

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA  
FACULDADE DE ECONOMIA E ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**Leticia Furtado Barbosa**

**O intraempreendedorismo como ferramenta de inovação em grandes empresas: o caso  
do CorageNatura**

JUIZ DE FORA

2019

Leticia Furtado Barbosa

**O intraempreendedorismo como ferramenta de inovação em grandes empresas: o caso do CorageNatura**

Trabalho de conclusão de curso apresentado pela acadêmica Leticia Furtado Barbosa ao curso de Administração da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Professor Dr. Thiago Almeida

Juiz de Fora  
2019

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração automática da Biblioteca Universitária da UFJF, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Furtado Barbosa, Leticia.

O intraempreendedorismo como ferramenta de inovação em grandes empresas : o caso do CorageNatura / Leticia Furtado Barbosa. -- 2019.

46 p.

Orientador: Thiago Gomes de Almeida

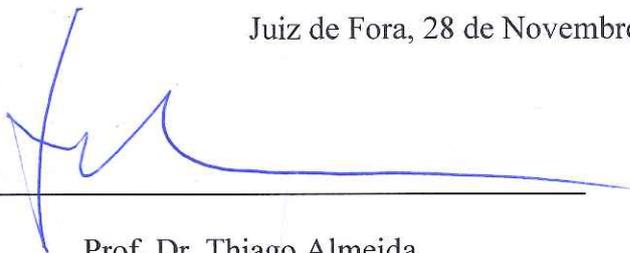
Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, 2019.

1. Inovação. 2. Inovação em grandes empresas. 3. Intraempreendedorismo. I. Gomes de Almeida, Thiago, orient. II. Título.

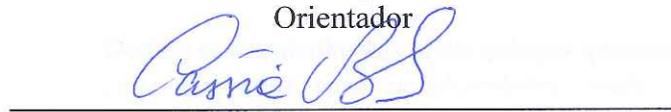
**ATA DE DEFESA DO  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

Ao 28º dia do mês de Novembro de 2019, nas dependências da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal de Juiz de Fora, reuniu-se a banca examinadora formada pelos professores abaixo assinados para examinar o Trabalho de Conclusão de Curso de LETICIA FURTADO BARBOSA, discente regularmente matriculado(a) no Bacharelado em Administração sob o número 201426013, intitulado **O INTRAEMPREENDEDORISMO COMO FERRAMENTA DE INOVAÇÃO EM GRANDES EMPRESAS: O CASO DO CORAGENATURA**. Após a apresentação e conseqüente deliberação, a banca examinadora se reuniu em sessão fechada, considerando o (a) discente APROVADA (aprovado(a)/reprovado(a)). Tal conceito deverá ser lançado em seu histórico escolar quando da entrega da versão definitiva do trabalho, impressa e em meio digital.

Juiz de Fora, 28 de Novembro de 2019.



Prof. Dr. Thiago Almeida  
Orientador



Profa. Dra. Cássia Viviani Silva Santiago



Prof. Dr. Rodrigo Oliveira da Silva

Dedico esse trabalho aos meus colegas intraempreendedores que, cada um com suas peculiaridades, estão co-construindo e desbravando esse ambiente de inovação que tem o potencial de transformar negócios e gerar impacto positivo.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço, em primeiro lugar, minha família que esteve sempre ao meu lado e é a principal responsável pela minha formação como pessoa.

Agradeço também a todos os meus professores e a todas as pessoas que, de alguma forma, participaram da minha jornada.

## **RESUMO**

O presente trabalho aborda o tema de inovação, focando na perspectiva de grandes empresas. O referencial teórico conta com o compilado de autores e pesquisas sobre inovação, o perfil de pessoas inovadoras, os principais desafios da inovação em grandes empresas e possibilidades de ferramentas para lidar com as situações e potencializar os resultados e, sobre o intraempreendedorismo, que é uma das formas de fomentar a inovação em grandes empresas e qual a sua importância no contexto atual. Em seguida é apresentada a metodologia utilizada para elaborar o estudo de caso com a Natura, a maior multinacional de cosméticos brasileira atual, que completou 50 anos em 2019. O objeto do estudo de caso é o Programa CorageNatura que foi idealizado e implementado pela organização no ano de 2018 com o intuito de encontrar pessoas com o perfil empreendedor para transformar a empresa de dentro para fora. Por fim, são apresentadas as considerações finais e as referências utilizadas na construção do material.

Palavras-chave: Estudo de caso. Inovação. Intraempreendedorismo.

## **ABSTRACT**

This paper addresses the theme of innovation, focusing on the perspective of large companies. The theoretical framework includes the compilation of authors and researches on innovation, the characteristics of innovative people, the main challenges of innovation in large companies and the possibilities to deal with situations and enhance results, and on intrapreneurship, which is one of the many ways to foster innovation in large companies and how important it is in the current context. The following is the methodology used to elaborate the case study with Natura, currently the largest Brazilian multinational of cosmetics, which celebrated its 50th anniversary in 2019. The object of the case study is the CorageNatura Program that was designed and implemented by the organization in 2018 in order to find people with the entrepreneurial profile to transform the company from the inside out. Finally, the author's considerations and the references used in the construction of the material are presented.

**Keywords:** Case research. Innovation. Intrapreneur.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Os maiores obstáculos para a inovação em grandes empresas.....	14
Figura 2 - Desafios culturais que as organizações enfrentam ao tentar criar um ambiente focado em inovação .....	17
Figura 3 - Abordagem das empresas para encorajar seus <i>stakeholders</i> a compartilhar ideias .....	18
Figura 4 - Iniciativas para promover inovação e resolução criativa de problemas.....	19
Figura 5 - O caminho para a inovação no ambiente de trabalho.....	20
Figura 6 - Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa.....	26
Figura 7 - Objetivos do Programa CorageNatura.....	33

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>9</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>11</b>
2.1 INOVAÇÃO.....	11
2.2 INOVADORES.....	12
2.3 INOVAÇÃO EM GRANDES EMPRESAS.....	13
2.4 FERRAMENTAS PARA INOVAÇÃO.....	21
<b>2.4.1 Metodologias ágeis.....</b>	<b>21</b>
<b>2.4.2 Programas de inovação.....</b>	<b>22</b>
2.5 O INTRAEMPREENDEDORISMO.....	23
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>25</b>
<b>4 O ESTUDO DE CASO DO CORAGENATURA .....</b>	<b>28</b>
4.1 A NATURA.....	28
<b>4.1.1 Histórico e destaques da linha do tempo.....</b>	<b>28</b>
<b>4.1.2 Relação com a inovação.....</b>	<b>29</b>
4.2 O CORAGENATURA.....	31
<b>4.2.1 Contexto e construção do programa.....</b>	<b>31</b>
<b>4.2.2 Processo de atração e seleção dos Intraempreendedores.....</b>	<b>33</b>
<b>4.2.3 Mergulho na cultura e visão geral do contexto da organização.....</b>	<b>35</b>
<b>4.2.4 Modelo de atuação dos Intraempreendedores.....</b>	<b>35</b>
4.2.4.1 <i>Trabalhar em squads.....</i>	36
4.2.4.2 <i>Vantagens do modelo.....</i>	37
4.2.4.3 <i>Desvantagens do modelo.....</i>	38
4.2.4.4 <i>Impacto interno e externo.....</i>	39
4.2.4.5 <i>Expectativas para o futuro.....</i>	41
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>43</b>
<b>6 REFERÊNCIAS.....</b>	<b>44</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Em um mundo onde a velocidade de compartilhamento de informações é cada vez maior, a inovação se torna cada vez mais importante na geração de estratégia competitiva. Schumpeter (1961) aborda a destruição criadora como fator essencial para o desenvolvimento econômico capitalista funcionando como motor impulsionador de novos ciclos econômicos que, segundo ele, são constituídos por revoluções que ocorrem em explosões diretas seguidas por períodos de calma relativa e que ocorrem de forma contínua, ou seja, a sociedade está sempre sob a influência de uma revolução ou da absorção de seus resultados. Ainda de acordo com o autor, é fundamental que toda empresa capitalista se adapte a esse processo para sobreviver.

O impulso fundamental que põe e mantém em funcionamento a máquina capitalista procede dos novos bens de consumo, dos novos meios de produção ou transporte, dos novos mercados e das novas formas de organização industrial criadas pela empresa capitalista. (Schumpeter, 1961)

Peter Drucker (2002) aborda a inovação como a função específica do empreendedorismo, seja ela viabilizada em um negócio existente, em uma instituição de serviço público, ou até mesmo algum risco assumido por um indivíduo sozinho. O autor descreve a atividade de inovar como o meio através do qual o empreendedor cria recursos produtores de riqueza ou potencializa a geração de riqueza dos recursos existentes, ou seja, o esforço intencional para criar uma mudança focada no potencial econômico ou social de uma empresa.

