



#NotEnough - ESG E INOVAÇÃO
IMPULSIONANDO O POTENCIAL DE
INTRAEMPREENDEDORES DE IMPACTO

SUMÁRIO

SUMÁRIO EXECUTIVO.....	3
INTRAEMPREENDEDORES DE IMPACTO: INSPIRADORES, INOVADORES, IMPACTANTES.....	5
POR QUE INTRAEMPREENDEDORISMO DE IMPACTO?	9
HISTÓRIA E NÚMEROS DO INTRAEMPREENDEDORISMO DE IMPACTO.....	12
#NotEnough: TRANSFORMANDO CORPORAÇÕES EM PLATAFORMAS PARA MUDANÇAS POSITIVAS	15
#NotEnough: ESG & INOVAÇÃO	25
#NotEnough: FERRAMENTAS PARA DESENVOLVER UMA CULTURA DE ESG E INOVAÇÃO	37
#NotEnough: GOVERNANÇA E LIDERANÇA	41
#NotEnough: CRIANDO UMA CULTURA ESG E DE INOVAÇÃO	46
SOBRE NÓS E NOSSA PESQUISA.....	48
SOBRE ESTE RELATÓRIO	52

SUMÁRIO EXECUTIVO

Os intraempreendedores de impacto são indivíduos inspiradores, inovadores e impactantes. Projetos como o M-Pesa proporcionam inclusão financeira a mais de 50 milhões de pessoas em África, gerando transferências monetárias superiores a 300 mil milhões de dólares em 2022. Ao longo dos anos temos visto muitos casos e projetos incríveis como o M-Pesa. No entanto, não vimos empresas adotando o intraempreendedorismo de impacto para impulsionar a estratégia e como prática de gestão – daí a nossa conclusão até agora: não temos ESG e Inovação **suficientes #notenough**.

Neste relatório exploramos a questão “ *Como criar uma cultura ESG & Inovação dentro das empresas?*”. Para convencer os líderes seniores, uma das primeiras questões que abordamos é: *Até que ponto o ESG e a Inovação através do intraempreendedorismo de impacto criam valor financeiro?* Para gerar respostas, analisamos dados de 420 grandes empresas participantes de ranking organizado pela revista de negócios Época Negócios no Brasil realizou mais de 30 entrevistas com conselheiros, executivos C-level, gestores e intraempreendedores. Nossa pesquisa foi supervisionada por um conselho consultivo internacional composto por especialistas internacionais.

Concluimos que empresas com maior investimento e estruturas sólidas em termos de ESG e Inovação criam maior valor para os seus stakeholders:

- Para acionistas e investidores: reduções de custos, redução do custo de capital;
- Para os colaboradores: atração de talentos através da melhoria do clima organizacional;
- Para os clientes: melhor retenção de clientes, reputação e branding;
- Para as comunidades: geração de renda e oferta de produtos e serviços direcionados aos mercados de baixa renda;
- Para o meio ambiente: práticas mais eficientes de gestão de resíduos.

Para colher esses benefícios, surge a pergunta: *como é uma cultura organizacional que apoia intraempreendedores de impacto?* Com base em nossos dados, bem como nos benchmarks mencionados pelos nossos entrevistados e membros do conselho consultivo internacional, os aspectos centrais de uma cultura ESG e Inovação são:

- A empresa investe em ESG & Inovação, desafia e treina seus funcionários para gerar ideias sobre prioridades claras;
- Apoia intraempreendedores que buscam ideias promissoras por meio de mentoria e fundos de investimento internos dedicados;

- A liderança defende ESG e Inovação, está preparada para assumir riscos e vê os erros inerentes ao processo de inovação como oportunidades de aprendizagem.

Com certeza nossos resultados responderão algumas de suas dúvidas, mas também gerarão dúvidas e curiosidade. É por isso que continuaremos a explorar ESG, Inovação e Intraempreendedorismo de Impacto em 2024. Estamos curiosos para ouvir suas ideias e sugestões para nossa pesquisa. Um foco provável será nos projetos intraempreendedores, sua ligação com a estratégia corporativa e seus impactos nos negócios, na carreira, no desenvolvimento, na motivação e na saúde mental dos intraempreendedores.

Agradecemos o apoio das seguintes organizações. Sem elas este estudo não teria sido possível:



INTRAEMPREENDEDORES DE IMPACTO: INSPIRADORES, INOVADORES, IMPACTANTES

No início... havia histórias sobre Intraempreendedores de Impacto.

Na publicação seminal da SustainAbility “The Social Intrapreneur – A Field Guide for Corporate Changemaker”, publicada em 2008, aprendemos sobre uma nova espécie de agentes de mudança: funcionários comuns que (ab-)usam seus empregadores como uma plataforma para mudanças positivas. Eles definem essa “nova espécie” com base em três características:

- alguém que trabalha dentro de grandes corporações ou organizações para desenvolver e promover soluções práticas para desafios sociais ou ambientais onde o progresso está atualmente estagnado por falhas de mercado.
- alguém que aplica os princípios do empreendedorismo social dentro de uma grande organização.
- caracterizado por uma mentalidade e abordagem de “insider-outsider”.

Uma das histórias que capturaram é a de Susie Lonie e Nick Hughes, da Vodafone, no Quênia. Uma demonstração clara de que o impacto social e o sucesso empresarial podem andar de mãos dadas:

PROJETO: M- PESA

Intraempreendedores: Susie Lonie e Nick Hughes em 2007

Desafio de Sustentabilidade: Enquanto trabalhavam no Quênia, Susie Lonie e Nick Hughes perceberam que apenas 20% da população tinha acesso a serviços financeiros. 80% das pessoas viviam sem conta em banco, cartão de débito e acesso a crédito. Trabalhando para a Vodafone, porém, sabiam que cerca de 60% da população possuía um celular.

Solução: M-Pesa, uma solução de mobile banking que permite às pessoas enviar e receber dinheiro da mesma forma que enviam e recebem mensagens de texto. O serviço atraiu 20 mil assinantes apenas no primeiro mês. Em 2022, tornou-se o maior fornecedor de serviços de dinheiro móvel na África, alcançando mais de 52 milhões de clientes no Quênia, na República Democrática do Congo, no Egito, no Gana, no Lesoto, em Moçambique e na Tanzânia.

Impacto nos negócios: > 55 milhões de clientes que transferem mais de US\$ 314 bilhões por ano.

Impacto ESG: Inclusão financeira para mais de 55 milhões de pessoas. Estudos indicam que o serviço ajudou 194 mil famílias a sair da pobreza.

Ao longo dos anos, mais histórias sobre Intraempreendedores de Impacto continuaram a surgir...

PROJETO: AMA

Intraempreendedora: **Carla Crippa em 2017**

Desafio de Sustentabilidade : Aproximadamente 35 milhões de brasileiros não têm acesso a água potável. A liderança da Ambev foi frequentemente questionada sobre como é possível vender cerveja em comunidades de baixa renda que não têm sequer acesso a água potável.

Solução: Linha de produtos de água AMA como um negócio not-for-loss. Todos os lucros da nova linha de produtos são usados para financiar o acesso à água potável para comunidades do seco Nordeste do Brasil.

Impacto nos negócios: A AMA é uma empresa not-for-loss, portanto, não produz lucros nem custos. Contudo, os ganhos de reputação da Ambev foram significativos.

Impacto ESG: Até abril de 2023 foram arrecadados mais de R\$ 7 milhões, beneficiando 600 mil pessoas.

Parceiros: A ideia da AMA foi desenvolvida durante o Yunus Social Business Brazil Corporate Action Tank.

PROJETO: ENERGIA DA UNIÃO

Intraempreendedoras: **Ana Goffredo e Gabriela Ottoboni em 2020**

Desafio de Sustentabilidade: Como fomentar a produção de energia renovável, reduzir emissões e apoiar o desenvolvimento local.

Solução: A Sicredi é uma cooperativa de crédito no Brasil e Ana e Gabriela convenceram sua liderança a oferecer uma linha de crédito dedicada para painéis solares. Os clientes ganham melhores condições de financiamento, tornam-se menos dependentes da rede pública e passam a produzir energia limpa. Outros clientes ampliam seus negócios de venda de painéis solares.

Impacto nos negócios: Até janeiro de 2023, a Sicredi emitiu mais de R\$ 185 milhões em créditos e conseguiu refinanciamento do Banco Interamericano de Desenvolvimento e do Banco Japonês de Desenvolvimento.

Impacto ESG: A linha de crédito possibilitou a implantação de mais de 4.800 projetos, gerando 4 milhões de kw/h por mês.

Parceiros: A ideia foi desenvolvida durante o programa Jovens Inovadores dos ODS do Pacto Global da ONU.

PROJETO: CORBION – REUTILIZAÇÃO DE CONTAINERS

Intraempreendedores: **Anselmo Domingues , Patrick Lima e Waldyr Trivelato em 2020**

Desafio de Sustentabilidade: A Corbion atua no negócio de preservação e embalagem de alimentos. Para entregar seu produto a empresa utiliza IBCs (contêineres intermediários para granel) que nem sempre são reaproveitados ou reciclados.

Solução: Implementar um sistema de logística reversa utilizando tecnologia blockchain.

Impacto nos negócios: O projeto teve como objetivo reduzir custos por meio do reaproveitamento de contêineres.

Impacto ESG: Reutilizar as embalagens reduz o uso de matéria-prima e evita desperdícios.

Parceiros: A ideia foi desenvolvida durante o programa Jovens Inovadores dos ODS do Pacto Global da ONU.

PROJETO: BARRA DE CEREAIS NESTLÉ + GERANDO FALÇÕES

Intraempreendedores: **Renata Viera, Carol Sevciuc, Renate Giometti em 2022**

Desafio de Sustentabilidade: A taxa de pobreza no Brasil em 2023 era de 33% da população. 70,7 milhões de pessoas foram consideradas pobres em 2022.

Solução: Nestlé co-criada com Gerando Falcões – uma organização social que trabalha para ajudar as comunidades a sair da pobreza – uma barra de cereais que aborda os défices nutricionais das pessoas que vivem em comunidades pobres. Além disso, todo o lucro obtido com a venda das barras de cereais ajuda a financiar projetos da Gerando Falcões.

Impacto nos negócios: Um negócio de marketing relacionado a causas e sem perdas na Nestlé que gera ganhos de reputação.

Impacto ESG: O lucro das vendas das barras de cereais soma R\$ 200.000 e ajuda a financiar os projetos da Gerando Falcões que visam a redução da pobreza.

Parceiros: Gerando Falcões

PROJETO: UNILEVER - AFROCAMP

Intraempreendedoras: **Isabela Albuquerque, Larissa Viera, Bruna Nunes em 2020**

Desafio da Sustentabilidade: Inclusão racial e desenvolvimento

Solução: Um programa de inovação direcionado a estudantes universitários negros, que são desafiados com um problema empresarial da Unilever. A equipe vencedora em 2020 desenvolveu um novo shampoo para dreadlocks.

Impacto nos Negócios: Atração de talentos e desenvolvimento de novos produtos e serviços.

Impacto ESG: Inclusão racial.

Parceiros: Voe sem Asas

EMPRESAS ESTIMULANDO O INTRAEMPREENDEDORISMO DE IMPACTO

Você pode pensar que essas histórias acontecem em poucas empresas. Ao longo dos últimos anos temos visto muitas corporações trabalhando com intraempreendedores de impacto. Aqui está uma pequena seleção:

No Brasil:

Natura, Gerdau, BASF, Klüber Lubrication, VLI, Vedacit, Nestlé, Sicredi, Ambev, Tribanco, Enel.



Internacionalmente:

Salesforce, Axa, Covestro, Reckitt, Unilever, Novartis, IKEA, Danone, Accenture, Vodafone, Mastercard.



O intraempreendedorismo ligado a ESG & Inovação tem estado presente principalmente em grandes corporações. Portanto, esta pesquisa é menos relevante para pequenas e médias empresas e start-ups.

