista, apaixonada por transformação de pessoas e de negócios para maior impacto, tem vasta experiência facilitando processos em grupo, seja apoiando empreendedores, como intraempreendedores, e facilitando workshops com diversos públicos.

Foi também sócia fundadora da Cria Global, consultoria focada em inovação e valor compartilhado.

Tem um MBA da University of California at Berkeley e forte experiência em negócios tendo trabalhado em empresas como McKinsey Brasil e EUA, ABN AMRO Uruguay e ECG USA.

Está sempre ativamente envolvida no universo de negócios com impacto, tendo sido mentora de empreendedores sociais da Ashoka, trabalhado no CDI, fundado a Pipa (aceleradora de start-ups de impacto), e vem contribuindo ativamente para movimentos como Sistema B.

EQUIPE DO CENTRO



Heiko Spitzack

 www.linkedin.com/in/heiko-hosomi-spitzack-398555/

Integra o time global da Liga de Intraempreendedores, co-responsável pelo Brasil e Centro de Intraempreendedorismo.

Professor da FDC e Gerente do Núcleo de Sustentabilidade. Tem mais de 9 anos de experiência acadêmica em cursos de Ética nos Negócios, Intraempreendedorismo Social, e negócios sustentáveis. É fundador da Humanistic Management Network e lidera o Núcleo de Sustentabilidade, que contou ao longo dos anos com empresas como Itaú, Braskem, Novelis, Nestlé, Algar Telecom, Gerdau entre outras.

Já foi conferencista em eventos na Áustria, Bangladesh, Alemanha, México, Espanha, Suíça, Inglaterra. Além disso, ocupou posições de visitante da UC Berkeley e da Univ. Fordham (USA) e na Univ. de Extremadura (Espanha).

Recebeu seu PhD na Univ. de St. Gallen (Suíça), sua pergunta básica de pesquisa é: como sustentabilidade pode criar valor para a empresa e sociedade simultaneamente?

EQUIPE FDC



Flávia Alvim
Professora
Associada



Éber Arã
Coordenador
Executivo

NÚCLEO DE SUSTENTABILIDADE



Camila Rocha
Magalhães



Julio César Vani



Luis Fernando
Batista Marques



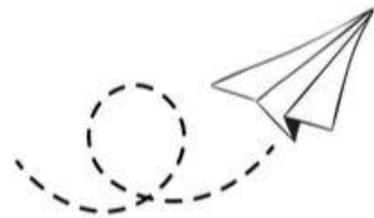
Luiza López de
Oliveira Viana



Maria Teresa
Menezes Costa



Stéphanie Galdino
Drumond Guimarães



Realização



Participantes