Ao abordar também a visão da inovação como parte essencial dos negócios, Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006) destacam que o conceito de inovação é visto de uma maneira erroneamente estreita em grande parte das organizações, que a consideram sinônimo de novos produtos ou da tradicional pesquisa e desenvolvimento. Essa visão restrita, de acordo com os autores, pode fazer com que as empresas passem despercebido por oportunidades, perdendo sua vantagem competitiva e se tornando mais vulneráveis a competidores com perspectivas mais amplas.

A velocidade de transformação do ambiente de negócios é abordada também por Waengertner (2018), que ressalta a tendência de mortalidade das maiores empresas do mundo como um dado importante a ser analisado ao apresentar como as empresas sobreviviam por mais tempo anos atrás. Em 1965 uma organização sobrevivia por 33 anos, em 1990 passou a

ser 20 anos e, 18 anos em 2012. O autor conclui então que a inovação tem impactado os mercados de maneira cada vez mais rápida.

Ao desenvolver o Brazil Innovation Report 2019, a Ace realizou uma pesquisa com executivos de empresas brasileiras de diversos setores e tamanhos, e constatou que 60,1% dos participantes acreditam que o nível de inovação praticado em suas empresas foi baixo ou moderado nos últimos dois anos.

Baseado no contexto de inovação no Brasil e no mundo, e na importância dessa atividade para o desenvolvimento e crescimento das empresas e iniciativas, o presente estudo foi desenvolvido com o intuito de fazer uma análise do intraempreendedorismo, uma das formas de gerar inovação em empresas. Esse trabalho tem como objeto de estudo o CorageNatura, programa de intraempreendedorismo desenvolvido pela Natura, uma das maiores empresas brasileiras da atualidade.

Sendo assim, o objetivo geral se dá por: analisar criticamente um programa intraempreendedorismo e seu papel como ator no cenário de inovação da Natura. Para alcançar essa intenção, temos como objetivos específicos: investigar como se deu a construção e a implementação do CorageNatura; explorar a visão do público envolvido com o programa sobre o que de fato é intraempreender; entender quais as vantagens e desvantagens do modelo e; averiguar o impacto e os resultados da iniciativa no ponto de vista dos participantes.

Este primeiro capítulo apresentou o contexto em que o estudo está inserido, assim como seus objetivos geral e específicos. A seguir, na segunda etapa, será apresentado o referencial teórico que embasou o desenvolvimento do trabalho, com foco na temática de inovação e como ela ocorre em grandes organizações, além de abordar o perfil de pessoas inovadoras, algumas ferramentas e possibilidades para o desenvolvimento de um ambiente favorável à inovação. No terceiro capítulo, foi descrita a metodologia utilizada e como a pesquisa de fato evoluiu. O quarto capítulo descreve os resultados do estudo, com uma contextualização do histórico da empresa em foco e da sua relação com a inovação em diversas frentes, em seguida foi apresentado o programa analisado e os resultados através dos tópicos: contexto e construção do programa; processo de atração e seleção dos Intraempreendedores; mergulho na cultura e visão geral do contexto da organização e; modelo de atuação dos Intraempreendedores. Por fim, o capítulo cinco traz as considerações finais da autora e o capítulo seis apresenta as referências bibliográficas utilizadas no desenvolvimento do presente estudo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem como principal finalidade apresentar os principais conceitos a respeito do tema inovação que foram abordados durante o estudo de caso realizado.

### 2.1 INOVAÇÃO

Joseph A. Schumpeter (1964) descreve, em seu livro Teoria do Desenvolvimento Econômico, a inovação como a realização de novas combinações de bens existentes. Nesse sentido, ele lista as seguintes possibilidades: 1) introdução de um novo bem ou de uma nova qualidade de um bem existente; 2) introdução de um novo método de produção ou nova maneira de manejar comercialmente uma mercadoria; 3) abertura de um novo mercado; 4) conquista de uma nova fonte de ofertas de matérias prima ou de bens semimanufaturados; 5) estabelecimento de uma nova organização de qualquer indústria. Sendo assim, conseguimos destacar os cinco focos abordados nessa definição: produto, processo, negócios, recursos e modelo de negócios.

Alinhado a essa abordagem, Pedro Waengertner (2018) destaca que inovar consiste em atender melhor os clientes, chegar a novos mercados, reduzir o custo dos serviços e criar novos negócios. O autor ainda defende que a inovação deve fazer parte da forma de trabalhar das empresas, que é uma competência a ser adquirida, e não apenas a geração de ideias ou a criação de um departamento.

Ao falar também a respeito do conceito e surgimento da inovação, Peter Drucker (2002) considera que grande parte das inovações de sucesso surge a partir da busca consciente e proposital por oportunidades. O autor relata que essas oportunidades aparecem apenas em algumas situações, sendo que quatro delas existem dentro das empresas (ocorrências inesperadas, incongruências, necessidades de processos e mudanças no mercado e na indústria) e três existem fora das empresas, em seus ambientes sociais e intelectuais (mudanças demográficas, mudanças na percepção das pessoas e novos conhecimentos adquiridos).

Drucker (2002) pondera que a inovação depende de conceito e de percepção e, com isso, inovadores de sucesso devem ir a campo, observar, perguntar e ouvir. Essas pessoas precisam de analisar criticamente o que de fato satisfaz uma oportunidade para, em seguida, estudar as expectativas e necessidades dos potenciais usuários. A inovação precisa ser direcionada a um objetivo claro e específico e, para ser efetiva, deve ser simples e focada.

A inovação pode ocorrer de diversas formas, vinda de diversos lugares, o autor Clayton Christensen (2015) diferencia os tipos de inovação entre disruptiva e de sustentação. Para ele, a inovação de sustentação envolve a melhoria de produtos já existentes, podendo ser melhorias incrementais ou grandes avanços, ambas permitindo que as empresas vendam mais a seus clientes. A inovação de disruptão envolve a evolução de um produto ou serviço ao longo do tempo com dois olhares, considerando a ação de tornar um produto mais acessível e a abertura de novos mercados que antes não existiam.

Christensen (2015) destaca a importância de uma empresa focar em ambas formas de inovar, estreitando o relacionamento com seus consumidores ao investir em inovações de sustentação e, somado a isso, criando uma área focada nas oportunidades de crescimento que surgem com a disruptão.

O processo de inovação, na perspectiva do autor Luiz Serafim (2012) é caracterizado por quatro etapas, tendo início na ideação ou idealização, seguida pela conceituação e o desenvolvimento e, finalizando com a comercialização. "Para se caracterizar como inovação, a invenção precisa ter viabilidade comercial e ser adotada pelo mercado, gerando retorno aos stakeholders envolvidos" (SERAFIM, 2012)

Esse processo de inovação, quando ocorre em empresas já estruturadas normalmente gera um dilema para os líderes de negócios, conforme aponta Greg Satell (2018), sobre se planejar para um futuro onde não é possível fazer previsões porque a tecnologia atualmente se move rapidamente e em diversas direções. Sendo assim, Satell enfatiza a importância de explorar ao invés de tentar prever. De acordo com o autor, sempre há uma ideia no centro de inovações significantes e as melhores ideias surgem em resposta a problemas e prosperam sob restrições. Para ele, uma das características dos inovadores é que eles estão constantemente em busca de problemas para solucionar, problemas relacionados ao negócio, aos consumidores ou ainda, a novos mercados emergentes.

## 2.2 INOVADORES

"Inovação se faz com gente" (WAENGERTNER, 2018, p.148)

Em "The Innovator's DNA", Clayton Christensen, Jeffrey Dyer e Hal Gregersen (2009) se propuseram a investigar o que torna uma pessoa inovadora e, com isso, aprender sobre como a inovação de fato acontece. O estudo teve como objetivo investigar as origens das estratégias

de negócio criativas e os autores apresentam cinco características que eles chamam de “Discovery Skills”, ou seja, habilidades de descoberta, são elas: associação, questionamento, observação, experimentação e, networking.

De acordo com os autores, o que torna os inovadores diferentes é sua inteligência criativa, descrita por eles como a capacidade de usar ambos os lados dos cérebros ao se engajar nas cinco habilidades de descoberta para gerar novas ideias. Clayton Christensen, Jeffrey Dyer e Hal Gregersen (2009) apontam que a habilidade de pensar de forma inovadora deriva um terço da genética do indivíduo, mas dois terços derivam do desenvolvimento do conjunto de aptidões inovadoras. Para eles, é um esforço ativo que tem início com a compreensão da competência, seguida da prática e da experimentação para, finalmente, existir a confiança na capacidade de criar.

Em paralelo a esse olhar sobre as características de uma pessoa inovadora, Luiz Serafim (2012) destaca o surgimento da inovação a partir da interação entre pessoas e seus conhecimentos e experiências. O autor relata que apesar de ser mais confortável, é um grande dano a inovação de longo prazo quando os membros de uma equipe compartilham o mesmo pensamento. Sendo assim, a diversidade se torna um fator essencial para o motor da inovação.