POR QUE INTRAEMPREENDEDORISMO DE IMPACTO?

INSIGHTS DA PESQUISA

Em nossa sessão de Lab Lunch de 7 de março de 2023, a Dra. Elisa Alt, do King's College¹ no Reino Unido, discutiu seus insights sobre ESG e inovação obtidos em uma revisão de literatura que publicou na Oxford Research Encyclopaedia of Business & Management.

Sua pesquisa indica que o Intraempreendedorismo promove a estratégia corporativa de pelo menos cinco maneiras diferentes:

Atração e Desenvolvimento de Talentos

De acordo com o relatório State of the Global Workplace 2023 da Gallup, 77% dos funcionários não estão engajados. Em particular, os funcionários da Geração X procuram um propósito além dos lucros. Os programas de intraempreendedorismo de impacto desafiam os funcionários a desenvolver competências em inovação e ESG na prática. Como os seus projetos envolvem frequentemente múltiplas áreas de negócio (por exemplo, finanças, jurídico, logística, etc.), aprendem sobre a importância da colaboração interna, do envolvimento com os clientes e da compreensão da posição da empresa na cadeia de valor.

Transformando Desafios de Sustentabilidade em Oportunidades de Negócios

Os intraempreendedores de impacto ajudam a transformar desafios sociais e ambientais, como as *mudanças climáticas* e a *inclusão social*, em oportunidades de negócios que reduzem custos e riscos ou geram novas receitas e modelos de negócios. Este tipo de negócio foi rotulado como “Valor Compartilhado” pelos professores de Harvard Michael Porter e Mark Kramer em seu artigo seminal *Criando Valor Compartilhado*². O intraempreendedorismo de impacto também ajuda a entrar em novos mercados (especialmente na base da pirâmide econômica). É hora de deixar de falar sobre os desafios ESG e passar a desenvolver soluções viáveis que criem valor tanto para os negócios como para a sociedade.

Pipeline de Inovação

Envolver os colaboradores na inovação ajuda a cumprir as metas de desempenho existentes em termos de melhorias contínuas e de novos produtos e serviços que ajudam a empresa a diferenciar-se no mercado. Ter a oportunidade de discutir projetos de inovação em sustentabilidade com intraempreendedores de outras organizações acelera o aprendizado e dá escala ao impacto.

¹ Alt, E. (Forthcoming). Corporate social entrepreneurship. In Oxford Research Encyclopedia of Business and Management. Oxford University Press. DOI: 10.1093/acrefore/9780190224851.013.425.

² Porter M. e Kramer M. (2011): Criando Valor Compartilhado, Harvard Business Review, 89, (janeiro-fevereiro): 62-77

Reduzindo riscos e melhorando a reputação

Muitas ideias intraempreendedoras abordam questões como *gestão de resíduos e circularidade, eficiência energética* e emissões e, assim, ajudam a reduzir riscos operacionais, legais e de reputação. Exemplos como M-Pesa e AMA Water também demonstram como os projetos intraempreendedores melhoram a reputação, pois sinalizam como as empresas estão enfrentando proativamente os seus desafios ESG dentro do negócio.

Transformação Cultural

Os intraempreendedores pensam e agem como donos de negócios e ajudam a mudar a cultura de uma empresa da mentalidade de *comando e controle, top down*, para agir com mais autonomia e responsabilidade, aumentando assim a adaptabilidade a ambientes de mercado cada vez mais em mudança.

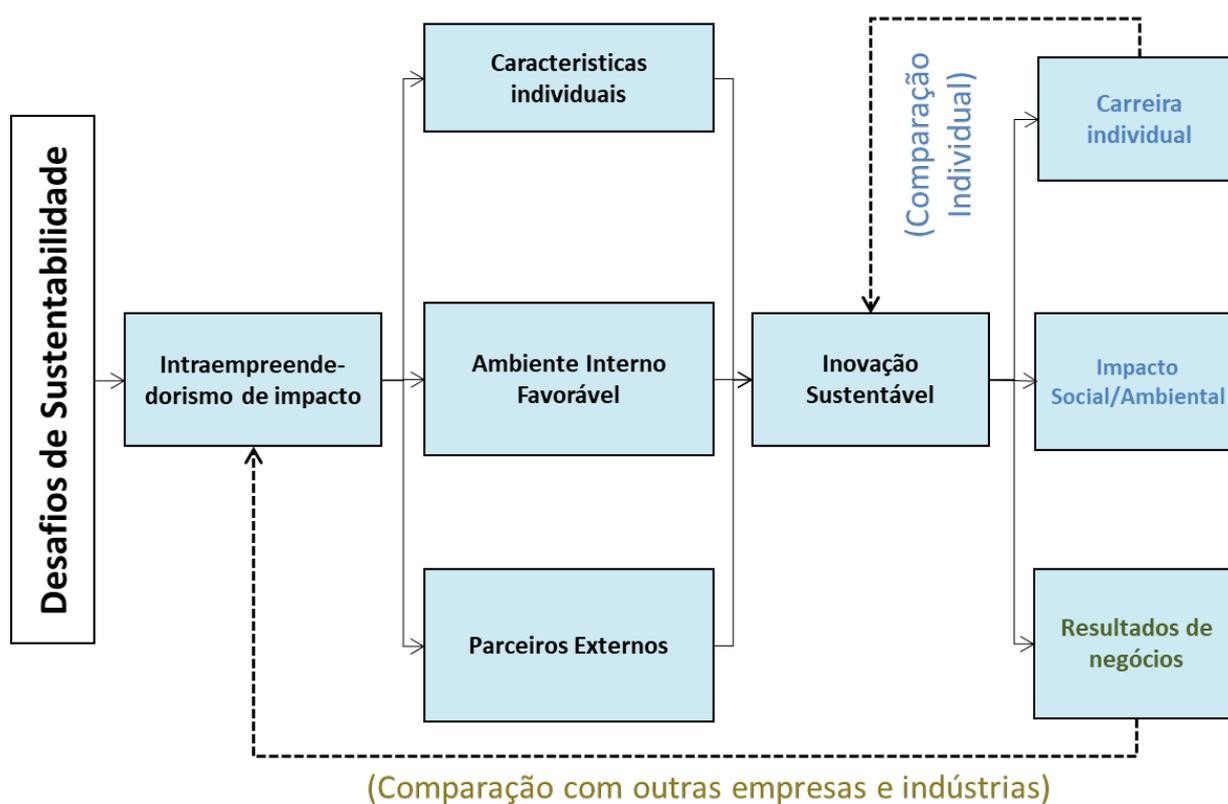
POR QUE IMPACTAR O INTRAEMPREENDEDORISMO?

O Intraempreendedorismo de Impacto promove a Estratégia Corporativa

Como o Intraempreendedorismo de Impacto contribui para a atração de talentos, para o pipeline de inovação e para a abordagem dos desafios ESG, ele ajuda ***executar a estratégia corporativa existente!***

Portanto, o Intraempreendedorismo de Impacto não é um complemento, mas sim um impulsionador de resultados empresariais. No entanto, também acrescenta valor aos objetivos ESG da organização – criando Valor Compartilhado.

Os componentes-chave para o florescimento do intraempreendedorismo de impacto são as características individuais dos funcionários, um ambiente interno favorável, bem como parceiros externos.



© Modelo retirado de Spitzbeck, Heiko, and Sonia Chapman. "Creating shared value as a differentiation strategy—the example of BASF in Brazil."

Corporate Governance: The international journal of business in society 12.4 (2012): 499-513.

A VOZ DOS NOSSOS ENTREVISTADOS

"Precisamos de novos negócios focados na criação de valor. Na pior das hipóteses, ficaremos como fabricantes."

(Executivo C Level)

"O desafio é construir parcerias que criem valor com os clientes. Eles precisam dizer: é fácil fazer negócios conosco."

(CEO Global)

"Se ajudarmos nossos clientes com seus desafios ESG, eles não mudarão simplesmente porque existe um produto mais barato disponível."

(Executivo de gerência média)

HISTÓRIA E NÚMEROS DO INTRAEMPREENDEDORISMO DE IMPACTO



No Brasil...

4 organizações estão trabalhando ativamente com intraempreendedores de impacto – Liga de Intraempreendedores, Pacto Global da ONU, Yunus Social Business Brasil e Centro de Intraempreendedorismo da FDC

- > 1.000 intraempreendedores de impacto participaram de algum tipo de treinamento ou competição
- Mais de 50 empresas engajadas

Internacionalmente...

- >300 bolsistas da Liga de Intraempreendedores
- 267 bolsistas First Mover no Aspen Institute
- 16 participantes do programa Unusual Pioneers oferecido por Yunus Social Business, Fórum Econômico Mundial, Fundação Schwab para Empreendedorismo Social e Porticus. Eles trabalham em mais de 300 organizações em pelo menos 27 países.





NO BRASIL

O início...

2011 – Impact Hub e FDC executam programa piloto com 10 intraempreendedores

2013 – Liga OP une intraempreendedores de impacto no Rio de Janeiro

... As sementes crescendo ...

2016 – Yunus Social Business Brasil oferece Corporate Action Tank

2016 – Movimento Rio+B com participação da Liga dos Intraempreendedores

Profissionalização e novos players

2018 – É fundado o Centro de Intraempreendedorismo na Fundação Dom Cabral (FDC)

2019 – Primeira edição do programa Jovens Inovadores dos ODS do Pacto Global da ONU

2020 – Primeira versão do Curso Online sobre Intraempreendedorismo de Impacto vai ao ar na FDC

2020 – Liga Brasil Caleidoscópio – celebrando intraempreendedores no Brasil

2021 – Primeira edição do Curso Online para Jovens Inovadores dos ODS

2021 – Primeira Fellowship Brasileira da Liga de Intraempreendedores

2023 – Um primeiro programa de intraempreendedorismo dedicado a soluções para as mudanças climáticas

NA MÍDIA



2014's Most Valuable Employee: The Social Intrapreneur

This year promises to be a tipping point for a growing group of corporate innovators, who are taking on initiatives that do well for their...

24.01.2014



The World Economic Forum

Want to be a social intrapreneur? Here are five top tips

Social intrapreneurs are employees who behave like entrepreneurs and want to drive positive social and environmental impact from within an...

16.02.2023



Forbes

How The League Of Intrapreneurs Is Helping Leaders In Corporate Life Do More Meaningful Work

The League of Intrapreneurs was launched to celebrate and connect intrapreneurs who are hell bent on changing the world for good.

03.02.2021



Época Negócios

Como o intraempreendedorismo social pode ajudar sua empresa a inovar

Um estudo da Yunus mostrou aumento na inovação, no engajamento dos funcionários e na retenção de talentos.

12.02.2020



Stanford Social Innovation Review

Cultivating the Social Intrapreneur

Lessons for success from large companies that have found ways to tap into the entrepreneurial talents of their employees.

04.01.2018



Intraempreendedores de impacto ou sociais vêm conquistando as notícias e reportagens têm sido publicadas em alguns dos veículos de notícias mais respeitados do mundo, como:



#NotEnough: TRANSFORMANDO CORPORAÇÕES EM PLATAFORMAS PARA MUDANÇAS POSITIVAS

Apesar de todos esses números impressionantes...

Não foram observadas “contaminações” em outras áreas de negócio ou qualquer forma de transformação profunda das empresas.

Se esta situação não mudar...

... continuaremos falando sobre projetos intraempreendedores *inspiradores*, mas *isolados*.



#NotEnough

GANHANDO ESCALA POR UMA CULTURA ESG E DE INOVAÇÃO



Se o que conseguimos até agora ainda é **#NotEnough**, surge a questão:

Como podemos transformar as empresas em plataformas para mudanças positivas?

Nossa melhor resposta atual é: desenvolver e fortalecer culturas corporativas que combinem ESG e Inovação e forneçam um ambiente propício para intraempreendedores de impacto.