Enquanto no fluxo circular habitual todo indivíduo pode agir pronta e racionalmente, porque está seguro do terreno em que pisa e se apoia na conduta ajustada a esse fluxo circular por parte de todos os outros indivíduos, que por sua vez esperam dele a atividade habitual, ele não pode simplesmente fazer isso quando se defronta com uma nova tarefa. Enquanto nos canais habituais é suficiente a própria aptidão e experiência do indivíduo normal, quando se defronta com inovações, precisa de orientação. Enquanto ele nada a favor da corrente no fluxo circular que lhe é familiar, se quiser mudar o seu canal, ele nada contra a corrente. O que anteriormente era um auxílio, torna-se um obstáculo. O que era um dado familiar torna-se uma incógnita. Quando terminam as fronteiras da rotina, muitas pessoas não podem ir além, e outros só podem fazê-lo de uma maneira altamente variável. A suposição de que a conduta é rápida e racional é uma ficção em todas as situações. (SCHUMPETER, 1964, pg.87)

### 2.3 INOVAÇÃO EM GRANDES EMPRESAS

O porte de uma empresa é definido pelo BNDS de acordo com a receita bruta operacional e alocado nas categorias micro, pequena, média e grande empresa, sendo que a última é composta por organizações que tem o faturamento acima de R\$300 milhões.

Scott Kirsner (2018) afirma que em uma organização existem problemas com os quais a liderança deve se preocupar caso seu objetivo seja assegurar que a geração de ideias e inovação estejam presentes, são problemas complexos que envolvem cultura, estratégia, política e orçamento. Ao liderar uma pesquisa com empresários para a Innovation Leader - ferramenta online para equipes de inovação corporativa da qual é editor – Kirsner investigou quais são os obstáculos que a inovação enfrenta em grandes empresas e quais são os fatores que a estimulam. A imagem a seguir representa o resultado de uma das questões abordadas:

## Os maiores obstáculos para a inovação em grandes empresas

Baseado em uma pesquisa com 270 líderes corporativos.

### Respostas

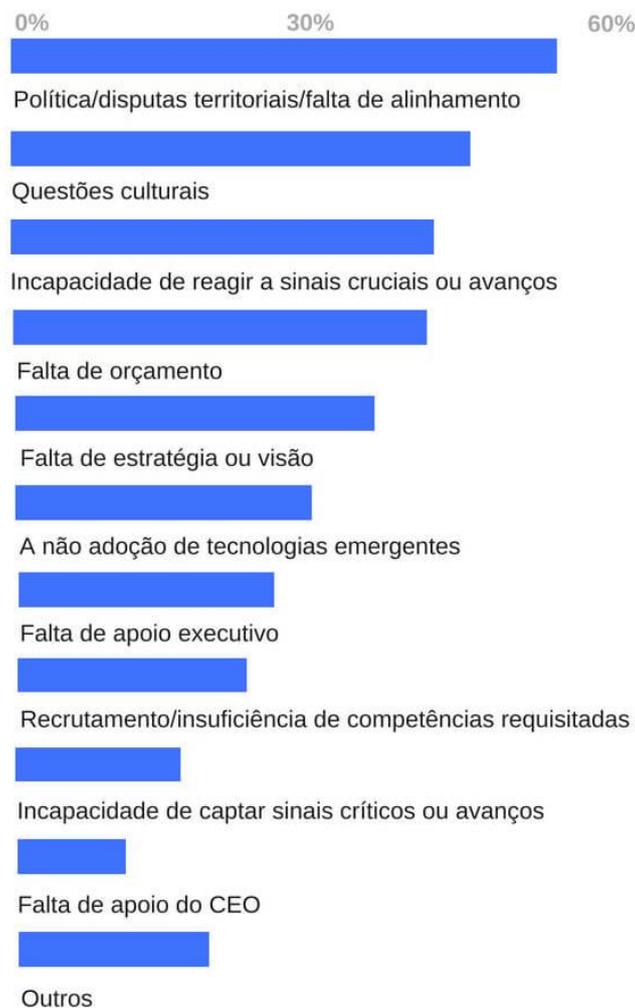


Figura 1 – Os maiores obstáculos para a inovação em grandes empresas

Fonte: Harvard Business Review (2018)

De acordo com a pesquisa, podemos ressaltar como os principais obstáculos citados pelos líderes: política, disputas territoriais e falta de alinhamento (55%); questões culturais (45%); incapacidade de agir a sinais cruciais ou avanços (42%); falta de orçamento (41%) e; falta de estratégia ou visão (36%).

Nesse ambiente das organizações, Luiz Serafim (2012) destaca a necessidade de alinhar o sistema de inovação adotado pela empresa com sua abordagem estratégica. O autor enfatiza ainda, a importância de conectar a criatividade e o empreendedorismo dos colaboradores aos objetivos da empresa, de acordo com ele, existe uma correlação direta do sucesso empresarial com o alinhamento entre as ideias e objetivos da organização.

"Capacitar lideranças, estimular o intraempreendedorismo, proporcionar uma gestão de conhecimento eficiente na empresa, fortalecer a habilidade dos profissionais em detectar tendências e necessidades dos clientes, implantar mecanismos de reconhecimento, garantir uma cultura de tolerância a erros e que incentive a tomada de riscos, entre outras medidas, fazem parte do roteiro ideal para erigir uma cultura sustentável de inovação." (SERAFIM, 2012, p.49)

Ao abordar a inovação no contexto organizacional e os seus desafios, Pedro Waengertner (2018) afirma que a arquitetura social corporativa não privilegia os ousados, o descompasso existente entre as iniciativas e o resultado não está, na maior parte dos casos, na falta de força de engajamento da equipe. Segundo ele, a estrutura impede que as iniciativas se desenvolvam, há dificuldade em articular internamente com áreas e comitês que envolvem um trabalho lento e burocrático. O autor descreve ainda que a empresa inovadora "consegue introduzir novas linhas de negócio com sucesso e ao mesmo tempo tornar o seu negócio principal mais eficaz, reduzindo custos e aumentando receitas" (WAENGERTNER, 2018, pg.20)

Trazendo um olhar para o contexto cultural das organizações e seu impacto na inovação, Kate Isaacs e Deborah Ancona (2019) afirmam que para construir uma cultura de inovação colaborativa, as organizações precisam criar ferramentas que permitam que todos comuniquem estrategicamente a respeito da inovação. Para elas as ideias precisam ser refinadas e vetadas coletivamente e continuamente, é necessário um processo de constante revisão, refinamento e, se preciso, morte das ideias. Além disso, as autoras reconhecem a importância de quebrar as barreiras que bloqueiam a inovação para que o ambiente como um todo se comporte de maneira mais propensa a inovar.

Empoderar as pessoas da própria organização é, de acordo com Greg Satell (2018), uma maneira para começar a desenvolver um time inovador e, para isso, é essencial que seja promovido um ambiente no qual as pessoas consigam prosperar, esse ambiente deve permitir que tenham suas perspectivas desafiadas por alguém que olha, fala e pensa de maneira diferente. O autor lista a contratação a partir da missão intrínseca de cada um, a promoção de segurança psicológica, a criação de diversidade e a valorização do trabalho em equipe como fatores fundamentais ao construir uma equipe verdadeiramente inovadora.

No relatório da pesquisa “Innovation Ecosystems – How to Foster Business Success” a Harvard Business Review Analytic Services (2019) aponta que 89% dos executivos entrevistados consideram a inovação como fator essencial para o sucesso das empresas e que ela deve vir de todos os funcionários, independente dos cargos. Outro resultado destacado é que 92% dos entrevistados acredita que os líderes deveriam estar fazendo perguntas ao invés de dando respostas. Nesta publicação, Tita McGrath (2019), professora da Universidade de Columbia, afirma que as companhias sabem que precisam ser inovadoras, porém não sabem quais passos devem seguir para de fato melhorarem nesse aspecto.

Os principais temas destacados na pesquisa da Harvard Business Review no que diz respeito ao que as organizações precisam desenvolver para promover um ambiente de trabalho orientado para a inovação são: a criação de uma cultura de inovação que envolve toda a organização; as iniciativas de inovação funcionam melhor quando parte da estratégia corporativa; comunicação direta com o consumidor é essencial para identificar oportunidades de inovação; a mudança é difícil e; executivos globais acreditam na importância do investimento em novas tecnologias.