Pense nisso: **como você desenvolveria uma cultura ESG e de inovação?**

#NotEnough

DE ONDE VEM A MUDANÇA ORGANIZACIONAL?

Para impulsionar a mudança, é essencial compreender de onde ela vem. A fonte da mudança pode vir tanto de fora como de dentro das empresas – aqui está uma lista de potenciais gatilhos externos e internos.

Gatilhos Externos

- Crise
- Regulamento
- Tendências: ESG
- Classificações e estudos de benchmarking

Gatilhos Internos

- Definição do Propósito Organizacional / Jornada B
- Mudança geracional dos proprietários da empresa ou nova liderança (ex. Paul Polman)
- Novos KPIs
- Iniciativas de Valor Compartilhado

Se a empresa for reativa, só muda se for pressionada a fazê-lo. Isto tem impacto sobre até onde ela irá em termos de inovações – o limite é ser *o melhor da categoria*.

Somente as empresas proativas têm capacidade para inovações mais radicais, pois o seu impulso vem de dentro. Em termos de ESG e Inovação, os melhores impulsionadores são **ter um propósito além do lucro e uma equipe de liderança que queira deixar um legado além de uma empresa bem gerida**. Só então haverá vontade de assumir os riscos necessários para ser líder em termos de negócios sustentáveis.

FOCO NOS GATILHOS EXTERNOS – PARTES INTERESSADAS EXTERNAS QUE PRESSIONAM PELA MUDANÇA

A fonte mais potente de mudança é uma crise corporativa. No Brasil, a Operação Lava Jato pressionou pela adoção de conformidade e integridade, enquanto o rompimento de barragens de empresas de mineração forçou as empresas a revisar seus padrões de segurança. Outra ferramenta poderosa é uma nova regulamentação. Depois de confiar durante anos na auto-regulação, a União Europeia está agora tornando mais rigorosas as leis relativas às mudanças climáticas, aos direitos humanos e à biodiversidade. Nos últimos anos, o ESG conquistou as agendas nos conselhos de administração das empresas, à medida que a indústria financeira percebeu que a poluição e a falta de segurança são simplesmente maus negócios. Impulsionado pelo setor financeiro, o ESG é guiado por uma mentalidade de gestão de risco (em oposição a uma mentalidade de busca de oportunidades e inovação). No entanto, à medida que os CFOs trazem riscos sociais e ambientais para a agenda, o ESG ganhou relevância para os negócios e ajuda as empresas a reduzir o custo de capital e a obter melhores acordos de financiamento. Juntamente com a agenda ESG, diversos rankings e estudos de benchmarking foram desenvolvidos, comparando empresas quanto ao seu desempenho social e ambiental.

Todas estas ferramentas são concebidas principalmente para empresas reativas – forçando-as a adotar um estilo diferente de gestão – e pode-se dizer: contra a sua própria vontade. Se as empresas não se adaptarem, as consequências comerciais serão graves – indo desde a falência, passando por multas, perda de reputação e, finalmente, um custo de capital mais elevado.

Para os catalisadores que trabalham na mudança cultural, estas tendências abrem janelas de oportunidade. **Aqui estão algumas sugestões sobre como aproveitar as demandas externas:**

- Faça um compilado das crises passadas e atuais que afetam os seus concorrentes ou setor;
- Apresente uma visão geral da próxima regulamentação ESG e como ela impactará os negócios da empresa no futuro próximo;
- Convide investidores ESG para avaliar sua empresa ou desafie pessoas do departamento financeiro a obter financiamento relacionado a ESG;
- Faça um estudo de benchmarking para ver como sua empresa se compara a seus pares e quais iniciativas poderiam ser adotadas por sua organização para criar valor (reduzindo custos, riscos) e ajudar a melhorar seu desempenho ESG.

Mais uma vez, estas sugestões dirigem-se a líderes empresariais sensíveis aos riscos ESG. Eles podem ser um ponto de partida. No entanto, esteja ciente de que os seus líderes ainda não estarão muito abertos a formas mais radicais de inovações sociais e ambientais.

FOCO NOS GATILHOS INTERNOS – STAKEHOLDERS INTERNOS PRESSIONANDO PELA MUDANÇA

Para que o Intraempreendedorismo de Impacto realmente floresça, a fonte ideal de mudança vem de dentro. Na melhor das hipóteses, os intraempreendedores podem contar com os proprietários do negócio se estes buscam um propósito claro além dos lucros. Portanto, vemos as grandes B-Corps como um terreno fértil perfeito para Intraempreendedores de Impacto. Não é nenhuma surpresa que Empresas B como Natura, Danone, Gerdau, Nestlé e Givaudan, para citar apenas algumas, tenham sido apresentadas apoiando o intraempreendedorismo.

Na história corporativa existem alguns momentos específicos que proporcionam janelas de oportunidade, como uma mudança de geração na família proprietária ou quando um novo CEO é nomeado. Basta pensar na nomeação de Paul Polman como CEO da Unilever, que ele usou para anunciar que a empresa não publicaria mais relatórios trimestrais e para impulsionar o Sustainable Living Plan da Unilever – uma estratégia que visava duplicar as vendas e, ao mesmo tempo, reduzir os impactos negativos em 50%. Para impulsionar a

mudança na organização, estes líderes definem frequentemente novos KPI sociais e ambientais, que proporcionam uma alavanca perfeita para intraempreendedores de impacto sugerirem iniciativas de valor compartilhado³ - projetos que criam valor tanto para os negócios como para a sociedade.

As demandas internas oferecem grandes oportunidades para os catalisadores impulsionarem a mudança – por exemplo, ao:

- Desenhar programas de Intraempreendedorismo de Impacto que se concentrem em novas prioridades sociais e ambientais;
- Envolver a média gerência, ajudando-a a atender aos KPIs ESG;

Identificação de sponsors para suas iniciativas em cargos de alta gestão.

COMO CRIAR UMA CULTURA ESG E INOVAÇÃO?

A resposta a esta pergunta é como muitas respostas: *depende!*

Se a pressão vier de fora, então é importante mostrar ao Comitê Executivo como isso ajuda a empresa a responder melhor às necessidades dos stakeholders externos.

Se existir um impulso autêntico para a mudança por parte dos líderes empresariais, o desafio é mostrar como a empresa pode impulsionar inovações sustentáveis, que proporcionem impacto e valor ao negócio (ou pelo menos seja um negócio not-for-loss).

Anos de discussões, principalmente com nossos colegas da BASF Brasil, nos ajudaram a criar o seguinte **modelo de Intraempreendedorismo de Impacto**.

O modelo pode ser utilizado por catalisadores para realizar diagnósticos, bem como para explicar a interdependência das estruturas e culturas corporativas com o objetivo de criar valor para a empresa e melhorar o seu desempenho ESG.

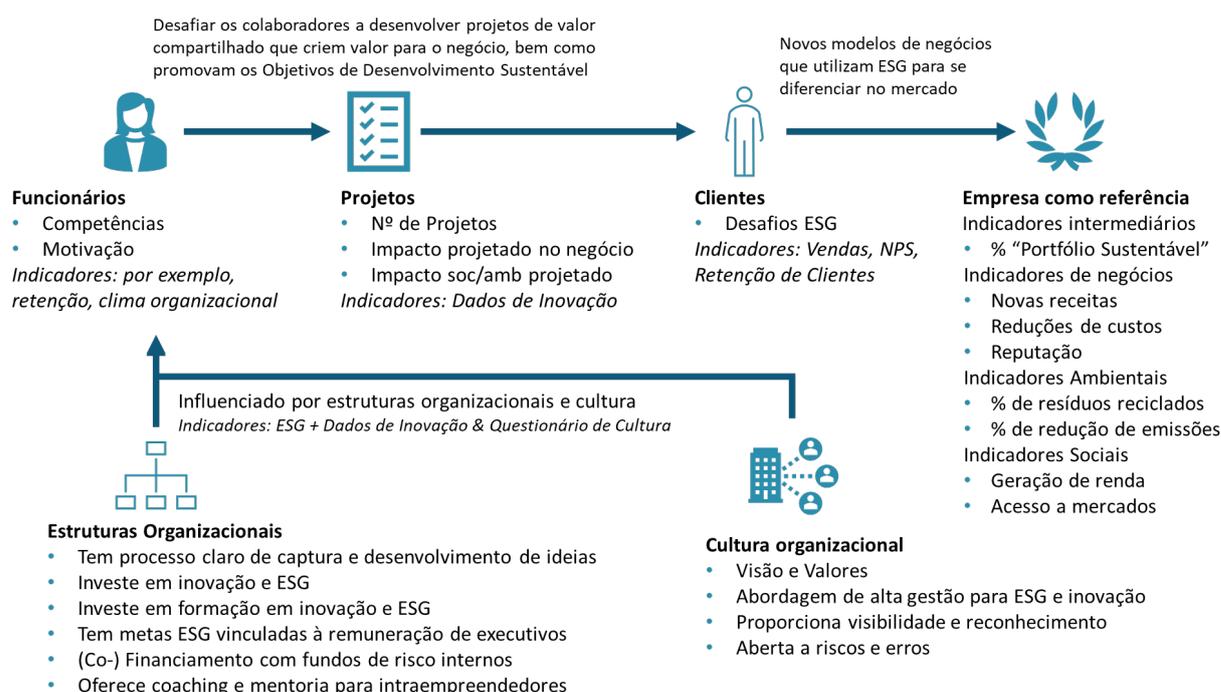
NOSSO MODELO DE INTRAEMPREENDEDORISMO DE IMPACTO

A parte superior aplica o clássico funil de inovação intraempreendedor. Começa por motivar e desafiar os colaboradores a sugerirem projetos de inovação que criem benefícios empresariais e também impacto social e/ou ambiental. Idealmente, estes projetos criam valor para os

³ Ver Porter, Michael E. e Mark R. Kramer. "Criando Valor Compartilhado." **Harvard Business Review** 89, nos. 1-2 (janeiro a fevereiro de 2011): 62–77 .

clientes, ajudando-os a enfrentar os seus próprios desafios ESG. As iniciativas intraempreendedoras que criam valor ajudam a empresa a diferenciar-se no mercado, trazendo benefícios como o aumento das vendas de produtos e serviços sustentáveis, reduções de custos (por exemplo, com eficiências) ou ganhos de reputação. Além dos benefícios empresariais, estas iniciativas também melhoram o desempenho ambiental com a redução de emissões ou de resíduos, ou o desempenho social, expandindo o acesso a produtos e serviços ou gerando receitas para comunidades de baixa renda. Muitas empresas já implementaram programas de intraempreendedorismo seguindo esta lógica, mas nem todas estão acompanhando indicadores que permitam avaliar a contribuição para a estratégia corporativa.

A parte inferior do modelo destaca os pilares estruturais e culturais sobre os quais os programas de intraempreendedorismo são construídos. Como veremos neste relatório, o desempenho do funil de inovação intraempreendedor depende de: (1) Estruturas Organizacionais em matéria de Inovação e ESG, bem como (2) Cultura Organizacional. As estruturas consideram o montante do investimento destinado à Inovação e ESG em termos de orçamento e formação, juntamente com processos claros para captar e desenvolver ideias, identificar prioridades ESG e estar exposto a inovações no mercado. Os aspectos culturais estão relacionados com a abordagem da alta gestão para Inovação e ESG, à visão e aos valores, bem como à forma como a organização reconhece talentos intraempreendedores e entende o fracasso como uma parte necessária dos processos de inovação.



FUNIS DE INOVAÇÃO TÍPICOS

Unilever – Garagem de Inovação

A Garagem de Inovação nasceu dentro do departamento de Supply Chain da Unilever Brasil em 2018 com o objetivo de motivar os colaboradores a aplicarem tecnologias inovadoras da indústria 4.0 e outras tecnologias. Entre 2018-19 a Garagem de Inovação se consolidou como o espaço de intraempreendedorismo e inovação aberta da Unilever Brasil e se tornou a principal ferramenta para manter o espírito de inovação da empresa durante a pandemia. A partir de 2023 a Garagem de Inovação busca criar mais valor para as diversas áreas de negócios e marcas da Unilever. Desde o seu início realizou mais de 10 edições de inovação, que até setembro de 2023 geraram 508 ideias, das quais 145 entraram em fase de aceleração. Além dos projetos, mais de 350 funcionários da Unilever foram treinados em inovação. Os resultados demonstram processos mais suaves, reduções de custos, aumento de vendas, bem como melhorias nas informações de clientes e processos, ajudando a gestão a tomar melhores decisões.

BASF – Empreendeda Já!

Desde 2020 o programa “Empreendeda Já!” desafia os funcionários da BASF a apresentar ideias que criem valor para os negócios e promovam a agenda ESG da empresa. Aplicando um formato híbrido, capacita os colaboradores em intraempreendedorismo, ESG e inovação e auxilia os participantes a desenvolver uma ideia. O resultado final é um vídeo pitch de 5 minutos em que os participantes explicam a sua ideia, o valor que ela cria para os negócios e o seu impacto social e ambiental. Ao longo dos anos, mais de 600 participantes sugeriram 47 projetos, dos quais 35 entraram em processo de aceleração. A taxa de implementação é > 40%, gerando reduções de custos e novas receitas. A edição de 2023 do programa desafiou especificamente os participantes a apresentarem ideias que combatam as mudanças climáticas. As ideias vão desde a utilização de caminhões elétricos para distribuição de produtos e matérias-primas, otimização do ar condicionado em edifícios de escritórios e técnicas de captura de carbono.

UM RESUMO DA NOSSA PESQUISA

Em 2022-2023, o foco da nossa investigação foi a importância das estruturas organizacionais. Dentro da metodologia aplicada no Ranking Época Negócios 360º implementamos um Observatório de Intraempreendedorismo de Impacto. Analisamos as respostas de 420 grandes empresas brasileiras com vendas superiores a R\$ 200 milhões em relação aos seus dados de inovação e ESG e seu impacto no desempenho financeiro, ambiental e social.

Numa primeira etapa aplicamos uma análise de cluster, separando as empresas em “baixo” e “alto” no que diz respeito ao seu investimento e às suas estruturas em Inovação & ESG. Baixo significa menor investimento e estruturas menos sólidas e alto representa empresas que investem mais e possuem estruturas mais sólidas. Foram ao todo 235 empresas na categoria baixa e 185 na categoria alta.

Isto permitiu-nos, numa segunda etapa, analisar as diferenças de desempenho entre os dois clusters. Nas páginas seguintes apresentamos o quanto os dois clusters diferem na proposta de valor para colaboradores, clientes, investidores, meio ambiente e comunidades de baixa renda.

Túlio Notini , Diretor da Yunus Social Business e membro do nosso Conselho Consultivo Internacional, comentou em uma de nossas reuniões: *“A empresa precisa definir sua proposta de valor para cada um dos stakeholders”*. Portanto, os resultados serão apresentados em termos de proposta de valor aos colaboradores, clientes, acionistas e investidores, meio ambiente e comunidades.

ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS



A tabela a seguir apresenta as características dos dois clusters. Há uma clara diferença em relação ao investimento e às estruturas entre empresas de baixa e alta inovação e ESG.

	Baixo	Alto	Diferença
Inovação			
Coaching e Mentoria para Inovação	1%	79%	78%
Fundos Internos de Inovação	47%	91%	44%
Possui processo estruturado da captação de ideias	50%	91%	41%
Participação em Eventos Internacionais de Inovação	6%	35%	29%
Investe >2% da receita líquida em inovação	20%	44%	24%
Treina >40% dos Colaboradores em Inovação	7%	19%	12%
ESG			
Tem um comitê do conselho sobre ESG	21%	58%	37%
É membro do Pacto Global	34%	60%	26%
Utiliza um Processo de Materialidade	33%	57%	24%
Investe em ESG / Sustentabilidade	48%	64%	16%
Capacita colaboradores em ESG / Sustentabilidade	29%	42%	13%

Para as organizações que desejam avançar nas suas estruturas ESG e Inovação, isto significa:

- Ter um processo estruturado para captar e desenvolver ideias, idealmente oferecendo coaching e mentoring junto a fundos internos de inovação, é o caminho mais eficaz a seguir;
- Discutir ESG no conselho, ter prioridades ESG claras (usando uma matriz de materialidade) e participar de redes como o Pacto Global impulsionarão seu processo de inovação.



A PROPOSTA DE VALOR PARA OS TALENTOS

Colaboradores

Analisando as diferenças entre empresas baixas e altas no que diz respeito à proposta de valor para os colaboradores, notamos que a formação em Inovação & ESG compensa em termos de clima organizacional. Empresas com alto ESG e inovação têm uma chance estatisticamente significativa de relatar satisfação dos colaboradores com o clima organizacional entre 90-100%. Embora os números relativos ao volume de negócios também pareçam melhores, a sua diferença, no entanto, não é estatisticamente relevante.

Se uma empresa...	Baixo	Alto
treina >40% dos Colaboradores em Inovação	7%	19%
capacita colaboradores em ESG / Sustentabilidade	29%	42%



Então	Baixo	Alto
<i>Taxa de Demissão Voluntária 2020*</i>	7,8%	6,3%
<i>Taxa de Demissão Voluntária 2021*</i>	10,5%	9,4%
Satisfação com o Clima Organizacional entre 90-100%	15%	20%

Todas as diferenças são estatisticamente relevantes com um nível de confiança de 95% e nível de significância de 0,05.

*Os números em *italico* não são estatisticamente significativos.

Insights

Quanto ***mais uma empresa capacita seus colaboradores em inovação e sustentabilidade, maior será seu engajamento*** e satisfação com o clima organizacional.

Concluimos, portanto, que **o Intraempreendedorismo de Impacto é uma estratégia válida para o engajamento e desenvolvimento de talentos.**

A PROPOSTA DE VALOR PARA OS TALENTOS

Insights de nossas entrevistas



Colaboradores

“Cheguei perto de um burnout. Eu recomendaria alertar os intraempreendedores que a realidade é menos romântica e às vezes muito difícil.”

Intraempreendedor

“Adotando o intraempreendedorismo, a Nestlé aposta em um perfil específico de colaborador...”

Renate Giometti , Gerente de Inovação da Nestlé

“Meu chefe me disse em 2019 que eu não deveria participar do programa de intraempreendedorismo e focar no meu trabalho diário. Felizmente, hoje os meus líderes dão mais apoio.”

Intraempreendedor

“Demora muito para ser reconhecido dentro da minha empresa.”

Intraempreendedor

“Se o intraempreendedor não for incentivado e recompensado, o intraempreendedorismo continua sendo um luxo.”

Gerente de Inovação

Insight do Lab Lunch

No dia 2 maio de 2023 recebemos Lucas Urbano, Head de Regenerative Agriculture and Sustainable Sourcing da Unilever. Resumindo sua trajetória intraempreendedora até o momento, ele disse: *“ Nunca tive carreira, sempre fiz minha carreira ”*. Os pesquisadores chamam esse fenômeno de “Job Crafting” – intraempreendedores de impacto criam novas posições para si próprios dentro da organização.

Insights

Para os Intraempreendedores de Impacto, é importante envolver a média gestão e mostrar-lhes como os projetos intraempreendedores os ajudam a cumprir seus KPIs.

As ideias muitas vezes têm origem na paixão dos colaboradores por determinadas questões sociais e/ou ambientais (por exemplo, diversidade, inclusão social, mudanças climáticas, ...). Quanto mais estas questões corresponderem às prioridades estratégicas ESG, maior será a probabilidade de apoio por parte da liderança corporativa.

“

Com o intraempreendedorismo, a Nestlé está apostando em um perfil de colaborador. ▶

Renate Giometti

Head de Inovação e Novos Negócios da Nestlé



▶ Que tem muito a ver com esse novo mundo que as organizações estão vivendo o desafio de construir. Esse é um tema de RH.

É importante conseguir identificar quem são essas pessoas naturalmente mais incomodadas, que querem mudar o status e pôr a mão na massa.

Apostar no empreendedorismo é apostar em competências do futuro e identificar nos seus colaboradores quem são aqueles que detêm competências estratégicas para a sua empresa. ”



#NotEnough: ESG & INOVAÇÃO

O PAPEL DA GESTÃO DE PESSOAS

A área de Gestão de Pessoas tem papel fundamental no desenvolvimento da cultura ESG & Inovação da organização.

Oferecer oportunidades para que os funcionários aprendam sobre ESG e Inovação – de preferência já incorporados em programas de intraempreendedorismo – é essencial. Nosso membro do conselho consultivo internacional David Grayson, Prof. A Cranfield University colocou a seguinte questão: “Os colaboradores estão realmente engajados (têm oportunidades) e capacitados (treinados e equipados)?”

“Inovação é basicamente mentalidade. Desenvolver mentalidades é papel do RH. Se o RH não estiver envolvido na criação da cultura ESG e de Inovação, algo está errado. Na nossa empresa todas as iniciativas de inovação foram co-lideradas pelo departamento de RH, especialmente pelos responsáveis pelo desenvolvimento organizacional. Se você quer mudar a organização, você precisa que o RH chegue a toda a empresa.”

Executivo C-Level global

Como o Intraempreendedorismo de Impacto ajuda a Área de Gestão de Pessoas?

- O Intraempreendedorismo de Impacto ajuda a melhorar o clima organizacional, um importante KPI para Gestão de Pessoas;
- Permite que os colaboradores levem seus valores para o trabalho e promove o engajamento;
- Desenvolve talentos “on the job” e cria futuros líderes que entendem o negócio e também as influências sociais.
- O Intraempreendedorismo de Impacto desafia talentos a desenvolver ideias e apresentá-las aos líderes seniores. “Vender ideias” é uma competência fundamental para líderes que desejam levar as suas organizações para o futuro.

Como a Área de Gestão de Pessoas pode ajudar a criar uma cultura ESG & Inovação?

- Oferecendo programas de intraempreendedorismo nos quais os colaboradores desenvolvem habilidades ESG e Inovação on-the-job;
- Desafiando os funcionários a se tornarem Intraempreendedores de Impacto e a ajudar a média gerência a cumprir seus KPIs ESG recentemente incorporados;
- Inserindo KPIs ESG no sistema de remuneração de executivos;
- Vinculando as avaliações do programa de intraempreendedorismo às competências e valores corporativos, como, por exemplo, senso de dono, proatividade, empreendedorismo, etc.

CONTRIBUINDO PARA O PIPELINE DE INOVAÇÃO



Projetos

Nossa análise conclui que desafiar os funcionários a contribuir com ideias para o processo de inovação é extremamente bem-sucedido. Na experiência de Taciana Abreu, Head de Sustentabilidade e intraempreendedora senior do Grupo Soma: *“A empresa = as pessoas. Se sentirem que a empresa lhes dá espaço para se envolverem de forma significativa, elas o farão.”*

Os números provam que este ponto está correto: as empresas com alto ESG e inovação não apenas recebem mais ideias dos colaboradores, mas também implementam mais e moldam o seu portfólio de produtos e serviços.

	Baixo	Alto
Mais de 501 projetos sugeridos/ano	4%	28%
Mais de 100 projetos implementados	7%	21%
% receitas de novos produtos/serviços	25%	31%
Mais de 20% das receitas vêm de Produtos/Serviços sustentáveis	4%	10%

Todas as diferenças são estatisticamente relevantes com um nível de confiança de 95% e nível de significância de 0,05.

Insights

Quanto mais uma empresa investe em Inovação e ESG, e quanto mais sólidas suas estruturas:

- Mais ela recebe sugestões dos colaboradores
- Mais as ideias se transformam em projetos e são implementadas
- Maior a renovação do seu portfólio de produtos e serviços
- Maior a participação de soluções “sustentáveis” em seu portfólio

Concluimos, portanto, que **o Intraempreendedorismo de Impacto agrega ao pipeline de inovação** das empresas.