## DESAFIOS CULTURAIS FEREM A INOVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO

Quais são os maiores desafios culturais que sua organização enfrenta ao tentar criar um ambiente de trabalho orientado para a inovação? (resultados condensados para mostrar as 5 mais respondidas)

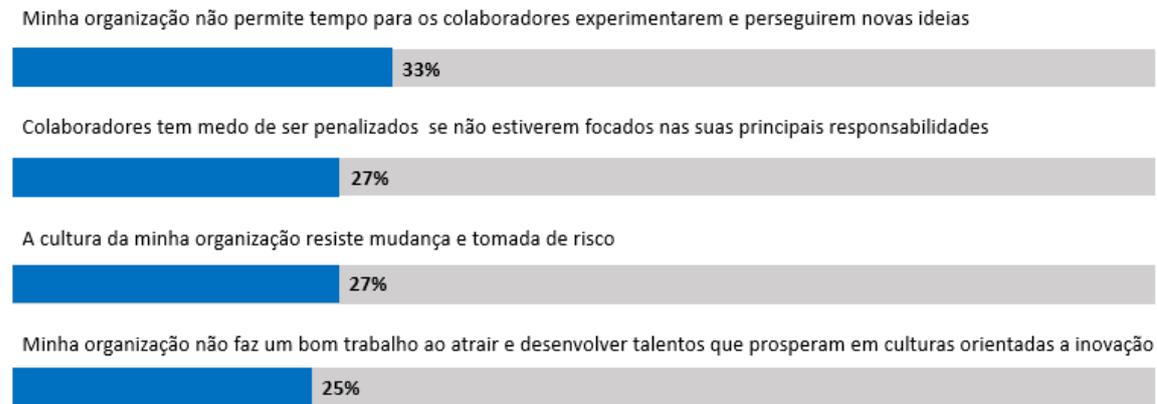


Figura 2 – Desafios culturais que as organizações enfrentam ao tentar criar um ambiente focado em inovação

Fonte – Harvard Business Review Analytic Services Survey (2019) – traduzido pela autora

É possível verificar na figura acima, 33% dos executivos relatam que as organizações não dão tempo para os colaboradores fazerem experimentos e seguir novas ideias, em seguida, com 27% das respostas cada, temos o medo que os funcionários tem de serem punidos por não estarem focados nas suas responsabilidades e a resistência a mudanças e aceitação de riscos da cultura organizacional.

Ao averiguar os esforços das companhias em encorajar funcionários, parceiros, fornecedores e consumidores a desenvolver e compartilhar novas ideias, a pesquisa aponta – como podemos conferir na imagem abaixo - que em 31% dos casos, as organizações tem uma estratégia para encorajar todos os *stakeholders* a contribuir com ideias e, 30% dos entrevistados afirmou que regularmente surgem ideias a partir desses públicos, mas não de todos. Em contrapartida, 28% respondeu que suas organizações não tem uma estratégia formal para incentivar esses públicos a gerar ideias.

## ECOSSISTEMAS INOVADORES SÃO UM SONHO PARA A MAIOR PARTE DAS ORGANIZAÇÕES

Quais das seguintes afirmações melhor descreve o status da abordagem da sua organização para encorajar colaboradores, parceiros, fornecedores e consumidores a criarem e compartilharem novas ideias?

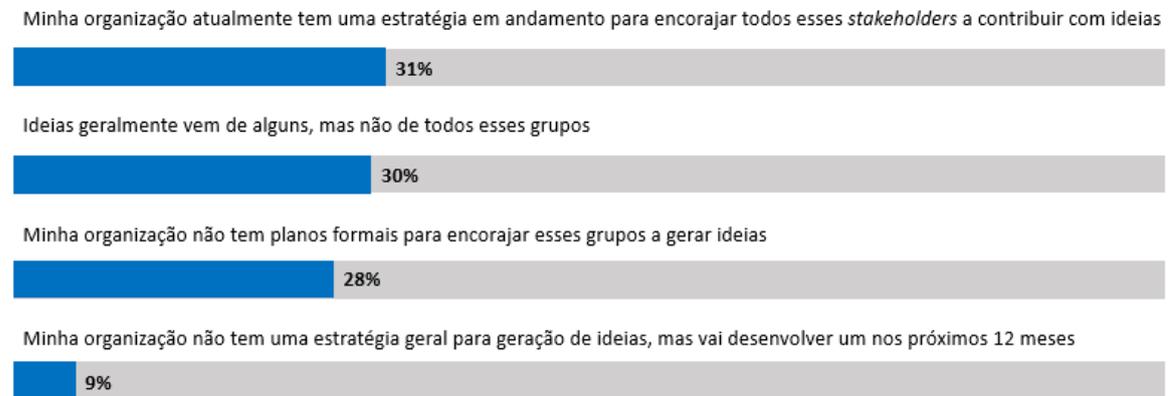


Figura 3 – Abordagem das empresas para encorajar seus *stakeholders* a compartilhar ideias

Fonte – Harvard Business Review Analytic Services Survey (2019) – traduzido pela autora

A figura abaixo retrata as iniciativas das empresas com relação à promoção de inovação e solução de problemas de forma criativa. Para 49% dos entrevistados, suas companhias estão promovendo treinamentos, *workshops* e outras atividades; temos também que em 44% dos casos, foram expandidos os esforços para entender melhor as necessidades dos consumidores e suas experiências com os produtos ou serviços oferecidos.

## EXECUTIVOS ESTÃO AGINDO PARA METAS DE INOVAÇÃO

Quais das seguintes atitudes sua organização tomou no último ano para promover inovação e resolução criativa dos problemas?

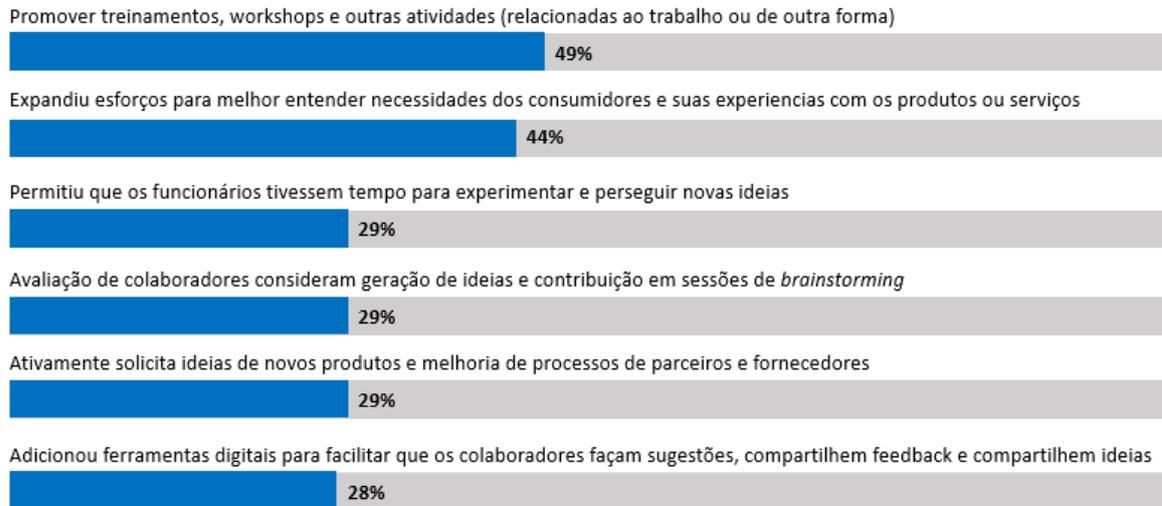


Figura 4 – Iniciativas para promover inovação e resolução criativa de problemas

Fonte – Harvard Business Review Analytic Services Survey (2019) – traduzido pela autora

A figura a seguir reflete as expectativas que os executivos têm quanto as ações que suas organizações irão tomar no próximo ano para incentivar a inovação no ambiente de trabalho e o envolvimento dos colaboradores e parceiros na criação de soluções criativas para seus problemas. É possível averiguar que 53% dos entrevistados esperam que suas empresas busquem ativamente por identificar oportunidades relacionadas a habilidade da organização de promover inovação; 38% dos respondentes afirmaram acreditar que as empresas devem usar metodologias existentes, como *design thinking*, métodos ágeis e inovação aberta e, 35% espera que os colaboradores tenham mais tempo disponível para se dedicar a experimentos e desenvolvimento de novas ideias.

Além disso, 33% acredita que um caminho é a criação de grupos focais e outras atividades que permitam agregar mais informações sobre as necessidades dos consumidores e sua experiência com os produtos e que, 30% sugerem a organização de sessões de *brainstorming* para solicitar ideias de novos produtos e melhorias de processos de forma ativa aos parceiros e fornecedores. Por fim, são destacadas a consideração da geração de ideias e contribuições a partir de sessões de *brainstorming* em avaliações de funcionários em 27% das entrevistas; a contratação a partir da experiência em iniciar e desenvolver projetos de inovação

e, a contratação de talentos mais novos para introduzir perspectivas adicionais e novas formas de trabalho com 24% e 23%, respectivamente.