INOVAÇÃO

Insights de nossas entrevistas

“Uma mentalidade de sustentabilidade ajuda a identificar potenciais de inovação.”

Gerente Médio

“O principal KPI é a receita incremental de novos produtos e serviços com base na margem e no volume.”

Gerente de Inovação

Também observamos muitos comentários sobre o cometimento de erros no processo de inovação:

“Sem erros não há inovação.”

Gerente Médio

“Permitir que as pessoas falhem é importante.”

Gerente Médio

ESG E INOVAÇÃO

O papel da Área de Inovação

Nossos resultados são claros: **O intraempreendedorismo de Impacto afeta diretamente o pipeline de inovação**, aumentando a quantidade de projetos sugeridos e implementados pelos colaboradores e moldando assim o portfólio de produtos e serviços da empresa. Em relação à combinação de ESG e Inovação distinguimos duas formas dominantes:

1. **Inovação Sustentável**, que significa inserir critérios ESG no processo de inovação existente e garantir que as inovações não criem impactos negativos nos objetivos ESG da empresa, por exemplo, que nenhum novo produto ou serviço gere mais emissões de CO2 do que as soluções existentes.
2. **Inovação para a Sustentabilidade**, que é colocar a criatividade e as competências da organização a serviço dos objetivos ESG e, em última análise, apoiar os ODS.

A área de inovação tem um papel claro no apoio aos intraempreendedores – nas palavras de Melody McLaren, membro do nosso Conselho Consultivo de Pesquisa Internacional: *“Colegas*

intraempreendedores geralmente apontam para a importância de uma estratégia de inovação.”

Mas, como o Intraempreendedorismo agrega valor a essa área? Os resultados da pesquisa apontam para o seguinte:

- O intraempreendedorismo de Impacto ajuda a área de inovação a cumprir os objetivos existentes, como porcentagem do total de vendas provenientes de novos produtos e serviços;
- Ao integrar considerações ESG no portfólio de produtos, os intraempreendedores de impacto transformam os riscos sociais e ambientais relacionados aos produtos e serviços em oportunidades de negócios, facilitando a aceitação de novas soluções no mercado;
- Em alguns casos, os critérios ESG permitem cobrar preços premium pelos novos produtos e serviços oferecidos;
- Todo funcionário que se torna intraempreendedor passa a integrar a ser parte da equipe de inovação, mas não vai parar na folha de pagamento da área.

INOVAÇÃO SUSTENTÁVEL

Em termos de Inovação Sustentável, vemos as empresas considerarem importantes tópicos ESG nas suas principais decisões de investimento. No entanto, ainda existem diferenças significativas entre empresas de baixo e alto ESG & Inovação – como pode ser visto na tabela a seguir:

A empresa considera em seus investimentos:	Baixo	Alto
Mudanças Climáticas	52%	82%
Energia	83%	93%
Água	69%	78%
Resíduos	77%	86%
Biodiversidade	26%	44%
Desmatamento	31%	45%

Insights

Empresas com maiores investimentos e estruturas mais sólidas em termos de ESG e Inovação são mais propensas a considerar relevantes questões sociais e ambientais nas suas decisões de investimento.

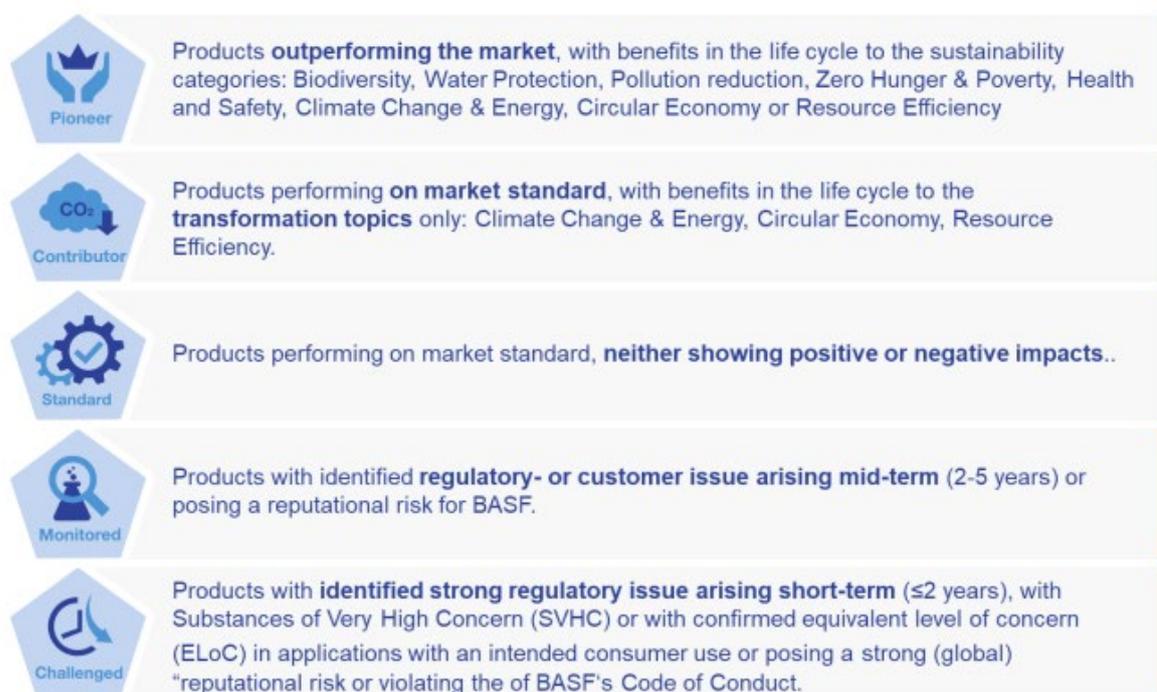
INOVAÇÃO PARA A SUSTENTABILIDADE

Inovar para a Sustentabilidade descreve abordagens que utilizam a empresa como alavanca para criar impacto social e ambiental positivo. Em particular, significa criar um portfólio mais sustentável de produtos, serviços e modelos de negócios. A BASF, por exemplo, aplica uma metodologia chamada Triple S que avalia o impacto de sustentabilidade do seu portfólio. Isto ajuda a identificar oportunidades de inovação, por exemplo, como criar soluções de impacto mais positivo (chamadas *pioneers*) ou quais soluções com impacto negativo precisam ser substituídas urgentemente (chamadas *challenged*).

BASF Triple S

Direcionamento de soluções sustentáveis

Em 2021, a BASF gerou vendas de € 24,1 bilhões com produtos Pioneer e Contributor. Isto representa 30% das vendas totais de 78,6 mil milhões de euros em 2021.



Veja: BASF (2023): Triple S Manual, Ludwigshafen, disponível em: <https://www.basf.com/global/en/who-we-are/sustainability/we-drive-sustainable-solutions/sustainable-solution-steering.html> (acessado em 20.06.2023)

ESG & INOVAÇÃO

O papel da Área de Sustentabilidade

As empresas estão investindo cada vez mais em ESG. Descobrimos que entre as 30 maiores empresas do Ranking Época Negócios 360º de 2022, 60% investem mais de 2% da receita líquida em ESG. Porém, dependendo do estágio de maturidade ESG da empresa, os investimentos podem fluir para atividades muito diferentes.

- **Etapa 1 – Despertar:** Na fase inicial a área de sustentabilidade utiliza seus recursos para conscientizar sobre a relevância do ESG.
- **Etapa 2 – Proteção:** No início, as empresas geralmente tomam consciência dos riscos ESG para os negócios atuais. Portanto, os investimentos fluem para a definição de prioridades ESG, mapeamento de riscos financeiros, operacionais e reputacionais e inserção no sistema de gestão de riscos da empresa. Nesta fase, o departamento de sustentabilidade começa a recolher dados sobre o desempenho social e ambiental e é muitas vezes percebido pelo resto da organização como um auditor sem ligação clara com o negócio.
- **Etapa 3 – Prevenção:** Uma vez que as empresas conseguem gerir os riscos atuais, ampliam a sua perspectiva para o futuro. Os investimentos destinam-se à identificação e gestão de riscos futuros para o negócio atual, a fim de antecipar e mitigar os riscos ESG e tornar-se “à prova de futuro”. A organização entende e valoriza a área de sustentabilidade como uma unidade que ajuda a reduzir riscos e custos.
- **Estágio 4 – Inovação:** A certa altura a empresa percebe que o outro lado do risco é a oportunidade. Passa a investir na melhoria de seu portfólio de produtos e serviços oferecendo soluções mais sustentáveis. Neste ambiente o departamento de sustentabilidade assume o papel de facilitador, mas também de obstáculo a ser superado no processo de inovação.
- **Etapa 5 – Liderança:** Nesta etapa final, a área de sustentabilidade atua como um empreendedor interno e um ingrediente-chave para posicionar a empresa como líder em sustentabilidade no mercado.

Os estágios foram construídos com base em Googins, B. K., Mirvis, P. H., & Rochlin, S. A. (2007). Stages of corporate citizenship. In *Beyond Good Company* (pp. 75-92). Palgrave Macmillan, New York, and Zadek, S. (2004). » The path to corporate sustainability.«. *Harvard Business Review*, 82(12), 125-132.

Como o Intraempreendedorismo de Impacto agrega valor a esta área?

Dependendo do estágio de desenvolvimento, os Intraempreendedores de Impacto podem ajudar a identificar projetos que reduzam custos e riscos (estágios 1-3) ou gerem diferenciação de mercado e novas receitas (estágios 4-5).

Ao sugerir projetos que se somam aos atuais desafios ESG da empresa, os Intraempreendedores de Impacto ajudam a concretizar KPIs-chave da área de sustentabilidade, à medida que seus projetos ajudam a alcançar KPIs sociais e ambientais, alavancando atividades do core business.



O PODER DA DIGITALIZAÇÃO

Falando em ESG e Inovação, não podemos deixar de destacar o poder da digitalização. Sem as tecnologias digitais, o M-Pesa não teria se difundido para milhões de usuários em toda a África. Por meio de cursos online, a intraempreendedora de impacto Aparecida de Moraes conseguiu capacitar mais de 300 mil pequenos varejistas em gestão financeira, melhorando sua sobrevivência e melhorando os índices de inadimplência. Nosso curso online de Intraempreendedorismo de Impacto alcançou mais de 2.000 pessoas nos primeiros anos de existência.

Formas mais avançadas de digitalização permitem que as empresas se posicionem como um marketplace, aumentando as vendas dos seus próprios produtos, ganhando margens nas vendas de outras marcas e gerando dados sobre o comportamento e as preferências dos consumidores.

Como demonstram estes exemplos, a digitalização promete aumentar o impacto, reduzir custos, revolucionar os modelos de negócio e fornecer dados que ajudam a co-criar o futuro dos negócios.

A PROPOSTA DE VALOR AO CLIENTE

O cliente é Rei

A versão moderna desse antigo mantra de gerenciamento é a CX – client experience. A grande questão é: *o Intraempreendedorismo de Impacto agrega valor para os clientes?* A resposta

curta: parcialmente! Ele aumenta a retenção de clientes e se você considerar que⁴ atrair novos clientes custa de 5 a 7 vezes mais do que manter clientes e que um aumento de 5% na retenção de clientes pode levar a >25% de lucros, dependendo da indústria e do mercado, esta é uma notícia muito boa. No entanto, não vemos diferenças estatisticamente significativas em termos de crescimento de vendas e Net Promoter Scores (NPS) – algo que analisaremos com maior profundidade nos próximos meses.



Clientes

	Baixo	Alto
<i>Crescimento de vendas >30%*</i>	37%	35%
<i>NPS >75%*</i>	26%	25%
Taxa de retenção de clientes >90%	23%	32%

Todas as diferenças são estatisticamente relevantes com um nível de confiança de 95% e nível de significância de 0,05.