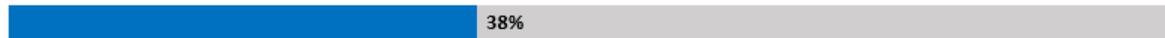
## O CAMINHO EM DIREÇÃO AO AMBIENTE DE TRABALHO INOVADOR

No próximo ano, quais atitudes você espera que sua organização tome para promover inovação e resolução criativa de problemas por parte dos colaboradores e parceiros?

Identificar ativamente oportunidades relacionadas a habilidade da própria organização em promover inovação



Utilizar metodologias existentes, como *design thinking*, *agile* e inovação aberta



Permitir mais tempo aos colaboradores para experimentar e perseguir novas ideias



Organizar grupos focais e outras atividades para unir mais informações sobre necessidades e experiências dos consumidores



Organizar sessões de *brainstorming* para solicitar ideias para novos produtos e melhoria de processos aos parceiros e fornecedores



Considerar geração de ideias e contribuições em sessões de *brainstorming* na avaliação dos colaboradores



Contratar talentos com experiência em iniciar e executar projetos de inovação



Contratar talentos mais jovens para introduzir perspectivas adicionais e novas formas de trabalho



Figura 5 – O caminho para a inovação no ambiente de trabalho

Fonte – Harvard Business Review Analytic Services Survey (2019) – traduzido pela autora

Steve Blank (2019) usa o termo “Teatro Organizacional” para descrever o que ocorre atualmente com as grandes organizações, o autor alega que essas companhias têm ciência que sua estratégia existente e suas estruturas organizacionais não são suficientemente ágeis para acessar e mobilizar talentos inovadores e as tecnologias necessárias para lidar com os desafios atuais. Blank aponta que as companhias reconhecem a necessidade de mudança, mas suas tentativas geram o que chama de “golpe organizacional” e explica como uma busca inútil por atacar os problemas à medida que eles aparecem sem realmente entender sua causa raiz.

O autor retrata que, toda grande empresa começou como uma startup disposta a tomar riscos – novas ideias, métodos e consumidores – e para crescer, essas empresas construíram processos, que descreve como todas as ferramentas que permitem escalar a operação. Steve Blank (2019) afirma que os processos são responsáveis pelo sucesso, são essenciais para entregar soluções escaláveis sem comprometer o restante da organização, que processos funcionam quando o ambiente em que se está inserido é previsível, onde ambos o problema e a solução são conhecidos, eles reduzem o risco como um todo. No entanto, cada camada de

processo reduz a capacidade de ser ágil e de responder a novas oportunidades e ameaças. Blank aponta que um ambiente competitivo deveria direcionar as organizações a novas formas de trabalho que sejam capazes de responder rapidamente a essas demandas e que, para isso acontecer, redesign organizacional, atividades de inovação e reforma de processos são fases importantes de um plano.

## 2.4 FERRAMENTAS PARA INOVAÇÃO

Pedro Waengertner (2018) descreve em seu livro que, para uma organização de fato ser inovadora, é fundamental que seu design consiga responder aos desafios do mercado com velocidade para aprender com as situações e se adaptar. De acordo com o autor, o foco não deve ser apenas em processos, e sim na estrutura, na liderança e nas pessoas. "Novos tempos requerem novas formas de trabalhar e pensar em inovação" (Pedro Waengertner, 2018, p.49).

Waengertner (2018) afirma que, para conseguir responder com a velocidade necessária às demandas do mercado, as pontas precisam de autonomia. O autor enfatiza a utilização de metodologias ágeis para trabalhar com inovação e destaca a velocidade de aprendizado como vantagem, ao valorizar o erro e enxergá-lo como fonte de conhecimento, para ele, a organização que erra rápido e barato consegue aprender antes que o resto do mercado.

Outro ponto abordado em sua obra é o papel da liderança nessa transformação. "A liderança é fundamental para implementar qualquer tipo de estrutura que utilize métodos diferentes de trabalho. Não se trata apenas da mudança do método de trabalho, mas principalmente da forma de pensar das pessoas." (Pedro Waengertner, 2018, p.116)

Existem inúmeras ferramentas que podem viabilizar e potencializar a existência da inovação nas organizações, aqui iremos focar na utilização de metodologias ágeis e na construção de programas de inovação.

### 2.4.1 Metodologias ágeis

Os métodos ágeis são uma alternativa à abordagem tradicional de gestão de projetos e passaram a ser fortemente difundidos após um grupo de pessoas que já utilizavam esse tipo de metodologia lançar, em 2001, o Manifesto Ágil, que tem os seguintes valores: indivíduos e interações mais que processos e ferramentas; software em funcionamento mais que

documentação abrangente; colaboração com o cliente mais que negociação de contratos; responder a mudanças mais que seguir um plano.

Esse modelo de atuação, de acordo com Brasileiro, agrega flexibilidade e adaptabilidade ao se basear em ciclos de entregas interativos e incrementais e focar no que irá agregar valor real ao processo produtivo, em gerar melhoria contínua para os processos e as equipes. Brasileiro constata ainda que a ampla adoção dos métodos ágeis ocorre atualmente por seu potencial de produtividade e eficácia e, que as equipes que estão inseridas em ambientes ágeis de desenvolvimento geralmente têm autonomia e praticam a auto-gestão na definição de metas e objetivos.

Bernardo (2015) também enfatiza a importância para as equipes dos ciclos interativos e das entregas incrementais ao se deparar com imprevisibilidades nos projetos, para ele, esse conjunto de práticas permitem que o produto tenha uma entrega rápida e de alta qualidade, com uma abordagem de negócio que seja capaz de alinhar o desenvolvimento do projeto com os objetivos da empresa e as necessidades do cliente. O autor aponta a visão de que a escolha dos métodos a serem utilizados deve considerar o contexto de cada organização e o que irá melhor se encaixar nelas.

São diversas as metodologias que trabalham os valores do Manifesto Ágil, Brasileiro destaca as seguintes: Scrum, Kanban, XP, FDD e, Lean Startup.

Pedro Waengertner (2018) aponta a disciplina e a transparência como fatores chave para equipes que trabalham de forma ágil. Para o autor, a essência da agilidade está na capacidade de ao mesmo tempo em que se mantém o rigor das metas definidas, ter também flexibilidade para testar hipóteses e aprender com elas, de focar no objetivo e adaptar as ações necessárias para atingi-lo de acordo com o que é aprendido durante a evolução do projeto. Waengertner destaca ainda o papel do líder na garantia de que o time tenha o caminho livre para realizar seu trabalho de forma efetiva.

#### **2.4.2 Programas de inovação**

Pedro Waengertner ressalta a importância dos programas de inovação como impulsionadores na transformação do mindset dos colaboradores e da cultura organizacional. "Os programas de inovação, quando bem executados, contaminam o restante da companhia. É

preciso começar pequeno e pensar grande, tendo a paciência necessária para que as mudanças aconteçam" (Waengertner, 2018).

Waengertner (2018) aponta as seguintes possibilidades de programas de inovação: programas de intraempreendedorismo; programas de *coaching* de equipes internas; programas de aproximação com startups; programas de inovação aberta com outras empresas; programas de inovação aberta com estudantes e empreendedores; *hackatons*.

## 2.5 O INTRAEMPREENDEDORISMO

O intraempreendedorismo é definido por Montenegro (2018) como um processo que ocorre dentro de uma empresa e que a leva a novos negócios, atividades e orientações inovadoras, esse processo ocorre quando os funcionários de uma empresa têm comportamento empreendedor e, com isso, geram resultado positivo para a organização e colaboram para sua competitividade frente ao mercado.

O conceito de intraempreendedorismo também é abordado por Pedro Waengertner em seu livro “A Estratégia da Inovação Radical”, onde defende que intraempreender deve ser visto como uma carreira nas organizações.

Existe um mito no mercado a respeito do empreendedor. Aham que empreendedor é quem cria uma startup, capta dinheiro e depois vende seu negócio por milhões. Estes são os novos rockstars, os inovadores da nossa era. E considero essa percepção nociva para o mercado como um todo. Em primeiro lugar, apenas uma minoria das pessoas tem a aptidão para se tornar este tipo de empreendedor. Exige um tipo de personalidade muito específico. Além disso, existem vários outros tipos de negócios, que também são interessantes e podem fazer muito sentido para grande parte das pessoas que pensam em empreender. Acredito que a maior distorção é acreditar que o empreendedor que cria uma empresa no mercado é superior àquele que está trabalhando em uma corporação. Na minha visão, os dois são igualmente empreendedores, apenas com desafios diferentes em suas jornadas. (WAENGERTNER, 2018, pg 92)

Eric Ries (2018) destaca a importância de se enxergar o empreendedorismo como uma disciplina básica da empresa moderna, com o papel de proteger o que ele chama de “DNA de startup” da empresa, além de difundir a mentalidade e as técnicas empreendedoras por toda a organização. Ele faz um paralelo entre a atuação de um empreendedor, sua definição de startup “uma instituição humana projetada para criar novos produtos ou serviços sob condições de extrema incerteza” e o que ele chama de empreendedorismo corporativo. De acordo com ele, a maioria das organizações realiza atividades de: criar novos produtos e buscar novas fontes de

crescimento, criar novos “produtos internos”, realizar desenvolvimento corporativo e, realizar reestruturação ou transformação corporativa.

Para o autor, as ideias só têm valor quando são incorporadas por uma equipe dedicada e capaz de perseguir o seu desenvolvimento e eventual implementação, que irá se manter fiel à visão, mas que será flexível para mudar de eixo se necessário.

Quando reconhecemos que o empreendedorismo requer um conjunto específico de habilidades e suas próprias melhores práticas, podemos lhe dar sua casa própria no organograma, como uma área funcional no mesmo nível das áreas funcionais de engenharia, marketing, vendas, TI, RH, finanças, etc. (RIES, 2018, pg. 117)

Ries (2018) aponta que uma área funcional empreendedora requer um alto nível de integração com a empresa e sua cultura, o que caracteriza um grande desafio em sua viabilização. No entanto, o autor ressalta como resultados dessa iniciativa: propicia mais oportunidades para a liderança; ajuda a manter as pessoas na empresa, em vez de incentivá-las a sair; reduz o tempo e a energia gastos; é um jeito muito melhor de liquidar projetos; capacidade de solucionar problemas heterogêneos com rapidez e agilidade.

### 3 METODOLOGIA

O presente trabalho tem por objetivo analisar criticamente o programa de intraempreendedorismo, CorageNatura, desenvolvido e implementado pela empresa brasileira Natura no ano de 2018. A fim de atingir esse objetivo, foi realizado um estudo de caso descritivo.

Gil (2008) caracteriza o estudo de caso como um estudo exaustivo e profundo de um objeto, permitindo o conhecimento amplo e detalhado do mesmo.

Yin (2001) defende que o estudo de caso surge do desejo de se compreender fenômenos sociais complexos e tem um grande potencial de contribuição para o esclarecimento de fenômenos de diversos tipos, como individuais, organizacionais, sociais e políticos. De acordo com o autor, o estudo de caso permite que seja realizada uma investigação que preserva as características significativas dos eventos. O autor aponta que o estudo de caso tem natureza empírica, pode ter objeto único ou múltiplos a serem estudados e, que pode ser adotado com propósito exploratório, descritivo ou explanatório.

A diferença entre as estratégias está, de acordo com Yin (2001) em três condições: no tipo de questão de pesquisa proposto; na extensão de controle que o pesquisador exerce sobre os eventos comportamentais efetivos e; no grau de enfoque em acontecimentos históricos em oposição a acontecimentos contemporâneos. A figura a seguir, extraída do livro “Estudo de caso: planejamento e métodos” de Robert Yin (2001), apresenta essas condições e como elas se relacionam com as cinco principais estratégias de pesquisa no campo das ciências sociais: experimentos, levantamentos, análise de arquivos, pesquisa histórica e, por fim, estudo de caso.

estratégia	forma da questão de pesquisa	exige controle sobre eventos comportamentais?	focaliza acontecimentos contemporâneos?
experimento	como, por que	sim	sim
levantamento	quem, o que, onde, quantos, quanto	não	sim
análise de arquivos	quem, o que, onde, quantos, quanto	não	sim/não
pesquisa histórica	como, por que	não	não
estudo de caso	como, por que	não	sim

Figura 6 – Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa

Fonte – Estudo de caso: planejamento e métodos (YIN, Robert; 2001, pg 24)

Portanto, seguindo a classificação proposta por Yin (2001) o presente trabalho é um estudo de caso de natureza exploratória, com um único objeto em foco.

O estudo teve início com uma revisão da literatura que envolve o tema de inovação, seguida por uma apreciação profunda do objeto estudado e entrevistas com três diferentes públicos envolvidos com o programa em questão – colaboradores da área de recursos humanos e inovação da empresa e, Intraempreendedores que fazem parte do CorageNatura – que foram analisadas posteriormente e, cujos resultados são apresentados a seguir.

Foram realizadas quatro entrevistas em profundidade para a construção do estudo, as entrevistas foram feitas com base em um roteiro semiestruturado previamente elaborado pela autora, e os entrevistados foram selecionados com os critérios do papel na organização e em relação com o Programa CorageN, além da disponibilidade para participar; sendo Jennifer Oliveira uma colaboradora da Vice-Presidência de Pessoas, Cultura e Organização da Natura que teve contato direto com o projeto desde sua idealização e continua acompanhando o desdobramento do mesmo nos dias atuais e; por fim, Juan Domingues, Natan Rafael e Murilo Passos que fazem parte do grupo de 20 pessoas que foram aprovadas para fazer parte do Programa CorageNatura e atuam como Intraempreendedores na Natura desde novembro de 2018. Foi realizada também uma entrevista a partir de roteiro semi-estruturado com Fábio

Caramori, colaborador de Inovação Digital da Natura e participante do núcleo Natura Startups, que trabalha diretamente em frentes de inovação na organização a fim de coletar sua visão a respeito do impacto dos Intraempreendedores. As entrevistas foram realizadas a partir dos roteiros específicos de cada público, foram gravadas, com o consentimento dos participantes, e posteriormente transcritas pela autora, que analisou então as respostas e destacou no trabalho os trechos relevantes para o estudo de caso.

## **4 O ESTUDO DE CASO DO CORAGENATURA**

Esta seção busca apresentar o desenvolvimento do estudo de caso, apresentando o objeto de estudo e o contexto da empresa em que está inserido.

### **4.1 A NATURA**

#### **4.1.1 Histórico e destaques da linha do tempo**

Fundada por Luiz Seabra em 1969, a Natura é uma multinacional brasileira de cosméticos que tem, desde sua fundação, como missão proporcionar o bem-estar-bem, através de relações harmoniosas do indivíduo consigo mesmo, com os outros e com a natureza.

Luiz Seabra, ao construir seu negócio, uniu duas paixões: por cosmética e por relações, que estão enraizadas até hoje na cultura e nas iniciativas da empresa. O modelo de venda direta foi adotado em 1974 e permanece até os dias atuais como um dos principais canais, abraçando um contingente de aproximadamente 1,7 milhões de consultoras de beleza espalhadas no Brasil, Chile, Argentina, Peru, Colômbia e México.

A organização deu início à sua atuação internacional em 1982, com a distribuição no Chile, no ano de 2005 abriu uma loja física em Paris, França e, em 2012 estendeu suas vendas ao canal digital, com o lançamento do Rede Natura. No ano de 2016 iniciou sua atuação em lojas físicas, inaugurando unidades em todo o Brasil, além de Nova Iorque, Estados Unidos.

A Natura sempre teve uma atitude vanguardista, inovando e gerando impacto positivo em várias frentes, como podemos citar o oferecimento de refil de produtos, sendo a primeira marca brasileira de cosméticos a atuar com esse modelo (1983); a criação de uma linha de produtos – Ekos – que incorpora ativos da biodiversidade do Brasil na formulação dos produtos (2000); o lançamento do Natura Musical, programa que visa divulgar a música brasileira (2005); a criação do Programa Carbono Neutro (2007), para reduzir as emissões de carbono em sua cadeia produtiva e, do Instituto Natura (2010) para fortalecer as iniciativas em prol da educação pública e; o lançamento do Programa Amazônia (2011) para direcionar investimentos para a região amazônica.

No ano de 2004 abriu seu capital na bolsa de valores de São Paulo e em 2014 se tornou a primeira empresa de capital aberto no mundo a ter o certificado internacional B Corp, que reconhece sua atuação como uma organização que balanceia lucro e propósito e o atendimento

de altos padrões de desempenho ambiental e social, além de transparência pública e responsabilidade legal na busca por construir uma economia mais inclusiva e sustentável ao usar seus lucros e crescimento como meio para gerar impacto positivo para seus funcionários, comunidades e meio ambiente. Além da certificação pelo Sistema B Corp, a empresa tem o selo The Leaping Bunny da Cruelty Free Internacional e, UEBT, que confirma os três pilares do negócio: comércio justo, conservação da biodiversidade brasileira e relacionamento de confiança com a comunidade.

Após a aquisição da australiana Aesop (2012) e da britânica The Body Shop (2017), ambas marcas de cosméticos, a Natura passou a fazer parte do grupo Natura & Co. em 2017, ampliando sua visão de um futuro global, multimarca e multicanal.

Para sustentar sua operação, a Natura conta com cerca de 6,6 mil colaboradores distribuídos no Brasil, Chile, Argentina, Colômbia, Peru, México, Estados Unidos e França. Sua estrutura é formada pela sede administrativa em São Paulo (SP), pelas fábricas e centros de pesquisa e tecnologia em Cajamar (SP) e Benevides (PA), por um hub logístico em Itupeva (SP) e por treze centros de distribuição - oito no Brasil e cinco na América Latina. No ano de 2018 a organização apresentou um total de R\$8,4 bilhões de receita líquida, com o Brasil representando 71,3% desse montante. (dados do Relatório Anual de 2018 publicado pela Natura).