*Os números em *itálico* não são estatisticamente significativos.ju

Insights

Empresas com maiores investimentos e estruturas mais sólidas em termos de ESG & Inovação apresentam melhores taxas de retenção de clientes. Em termos de crescimento de vendas e pontuações de NPS, as diferenças ainda não são estatisticamente significativas entre os dois grupos.

A criação de valor para os clientes pode dar ao intraempreendedorismo uma grande alavanca dentro da empresa, especialmente se as questões ESG ainda não estiverem no topo da agenda da liderança.

A PROPOSTA DE VALOR DO CLIENTE

Insights de nossas entrevistas

“Faz sentido nos conectarmos às demandas de sustentabilidade de nossos clientes. Se o ESG não é impulsionado pela matriz, a motivação vem dos clientes.”

Intraempreendedor

⁴ Informações e números retirados de: www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2022/12/12/customer-retention-versus-customer-acquisition (acessado em 02.09.2023)

“O melhor resultado da fase de validação de uma ideia é o que chamamos de – ameaça de pedido do cliente. Clientes prontos para comprar de mim também são úteis para convencer os líderes a seguir em frente.”

Catalisador

“A conexão com clientes e consumidores é fundamental. Se não comprarem as ideias, os projetos não se sustentarão. O grande desafio da sustentabilidade é torná-la acessível.”

Executivo C-Level global



A tabela a seguir oferece uma visão geral das diferenças entre empresas de baixo e alto ESG e inovação em termos de desempenho.

Para os acionistas e investidores, descobrimos que as empresas com elevado ESG e Inovação têm melhor desempenho em termos de redução de custos, redução do custo de capital e aumento da reputação.

O meio ambiente é beneficiado em termos de uma melhor gestão de resíduos.

As comunidades se beneficiam da geração de renda e do acesso a produtos e serviços.

Todos os outros fatores não mostram diferenças estatisticamente significativas entre empresas de baixo e alto ESG e Inovação – o que significa que o seu desempenho é aproximadamente o mesmo.

Empresa como Referência	Baixo	Alto
Indicadores intermediários		
• >20% “Portfólio Sustentável”	4%	10%
• % de novos produtos	25%	31%
Indicadores de negócios		
• Crescimento de vendas >30%*	37%	35%
• Reduções de custos realizadas	36%	51%
• Reconhecida melhoria na reputação	39%	61%
• Reconhecida redução do custo capital	11%	22%
• Margem EBIT*	12%	16%
• ROA*	6,7%	6,5%
• ROE* 21% 15%		
• Relata aumento na participação de mercado?*	57%	61%
Indicadores Ambientais		
• % Resíduos Reciclados	84%	90%

Empresa como Referência	Baixo	Alto
• % Redução de emissões nos últimos 5 anos?*	30%	38%
• % Melhorias na eficiência energética nos últimos 5 anos*	32%	36%
Indicadores Sociais		
• Geração de Renda	78%	88%
• Acesso aos Mercados – Produtos oferecidos BoP	66%	74%

Todas as diferenças são estatisticamente relevantes com um nível de confiança de 95% e nível de significância de 0,05.

*Os números em *itálico* não são estatisticamente significativos.

ESG E INOVAÇÃO

Benchmarks

Pedimos aos nossos entrevistados que compartilhassem alguma empresa que consideram uma referência na combinação de ESG e Inovação. Aqui estão algumas organizações que eles indicaram e o principal motivo:

Danone

A gigante francesa da nutrição Danone criou um fundo de investimento dedicado de 100 milhões de euros para intraempreendedores de impacto – o Ecosystem Fund. Ele financia projetos intraempreendedores com foco em suprimento sustentável, agricultura regenerativa, microdistribuição, economia circular e hábitos alimentares e de consumo saudáveis. Além disso, sob a liderança de Emmanuel Faber, a Danone foi a primeira empresa a fazer uso de uma lei francesa introduzida em 2019, que transformou a empresa numa *enterprise á mission* – uma empresa com propósito. Ela consagrou em seu estatuto a missão da empresa de trazer “saúde através da alimentação” e seu progresso em direção à saúde será avaliado uma vez por ano por um comitê de 10 especialistas externos, como a ex-CEO da Patagônia, Rose Marcario. Ter uma pressão institucional para cumprir a sua missão cria uma grande alavanca para intraempreendedores de impacto.

Freitag

Poucas pessoas conhecem o icônico fabricante suíço de bolsas Freitag, que produz bolsas tipo messageiro feitas de lona reciclada de caminhão, tubos de bicicleta e cintos de segurança, bolsas que fizeram parte de exposições como a do Museu de Arte Moderna de Nova York. Em 2016, a Freitag introduziu a “holacracia” como seu sistema operacional. Ela substituiu a tomada de decisão hierárquica por equipes auto-organizadas, a fim de criar um ambiente de trabalho dinâmico, no qual a inovação não seja sufocada.

Unilever

Sob a liderança de Paul Polman, a Unilever abraçou o “Sustainable Living Plan” – uma estratégia que desafiou toda a organização a duplicar as receitas e, ao mesmo tempo, reduzir para metade a sua pegada ambiental. Para implementar esta estratégia foram definidos novos

KPIs que colocam questões ambientais e sociais nos acordos de remuneração variável dos executivos. Este ambiente torna mais fácil para os intraempreendedores de impacto mostrarem aos seus chefes que as suas ideias os ajudam a atingir o seu bônus pessoal, bem como a estratégia corporativa.

Natura

Natura & Co é uma multinacional brasileira de cosméticos e cuidados pessoais que agrupa marcas como Natura Cosméticos, Avon e The Body Shop. É uma das primeiras empresas de capital aberto a se tornar B-Corp certificada já em 2014. A empresa segue uma visão clara definida para 2050: *“Vamos gerar impactos econômicos, sociais, ambientais e culturais positivos, agregando valor a toda nossa rede de relacionamentos em todos nossos negócios, marcas e localidades em que operamos por meio de nossos produtos, serviços e canais de vendas”*.

BASF

A BASF é uma empresa química com sede na Alemanha com a visão de *“criar química para um futuro sustentável”*. A empresa tem uma abordagem muito estruturada para identificar megatendências (ex. energia limpa, agricultura sustentável, etc.) que norteiam os seus processos de inovação (ex. utilizando a metodologia Triple S apresentada neste estudo). No Brasil, a empresa desafia seus colaboradores a se tornarem intraempreendedores e apoia o desenvolvimento de projetos por meio de diversos programas de intraempreendedorismo.

Swisscom

A fornecedora suíça de telecomunicações Swisscom implementou o “Kickbox” – um programa interno de inovação que capacita os funcionários da Swisscom a trazerem suas ideias de negócios e validá-las, testá-las e desenvolvê-las por meio de um processo de vários estágios. Os funcionários podem enviar suas ideias 365 dias por ano e recebem tempo, orçamento e especialistas para apoiá-los em sua jornada intraempreendedora. A Kickbox-Community conta com mais de 4.000 membros, milhares de ideias foram submetidas e criaram 10 spin-offs. A equipe também organiza Fuckup-Nights para que todos possam aprender com os percalços dos outros. Para mais informações, consulte: <https://swisscom.getkickbox.com>

Ambev

Em 2015, a cervejaria brasileira Ambev criou a ZX Ventures, desafiando a equipe de inovação a revolucionar o próprio modelo de negócios da empresa⁵. Em apenas 4 anos, as ideias geradas na ZX Ventures geraram US\$ 1 bilhão em vendas com novos produtos como vinho em lata ou

⁵ Consulte <https://www.cnbc.com/2019/07/24/ab-inbev-just-made-1-billion-from-innovation-group-zx-ventures.html> (acessado em 03.10.2023)

o serviço de entrega Zé Delivery. Aproveitando o acesso ao mercado da Ambev, a empresa quer escalar novas soluções provenientes da ZX Ventures, que é uma operação separada do core business da empresa.

Analisando os benchmarks mencionados pelos entrevistados encontramos os seguintes pontos em comum:

1. Uma missão além do lucro - as empresas têm declarações de missão claramente definidas, muitas vezes consagradas nos estatutos e se responsabilizam por seu impacto (por exemplo, através de uma certificação B-Corp);
2. Líderes corajosos e inspiradores – Paul Polman, Emmanuel Faber, os fundadores da Natura - tornaram-se modelos e tomaram decisões corajosas para equilibrar a criação de valor econômico, social e ambiental;
3. Impulsionar o impacto através dos negócios e não da filantropia – empresas de referência utilizam o seu portfólio de produtos e serviços para impulsionar a mudança;
4. Prioridades ESG claras – para se aproximarem da sua missão, as empresas de referência definem prioridades ESG claras que são divididas em KPIs e objetivos de curto e longo prazo;
5. Apoio a intraempreendedores – empresas de referência desafiam e apoiam os seus colaboradores a apresentar e implementar ideias, proporcionando formação, mentoria e financiamento;
6. Superando hierarquias – empresas de referência encontram maneiras de alterar (por exemplo, holocracia) ou desviar de hierarquias (por exemplo, Swisscom Kickbox) a fim de fornecer um ambiente ágil para intraempreendedores.

#NotEnough: FERRAMENTAS PARA DESENVOLVER UMA CULTURA DE ESG E INOVAÇÃO

As seguintes ferramentas podem ser úteis para desenvolver uma Cultura de ESG e Inovação na sua empresa:

1. **Comunicação corporativa**
2. **Benchmarking de Cultura ESG e de Inovação**
3. **Avaliação de Impacto B**
4. **Fundos de Investimento Interno**
5. **Community Canvas**



FERRAMENTAS: O PAPEL DA COMUNICAÇÃO CORPORATIVA

Michael Hunkeler – membro do nosso Conselho Consultivo Internacional afirma: “ *Contar a história de intraempreendedores é importante .”*

Por que? Porque ajuda a empresa a mostrar que valoriza as ideias e ações dos colaboradores. Dar visibilidade aos intraempreendedores nas comunicações internas é fonte de:

- **Inspiração** – como pode ser visto nos exemplos deste relatório, as histórias de intraempreendedores de impacto são inspiradoras!
- **Motivação** – o exemplo de outros pode motivar os colegas a embarcar numa jornada intraempreendedora semelhante e a trazer os seus valores para o trabalho;
- **Informação** – é uma forma envolvente de comunicar que existem programas intraempreendedores na empresa;
- **Envolver a liderança** – partilhar histórias de sucesso de intraempreendedores ajuda a estabelecer uma relação com a liderança e a mostrar que os intraempreendedores de impacto acrescentam valor ao negócio, bem como aos objetivos ESG;
- **Reconhecimento** – compartilhar histórias de intraempreendedores na comunicação interna valoriza as pessoas que têm ideias, e com baixo custo.

O Intraempreendedorismo de Impacto fornece material rico para comunicações corporativas, comprovando que a empresa está entregando resultados tanto de negócios quanto de ESG. Ao mesmo tempo, as comunicações corporativas são uma alavanca fundamental na criação de uma cultura de ESG e Inovação.



FERRAMENTAS: BENCHMARKING DE CULTURA ESG E DE INOVAÇÃO

Com base em nossa pesquisa, desenvolvemos uma ferramenta de Benchmarking de Cultura ESG e de Inovação, capaz de comparar qualquer organização com as 420 empresas que estudamos. A análise de lacunas e pontos fortes permite criar um Roadmap de Cultura ESG e de Inovação.

Em um caso, esta ferramenta ajudou a equipe de liderança sênior a reconhecer que as prioridades ESG ainda não estavam incorporadas nos desafios e programas intraempreendedores existentes, e que faltavam mecanismos de financiamento, bem como mentores para tópicos específicos. Além disso, descobrimos que a maioria das ideias eram sugestões para melhorias contínuas ESG e poucos projetos prometiam gerar novas receitas e valor para os clientes. A resolução destas carências aumentou significativamente o número de ideias relativas às atuais prioridades ESG, bem como a projetos geradores de receitas.