#### **4.1.2 Relação com a inovação**

A Natura acredita que seus desafios com a inovação vão além do desenvolvimento de novos produtos e inclui desenvolvimento de serviços e de novos negócios. A empresa é a favor da visão de que a inovação é multidisciplinar e surge da soma do conhecimento em rede e, por isso, busca ajudar no diálogo da comunidade científica ao reunir pesquisadores e instituições de pesquisa para desenvolver novos conceitos, metodologias, produtos e processos, além de ter cientistas e pesquisas internas em suas atividades de Pesquisa e Desenvolvimento. No que tange a área funcional de Inovação na Natura, ela é dividida em quatro frentes principais, sendo elas: digital, de produto, de operações e logística e, comercial.

No último ano, a empresa evoluiu de forma significativa na parceria com startups através do Programa Natura Startups presente no Brasil e na Argentina e que representa uma plataforma criada para viabilizar e acelerar oportunidades de inovação através da interação com startups.

O programa analisou, 3.186 startups até o ano de 2018, das quais 387 interagiram de alguma forma com a empresa que, com isso, foi reconhecida pelo movimento 100 Open Startups como a terceira empresa que mais se engajou no relacionamento com startups no ano de 2018. Outra vantagem do programa citada pela empresa é a disseminação do conceito de inovação no ambiente interno, incentivando diferentes áreas do negócio a buscar trabalhar de maneira disruptiva e colaborativa.

A organização tem a forte crença de que a região amazônica e sua sociobiodiversidade tem grande potencial para inovação tecnológica e, com isso, investe em seu Programa Natura Amazônia, com a revisão da estratégia de pesquisa e desenvolvimento e o fortalecimento da equipe alocada no centro de pesquisa e tecnologia de Benevides (PA), além disso, aposta em parcerias externas para produção científica com o respaldo da Universidade Federal do Amazonas, do Instituto Nacional de Pesquisa da Amazônia, da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Amazonas e também da Embrapa (Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária).

O Laboratório de Inovação Social da Natura é outra iniciativa recente que se dedica a identificar soluções viáveis com foco na inclusão social, geração de trabalho e renda, e melhoria da qualidade de vida e do bem-estar das consultoras. Existe ainda um programa da Natura voltado para impulsionar a formação de Intraempreendedores que visa potencializar as habilidades de inovação e empreendedorismo dos colaboradores, iniciativa da Fundação Dom Cabral e da Liga de Intraempreendedores.

Outras formas de inovar na companhia envolvem desafios abertos de inovação com o incentivo à participação de profissionais de diversas áreas; a existência de células ágeis para dar velocidade ao desenvolvimento de projetos; o Natura Campus, programa de inovação aberta criado em 2003 que no último ano reconheceu dois trabalhos acadêmicos através do Prêmio Capes – Natura Campus de Excelência em Pesquisa, em parceria com a Capes (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior) e; o CorageNatura, programa desenhado para captar pessoas com perfil empreendedor, capazes de contribuir para os processos e resultados da empresa em inovação, que não estão vinculadas a nenhuma diretoria específica e desenvolvem projetos utilizando metodologias ágeis de trabalho, que será detalhado a seguir visto que é o foco desse estudo de caso.

## 4.2 O CORAGENATURA

O presente estudo foi desenvolvido a partir de informações fornecidas durante a realização de entrevistas com colaboradores da Natura que relataram suas experiências e expectativas, sendo assim, possui caráter subjetivo e não passa por um posicionamento oficial da organização.

### 4.2.1 Contexto e construção do programa

A criação do programa de intraempreendedorismo surge a partir de uma necessidade de alinhamento do ambiente interno da organização aos movimentos que aconteciam no contexto externo. Sendo assim, cientes da transformação organizacional que já vinha tomando forma na empresa, os líderes provocaram que o Programa de Trainee, da maneira que era proposto, seus objetivos e sua execução, não era o ideal para esse momento da Natura, conforme relata Jennifer Oliveira, colaboradora da Vice Presidência de Pessoas, Organização e Cultura que participou ativamente da construção e execução da iniciativa, em trecho retirado da sua entrevista:

“O CorageN surgiu a partir de uma provocação dos líderes da organização. A gente tem todo um contexto de mundo em que as mudanças estão acontecendo em uma velocidade muito mais rápida do que antes, sempre tivemos mudança no mundo, só que a velocidade com que ficamos sabendo dessas mudanças por estarmos interconectados por redes sociais, por internet e tudo mais, faz com que isso gere ainda mais pressão no sistema e ainda mais conexão, e isso faz também com que eu mude o perfil do meu consumidor, que se conecta por causas diferentes, compra de formas diferentes. Nesse contexto, a organização precisa responder a essas mudanças, tomar decisão com relação a essas mudanças, e muitas das vezes pelas lideranças que ocupam as áreas da empresa que vão responder a essas necessidades do mercado, para isso, a gente tinha um programa de trainee que fazia aceleração para líderes, que vão ser esses futuros líderes que vão tomar essas decisões, que vão continuar entregando valor para a organização e o mercado. Com isso, propusemos evoluções no nosso Programa de Trainee para o grupo de líderes atuais e eles sentiram que não era o que a organização necessitava no momento, isso porque a gente vinha de um histórico em que o Trainee chega com todo um oxigênio por ter acabado de se formar mas em sua aceleração para ser o futuro sucesso, ele acaba se misturando a forma de pensar da empresa atual e com isso ele não consegue inovar. A partir dessa demanda e provocação da liderança, decidimos colocar o Programa de Trainee, de aceleração de liderança, em *stand by* e começar do zero, página branca para criar um novo programa que

fomentasse esse lugar da inovação, porque o mercado está nos pedindo mais inovação e resultado. O CorageN surgiu, então, com essa proposta de um programa de intraempreendedorismo, aonde a gente precisava trazer um grupo diverso, porque acreditamos que é a partir da diversidade que eu vou gerar novas conexões, conexões não óbvias. Sendo assim, decidimos que essas pessoas se aplicariam para fazer um *match* com os valores da nossa cultura, com os valores dessa essência, e um *match* – convergência de aspectos - com esse perfil empreendedor que estávamos buscando, mas sem a necessidade de enviar currículo e sim de contar suas histórias. O Programa surge com essa ideia de os Intraempreendedores criarem novos negócios, mapearem novas oportunidades que não necessariamente estariam atreladas ao nosso plano estratégico – que já existia um plano para essa visão de inovação – mas que talvez elas pudessem fazer essas conexões não óbvias a partir dos contextos e cenários delas e que não necessariamente essas pessoas precisariam ser futuros líderes, ter uma relação de trabalho formal, por isso a decisão de trazer essas pessoas com um contrato de prazo determinado e sem dizer como essa relação de trabalho seria depois dos vinte meses.”

Como pode-se perceber, o CorageN é um programa de inovação que veio para responder ao contexto de mundo em que a organização e seus stakeholders vivem, um programa que foi idealizado para responder a demandas internas e externas, que aposta na diversidade como fator essencial para a geração de novas ideias e negócios e, que acredita no potencial de cada um a partir da sua história, das suas vivências e não necessariamente no valor único e exclusivo de um currículo formal.

O Programa buscou unir iniciativas já presentes na organização, como a utilização de metodologias ágeis e novas formas de trabalho com uma rede de pessoas com o perfil empreendedor que tem o potencial de gerar inovação a partir de suas experiências e que compartilha dos valores da Natura e, nasce com os objetivos de: criar disrupção entre os programas existentes no mercado; contribuir com a cultura de inovação e posicionamento enquanto marca; *hackear* – no sentido de buscar novos caminhos dentro da organização - a Natura a partir de um olhar além do Plano Estratégico existente, acelerando projetos exponenciais; contribuir com novos modelos de trabalho, trazendo agilidade; conectar as redes interna e externa para buscar soluções e; aportar diversidade por meio de novos perfis.