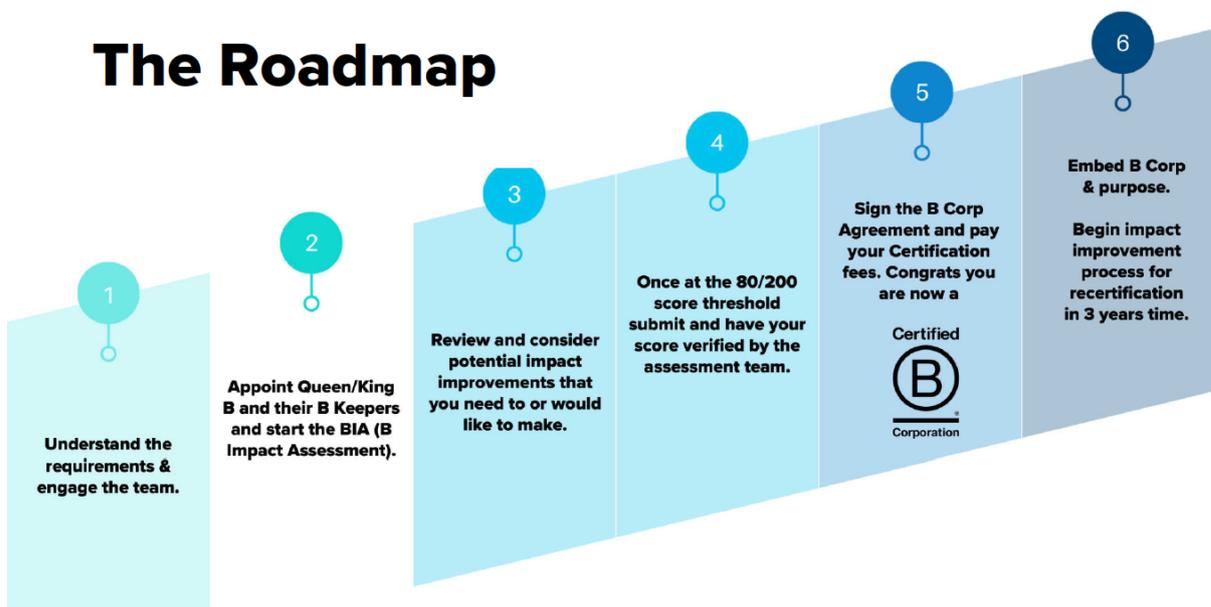


FERRAMENTAS: AVALIAÇÃO DE IMPACTO B

O movimento B-Corp oferece a Avaliação de Impacto B (BIA). Ela inclui questões desafiadoras e instigantes sobre a governança da organização, o relacionamento com os trabalhadores, a comunidade, o meio ambiente e os clientes. A BIA também fornece referências globais sobre o desempenho ESG de uma empresa. Para ser considerada uma B-Corp a organização deve incluir em seu estatuto social a sua missão e o relacionamento com as partes interessadas. Isto

torna a BIA uma ferramenta perfeita para criar uma cultura na qual os intraempreendedores de impacto sejam apoiados.

The Roadmap



Para mais informações consulte: <https://www.bcorporation.net/en-us/programs-and-tools/b-impact-assessment/>

FERRAMENTAS: FUNDOS DE INVESTIMENTO INTERNO

Os fundos de investimento internos podem fornecer financiamento inicial e uma estrutura de apoio aos intraempreendedores e aos seus projetos. Aqui estão alguns exemplos:

Danone Ecosystem Fund

Este fundo de investimento de 100 milhões de euros foi aprovado pelos acionistas da Danone e criado em 2009. Financia projetos sugeridos pelos colaboradores. Desde o seu início, o fundo co-criou modelos de negócios disruptivos que fortalecem a inclusão social e a proteção ambiental ligadas ao ecossistema em que a Danone opera. Um dos programas apoiados no Brasil é o “Kiteiras” – capacitando mulheres empreendedoras para vender produtos Danone em comunidades de baixa renda.

BASF Starting Ventures

Por meio da Starting Ventures, a BASF desenvolve soluções de negócios que capacitam comunidades de baixa renda e exemplificam como a BASF vive seu propósito: criar química para um futuro sustentável. No Brasil, um dos projetos da divisão de pintura da BASF, Suvinil, incentiva pessoas a se tornarem pintores profissionais.

SC Ventures

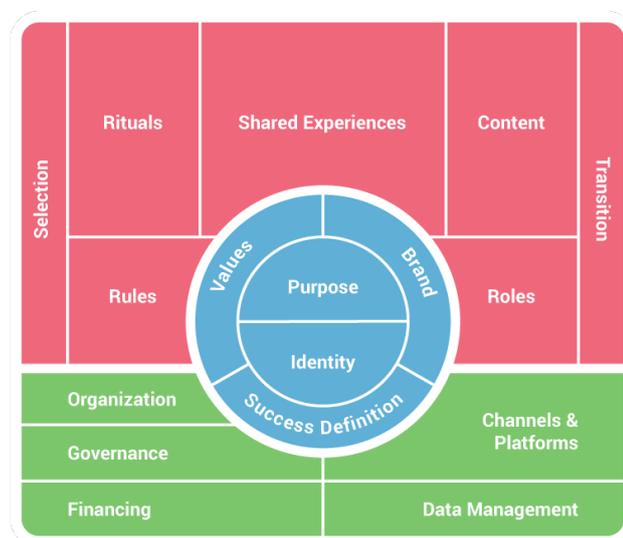
SC Ventures se descreve como um ecossistema de inovadores que lideram o futuro do setor bancário. Uma parte importante deste ecossistema são os Standard Chartered Employees, que têm a oportunidade de se tornarem intraempreendedores e obterem apoio para desenvolver a sua ideia num pitch, MVP e, potencialmente, numa nova solução financeira.

Ericsson One Venture Studio

O Ericsson ONE Venture Studio é um acelerador interno para colaboradores da Ericsson com ideias pioneiras de novos negócios. Qualquer colaborador da Ericsson está convidado a enviar ideias a qualquer momento. A empresa pretende dar aos seus talentos a oportunidade de desenvolver ideias e construir empreendimentos de sucesso, mesmo além do seu core business atual.

FERRAMENTAS: COMMUNITY CANVAS

O Community Canvas é uma estrutura para construir comunidades. Ele está dividido em três seções: (1) Identidade – quem somos e em que acreditamos? (azul), (2) Experiência – o que acontece na comunidade e como ela cria valor para seus membros? (vermelho) e (3) Estrutura – o que nos dá estabilidade no longo prazo? (verde).



A ferramenta serve para refletir sobre a comunidade de colaboradores, criar comunidades de interesses especiais (por exemplo, em torno de LGBTQIA+ ou mudanças climáticas) ou comunidades de marca.

Aqui você encontra um exemplo de uso do Community Canvas para uma Startup Alliance: <https://startupalliance.com/community-canvas/>.

Para mais informações visite: community-canvas.org

#NotEnough: GOVERNANÇA E LIDERANÇA

GOVERNANÇA E LIDERANÇA SÃO CRUCIAIS



PRINCIPAIS BARREIRAS E COMO SUPERÁ-LAS

Numa das primeiras publicações sobre intraempreendedorismo de impacto, os autores de “Social Intrapreneurism & All that Jazz” já destacavam a importância da Governança e Liderança (p. 121): *“Uma característica fundamental de um ambiente propício para o intraempreendedorismo social é o ‘tom no topo’: liderança corporativa dando permissão aos colaboradores e capacitando-os genuinamente para tomarem a iniciativa.”* Listamos aqui as barreiras comuns associadas à governança e à liderança e damos algumas sugestões sobre como podem ser superadas:

Governança: Os líderes seniores não fornecem uma direção clara para inovação e ESG

Apenas uma média de 44% das 420 empresas que analisamos utilizam uma análise de materialidade. Isto significa que 56% não seguem nenhum processo estruturado para definir prioridades ESG claras. Um dos executivos C-level globais que entrevistamos destacou: *“Você precisa do apoio da alta liderança. Ao estabelecer novos KPIs, proporcionam uma motivação para a mudança”*. No entanto, sem prioridades claras é difícil definir novos KPIs ESG.

Como superar? Passe por um processo de materialidade e defina quais temas sociais e ambientais mais influenciam na proteção e criação de valor para sua empresa.

Governança: Orientação de curto prazo

Ouvimos líderes ansiando por novos produtos, serviços e modelos de negócios. No entanto, quando vemos quais os projetos que apoiam, trata-se sobretudo de melhorias de processos e de eficiência, relacionadas com a energia ou a economia circular. O motivo: estes projetos favorecem resultados de curto prazo. O desenvolvimento de novos produtos, serviços e modelos de negócios exige um envolvimento de mais longo prazo e riscos significativamente maiores.

Como superar? 1 – abuse: foque em ganhos de eficiência e forneça resultados de curto prazo para comprovar a eficácia do intraempreendedorismo. Negocie que parte das economias geradas seja destinada ao financiamento de projetos de longo prazo. 2 – eduque: mostre à liderança as consequências do pensamento de curto prazo. Num dos estudos de caso, a liderança da empresa estava particularmente interessada em desenvolver novos modelos de negócio. Poderia-se então mostrar que isso não aconteceria sem compromissos de longo prazo. 3 – gestão de portfólio: certifique-se de estar executando um portfólio de projetos, alguns com resultados de curto prazo, outros com potencial para mudar o jogo.

Governança: falta de coragem

Paul Paulman , ex-CEO da Unilever, expressou sua preocupação com o progresso em direção aos objetivos dos ODS em um evento organizado pela Yunus Social Business em janeiro de 2023, após ter participado do Fórum Econômico Mundial: *“Estamos em um momento delicado . Os governos não estão trabalhando juntos. Muitas empresas estão falando, mas não fazendo o que falam. Existe uma imensa lacuna entre o que o mundo precisa e o compromisso assumido pelos CEOs. Além disso, existe uma lacuna igualmente enorme entre o que os CEO prometem e o que entregam. Temos o dinheiro, temos a tecnologia, o que nos falta é liderança.”*⁶

Como superar? Ao utilizar uma abordagem de portfólio, os líderes seniores podem montar um portfólio de melhorias contínuas ESG, juntamente com inovações mais corajosas que criam impacto e receitas futuras (como o M-Pesa na Vodafone). Outra forma é levar projetos de sucesso de uma região para outra. Pense na parceria Grameen Danone em Bangladesh que se transformou no projeto “ Kiteiras ” na Danone Brasil.

⁶ Evento on-line organizado por Yunus Social Business em dia 24 de Janeiro de 2023 intitulado: Business as a force for good A transformation framework for leaders.

Gestão: Aversão ao Risco e Punição do Erro

Um dos entrevistados de C-Level reconheceu: *“Precisamos ver os erros como parte da jornada de aprendizagem”*. Outro executivo C-Level global acrescentou: *“A empresa precisa aprender com os erros”*. Achim Arnold, um dos membros do nosso Conselho Consultivo Internacional, afirma: *“As organizações precisam experimentar diferentes dinâmicas entre controle e autonomia”*.

Como superar? Organize “Fuckup Nights”® compartilhando aprendizados com o fracasso de uma forma divertida, mas profunda.

Gestão: Pouco tempo e pouca equipe

Os comentários comuns dos gestores seniores foram: *“Não tenho tempo para pensar em inovação”*; *“Como nossa equipe está no limite, a inovação só acontece se os colaboradores investirem seu tempo privado”*, *“Investimos muito menos na atração e desenvolvimento de nossos talentos do que fazíamos antigamente”*.

Como superar? É justo pedir aos intraempreendedores iniciantes que dediquem seu tempo pessoal para formular as primeiras ideias. Mas uma vez que a gestão goste das ideias, ela precisa disponibilizar tempo e recursos – caso contrário, a energia e a motivação dos intraempreendedores diminuirão. E a média gerência com quem falamos sabe: *se apenas cumprirmos os nossos KPIs atuais e não contribuírmos para o processo de inovação ou distinguirmos o nosso trabalho de outras formas, não haverá progressão na carreira*. Então por que não deixar que os intraempreendedores apresentem suas primeiras ideias, e só quando perceber que isso agrega valor à sua área, investir!?

Alinhamento interno: Os esforços em inovação, ESG e atração de talentos não estão alinhados

Michael Hunkeler, membro do nosso Conselho Consultivo Internacional, comentou: *“Primeiro - a liderança deve mostrar que deseja ESG e inovação. Segundo – estas são as estruturas que explicam como implementamos isso. Terceiro – levamos as pessoas adiante através destes programas.”* Na maioria das empresas não vemos as áreas de inovação, ESG e Gestão de Pessoas desenhando processos intraempreendedores juntos.

Como superar? Crie um comitê diretor que ajude a alinhar os processos intraempreendedores e acompanhar o sucesso em termos de KPIs das áreas de inovação, ESG e gestão de pessoas de forma holística.

Gestão de Pessoas: Ninguém desafia os colaboradores a terem ideias

Prof. em . David Grayson, membro do nosso Conselho Consultivo Internacional, recomenda: *“Trata-se de a liderança deixar claro que não tem todas as respostas mas pede aos funcionários as suas contribuições”*.

Olhe ao redor da sua empresa e pergunte-se: de onde vêm as ideias? Muitas inovações relacionadas à sustentabilidade começam com as pessoas perguntando: e se? E se usarmos as mudanças climáticas para criar valor para os nossos clientes? E se aumentássemos a diversidade? Se você vê que pessoas de diversas áreas do negócio iniciam novas abordagens – imagine se sua empresa estruturasse esse processo: Desafiar – desenvolver – avaliar.

Como superar? Crie desafios intraempreendedores e permita que os colaboradores apresentem e desenvolvam suas ideias e competências.

Gestão de Pessoas: Falta de reconhecimento

“Intraempreendedores precisam de empoderamento de seus líderes” – Taci Abreu, Head de Sustentabilidade, Grupo Soma, Brasil. Porém, um comentário representativo que recebemos de um executivo C-level foi: *“Vejo que a ação intraempreendedora não é reconhecida pela empresa”*.

Como superar? Esta é provavelmente a barreira mais fácil de superar e muito barata. Reconheça o talento intraempreendedor dentro de sua equipe, simplesmente fazendo referência ao seu envolvimento e projetos. Dê visibilidade e espaço às suas ações na comunicação corporativa interna e externa.

A LISTA DE DESEJOS PARA O CEO

Em junho de 2023, Maggie De Pree, cofundadora da League of Intrapreneurs, perguntou à comunidade global de intraempreendedores: **O que você pediria ao seu CEO para ajudar a desbloquear e apoiar o intraempreendedorismo em sua empresa?** Com base nas respostas, criamos a seguinte lista de desejos para o CEO:

- Comunicar claramente - a mensagem sobre “Intraempreendedorismo” e a sua importância tem que ser clara ou irá perder-se no labirinto de qualquer organização;
- Promover a curiosidade fazendo perguntas e compartilhando desafios: por exemplo, como podemos reduzir as emissões em 80%? Como substituir os combustíveis fósseis?

- Encorajar as pessoas a assumirem riscos – ajudá-las a desenvolver “capacidades de assumir riscos”, reduzindo regras e regulamentos;
- Construir confiança: incentive as pessoas a falarem o que pensam e a serem vulneráveis;
- Recompensar e reconhecer os intraempreendedores de uma empresa com base nas “mudanças sistêmicas” que eles estão trazendo em relação aos KPIs de negócios usuais;
- Permitir espaço e tempo para descansar/refletir/reimaginar uma maneira diferente de fazer as coisas - de preferência na natureza;
- Concentrar-se nos principais impactos ESG do seu negócio.

#NotEnough: CRIANDO UMA CULTURA ESG E DE INOVAÇÃO

Um guia prático baseado em nossas descobertas até agora...



AGENDA DE PESQUISA FUTURA

Aprendemos muito, mas ainda há muito o que estudar. Aqui estão algumas das linhas de pesquisa que vemos para 2024 e além. Avançar nessas questões depende do interesse das empresas e parceiros – então entre em contato caso queira ser nosso parceiro em algum dos seguintes temas ou tenha alguma outra sugestão:

O valor dos Projetos Intraempreendedores

Esta linha de pesquisa quer fazer um acompanhamento dos projetos intraempreendedores iniciados anos atrás e responder questões como: Como os projetos intraempreendedores criam valor para a empresa e avançam na agenda ESG? Quais são as estratégias de portfólio ESG e de Inovação aplicadas pelas empresas que exploram como os projetos intraempreendedores prometem/entregam impacto e valor comercial?

Jornadas Intraempreendedoras Temáticas

Como podemos organizar uma comunidade de intraempreendedores em torno de questões como inclusão social, diversidade e mudanças climáticas? Existem sinergias a serem exploradas ao reunir intraempreendedores de diferentes empresas?

Jornadas intraempreendedoras setoriais e de cadeias de valor

Em quais inovações os intraempreendedores em determinados setores e ao longo de determinadas cadeias de valor trabalham? Existem sinergias a serem exploradas?

Intraempreendedores do Setor Público

Existem intraempreendedores de impacto no setor público? Quem são eles e no que trabalham? Faria sentido reuni-los com intraempreendedores de impacto do setor privado?

SOBRE NÓS E NOSSA PESQUISA

O **Centro de Intraempreendedorismo da Fundação Dom Cabral** trabalha com grandes organizações com o objetivo de capacitar intraempreendedores, acelerar projetos de valor compartilhado e fortalecer uma cultura organizacional que combine ESG e Inovação. Somos principalmente um action-tank que, por meio de pesquisa e formação de líderes empresariais, busca desenvolver uma nova prática de gestão em grandes empresas no Brasil e acelerar a contribuição para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas.

A **Fundação Dom Cabral** é uma escola de negócios brasileira com a missão de contribuir para o desenvolvimento sustentável da sociedade, por meio da educação, formação e desenvolvimento de executivos, empresários e gestores públicos. Em 2023, a FDC ficou em 7º lugar no ranking de educação executiva publicado pelo Financial Times, e é a escola de negócios com melhor classificação na América Latina há mais de 10 anos.

INTRAEMPREENDEDORISMO DE IMPACTO – TEORIA DA MUDANÇA



INTRAEMPREENDEDORISMO DE IMPACTO NO BRASIL – UM BALANÇO

Recursos	Atividades	Outputs	Outcomes
<p>Para atingir os objetivos, quais recursos precisam ser aplicados?</p>	<p>Para atingir os objetivos, quais atividades precisam ser executadas?</p>	<p>Quais são os resultados imediatos?</p>	<p>Que mudança podemos observar num horizonte de 1 a 9 anos?</p>
<p>5 a 10 palestrantes capazes de ensinar intraempreendedorismo de impacto</p> <p>>20 casos inspiradores de intraempreendedores de impacto</p> <p>Materiais didáticos</p> <ul style="list-style-type: none"> Intraempreendedorismo, jazz e outras coisas Bússola do Intraempreendedor <p>Benchmarking para empresas</p> <ul style="list-style-type: none"> Observatório de Intraempreendedorismo <p>Universidades e instituições de ensino ensinam o intraempreendedorismo de impacto</p> <ul style="list-style-type: none"> Fundação Dom Cabral em seu programa de MBA Executivo 	<p>Identificar, inspirar e envolver intraempreendedores de impacto</p> <p>Desenvolver talentos intraempreendedores</p> <p>Acelerar projetos de valor compartilhado</p> <p>Ajudar as organizações a desenvolver um ambiente propício</p>	<p>Em 2022-23, nos envolvemos com:</p> <ul style="list-style-type: none"> > 120 intraempreendedores 12 Catalisadores > 50 patrocinadores <p>28 novos projetos de valor compartilhado acelerados</p> <p>3 Empresas que trabalham para uma cultura mais intraempreendedora</p>	<p>Intraempreendedores avançando em suas jornadas e carreiras.</p> <ul style="list-style-type: none"> Carla Crippa @ Ambev Cláudia Lorenzo e Pedro Massa @ Coca-Cola Ana Goffredo e Gabriela Ottoboni @ Sicredi Entre outros... <p>Projetos de Valor Compartilhado gerando impactos em larga escala.</p> <ul style="list-style-type: none"> Água AMA Coletivo Coca-Cola Energia da União <p>ODS priorizados pelos intraempreendedores: ODS 8 e 12</p>

METODOLOGIA DE PESQUISA

- Revisão de literatura por Elisa Alt, Kings College, Londres.
- Análise dos investimentos e estruturas ESG e Inovação de 420 grandes corporações no Brasil como parte do ranking Época NEGÓCIOS 360º.
- Estudos de caso aprofundados com BASF, Nestlé e Unilever no Brasil.
- Entrevistas com mais de 20 executivos C-Level, mais de 15 intraempreendedores e contribuições de mais de 50 gerentes.
- Pesquisa supervisionada pelo Conselho Internacional de Pesquisa

CONSELHO INTERNACIONAL DE PESQUISA

Nosso Conselho Internacional de Pesquisa é composto por:

- **Achim Arnold** - Diretor Comercial, Craigberoch , Escócia
- **David Grayson** – Prof. Universidade de Cranfield, Reino Unido
- **Eli Malinsky** – Diretor Adjunto, Aspen Institute, EUA
- **Elisa Alt** – Professora, King’s College, Londres, Reino Unido



- **Florencia Estrade** – Cofundadora, Liga de Intraempreendedores, Uruguai
- **Melody McLaren** – Pesquisadora PhD, Cranfield School of Management, Reino Unido
- **Michael Hunkeler** – Fundador Inno-Pact, Suíça
- **Túlio Notini** – Diretor, Yunus Social Business, Brasil

PARCEIROS

Este trabalho não teria sido possível sem o apoio ativo dos nossos parceiros:



ENTREVISTADOS

BASF

- Manfredo Rubens
- Fabrício Soto
- André Wehrmann
- Cristiane Brito
- Priscila Câmara
- Ademar de Geroni
- Alberto Zuñiga
- Eduardo Novaes
- Alejandro Hans Heine
- Antonio Lacerda
- Felipe Schneider
- Renata Milanese Sorbo
- Andrés José Monroy Trujillo
- Fernanda Furlan

Unilever

- Cecília Varanda
- Vitor Gerbelli

Nestlé

- Bárbara Sapunar
- Renate Giometti

Klüber Lubrication

- Dr. Wolfgang Sammer
- Henrique Garcia
- Irajá Ribeiro
- Luiz Fernando Faccin

Outros:

- Vanessa Scaburri , Oráculo
- Daniel Frazão , Steck
- Carla Crippa , Ambev
- Tomás Carmona, SulAmérica
- Agustina Memoli , Uplyfted
- Leonardo Mattiazzi , CI&T
- Renata Decourt Perina , 3M
- Paulo Gandolfi, 3M
- Juliana Oliveira, Ambev

Participação em Grupos Focais

- Ivania Palmeira , Caroline de Lima, Cecília Veranda, Camila Berteli , Renata Viera, Andrea Teske.

SOBRE ESTE RELATÓRIO

© 2023 – Centro de Intraempreendedorismo, Fundação Dom Cabral

Autores

Heiko Hosomi Spitzack

Elisa Alt

Juliana Travassos

Ana Denise Veloso

Alda Marina Campos

Pablo Handl

Bárbara Alves

Citação recomendada:

Hosomi Spitzack H., Alt E., Travassos J., Veloso AD, Campos AM, Handl P. e Alves B. (2023): #Not Enough ESG & Innovation, Centro de Intraempreendedorismo, Fundação Dom Cabral, Nova Lima.



Para ser relevante.

atendimento@fdc.org.br

0800 941 9200

www.fdc.org.br | www.sejarelevante.fdc.org.br