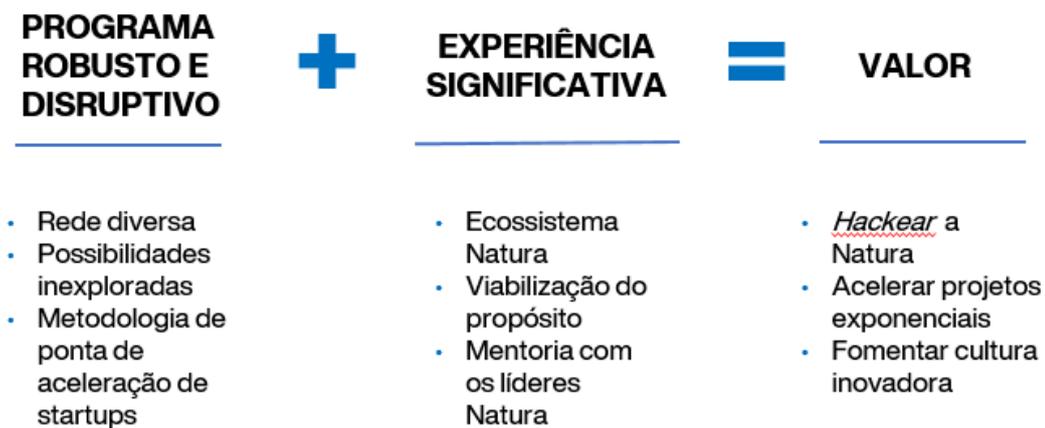


Figura 7 – Objetivos do Programa CorageNatura

Fonte – Elaborado pela autora com base em informações cedidas pela empresa

#### 4.2.2 Processo de atração e seleção dos Intraempreendedores

A fim de direcionar as estratégias e atingir os objetivos que o programa se propôs a atingir, foram desenhadas as personas que representavam os públicos que a Natura desejava alcançar através desse programa para criar um grupo diverso de pessoas conectadas aos seus valores, um grupo que fosse curioso, articulador, inconformado, tomador de risco calculado e que tivesse visão de negócio, familiaridade com tecnologia e fosse conectado com as novidades; respeitando as características individuais de cada um e valorizando suas histórias. O resultado foi a criação de seis personas – personagens criados para refletir o perfil de um público, são elas: a Consultora Natura – ou filho de consultora, que possuísse essa conexão com a organização; o *Hacker* – empreendedor iniciante; a Líder Comunitária – transformador de comunidade; o (anti)Trainee – ex-empresário júnior buscando propósito, não se encaixa nas estruturas organizacionais tradicionais; o Talento da Casa – empreendedor interno Natura; e o Empreendedor Não Descoberto.

Com as personas desenhadas, foi construído e executado um plano de comunicação para atingir a rede e impactar o público alvo através de interações que fossem relevantes para cada um, como, por exemplo, a ativação presencial com um estande no Encontro Nacional de Empresas Júniores (ENEJ2018) para divulgar o programa e prospectar possíveis candidatos. A

estratégia de divulgação teve como resultado 14 milhões de pessoas impactadas, das quais aproximadamente 22,2 mil se inscreveram no processo seletivo.

Para se inscrever, os candidatos não precisavam informar nenhum dado, apenas seu nome e seu e-mail e, contar sua história de coragem, sua história com o empreendedorismo. Todos os inscritos participaram da fase online do processo seletivo, onde foi feito o primeiro filtro dos candidatos através do resultado dos seguintes testes: teste de inferências, teste situacional, teste de raciocínio fluido, mapeamento de perfil e, mapeamento de estilo de trabalho. Os resultados desses testes foram analisados por um algoritmo de inteligência artificial que realizou o *match* dos perfis dos candidatos com os perfis desejados. Esta etapa aprovou 937 candidatos que passaram pelo segundo filtro, a análise das histórias contadas. A equipe da Natura leu todas essas histórias e selecionou 125 pessoas para participar da etapa presencial, que foi chamada de *bootcamp*.

O *bootcamp* foi realizado nas cidades de São Paulo (SP) e de Belém do Pará (PA), através da divisão dos aprovados em cinco grupos, sendo que o candidato selecionava a cidade em que era mais viável sua participação. Cada grupo - quatro em São Paulo e um em Belém do Pará – foi acompanhado e avaliado ao longo de um dia em que precisava desenvolver uma solução para algum problema do dia a dia para ser apresentada a uma banca de jurados ao final do período.

Cientes de que ao engajar um público diverso no processo os candidatos não possuíam todos os mesmos conhecimentos e informações, foram oferecidos materiais para capacitar todos e alinhar os conhecimentos básicos necessários para realizar as atividades da etapa presencial. O que foi essencial para manter um grupo que agrega pessoas de diferentes contextos, como relata Murilo Passos, Intraempreendedor do Programa CorageN, em um trecho de sua entrevista:

“Eu não tinha noção sobre 90% das coisas, tudo que a gente usou no *bootcamp* eu aprendi naqueles e-mails que a mandaram, eu não fazia ideia do que era nada daquilo e eu fui aprendendo tudo na jornada. Eu nunca tinha ouvido falar sobre intraempreendedorismo, nunca tinha me relacionado muito com o mundo corporativo, eu nunca tinha feito um processo seletivo como esse.”

Por fim, o grupo de pessoas com o perfil diverso, conectado com os valores da organização e competências desejadas para fazer parte do Programa CorageNatura como

Intraempreendedores foi composto de 20 aprovados dos quais: 45% são negros, 40% mulheres, 15% com mais de 40 anos de idade e 15% sem graduação.

#### **4.2.3 Mergulho na cultura e visão geral do contexto da organização**

A imersão dos Intraempreendedores na Natura durou aproximadamente três meses e permitiu aos selecionados maior contato com os valores, a missão e visão da organização. Permitiu conhecer os espaços – sede administrativa em São Paulo/SP, NASP e fábricas em Cajamar/SP – e ter um contato inicial com as áreas e iniciativas do negócio. Houve também uma vivência na Amazônia, para conhecer essa fonte de matérias-primas e conhecimento e ver de perto como é a relação da Natura com as cooperativas e comunidades produtoras, além de visitar o Ecoparque de Benevides (PA), onde fica localizada a saboaria e um dos centros de pesquisa da empresa. Por fim, a vivência com as consultoras, através do acompanhamento de eventos de lançamento, de reconhecimento e também de treinamentos oferecidos a elas.

Durante o mergulho, em paralelo à vivência com a Natura, os Intraempreendedores passaram por diversas capacitações em temas de inovação, empreendedorismo e negócios, o que potencializou o resultado que viriam a gerar nas fases seguintes.

#### **4.2.4 Modelo de atuação dos Intraempreendedores**

No contexto da organização, os Intraempreendedores do Programa CorageNatura não respondem à nenhuma diretoria específica; os 20 selecionados foram divididos em quatro grupos, sendo que cada um trabalha com um desafio, um tema específico. Os quatro grupos, que são chamados de *squads* pela organização, caracterizam uma equipe multidisciplinar, com cinco integrantes cada.

Os *squads* trabalham com metodologias ágeis, com liberdade e autonomia para definir e priorizar suas atividades e contam com o apoio de uma rede interna e externa de mentores e especialistas para auxiliar no desenvolvimento de cada projeto. Como não se reportam a uma liderança específica, as equipes realizam a cada quarenta dias, aproximadamente, comitês de resultado, nos quais apresentam as evoluções do trabalho e os próximos passos a alguns mentores que fazem parte da liderança da organização.

#### 4.2.4.1 Trabalho em squads

Ao questionar a alguns Intraempreendedores do CorageN sobre como era trabalhar em uma *squad* para eles, suas respostas abordam a dificuldade de trabalhar em equipe, mas também a evolução e o desenvolvimento que possibilitaram uma conexão que hoje faz muito sentido para eles como podemos conferir nos trechos a seguir:

“É diferente, porque eu já tinha trabalhado em uma loja, então sempre que falava de equipe pra mim era um terror, eu pensava que os caras queriam puxar meu tapete, me sacanear e hoje eu sou muito feliz trabalhando em *squad*, porque bem *Scrum* na definição do que seria *squad* é um grupo multifuncional e que cada um tem sua característica que faz o negócio acontecer e hoje eu vejo isso no nosso *squad*, cada um tem uma peculiaridade, uma potência e a gente consegue fazer acontecer. Eu sempre ouvi “se você não se provoca a fazer coisas novas, você não aprende a fazer coisas novas” e isso às vezes obriga as pessoas a trabalharem em coisas que elas não tem habilidade, não gostam, e eu sinto que *squad* é diferente, tipo a gente consegue ser o nosso melhor na nossa potência, nem sempre dá, tem hora que faço coisas que eu não gosto, mas quando eu surfo na minha onda eu me dou bem.” Natan Rafael, Intraempreendedor do Programa CorageN

“Trabalhar em *squad* inicia pra mim a jornada sendo um grande desafio, porque trabalhar em grupo é um grande desafio pra mim, sempre fiz tudo sozinho, todas as minhas iniciativas foram sozinhas, as formas que encontrei de ganhar dinheiro na vida eu fiz sozinho, eu tinha dificuldade de trabalhar com outras pessoas, eu tinha a impressão de que ter sócio era ter chefe de alguma forma, então eu tentava ir em um caminho mais solo. Minhas primeiras iniciativas com o empreendedorismo na verdade foram com outras pessoas e eu não gostei da experiência. Então começa como um grande desafio que compreende também um desafio que é trabalhar em um ambiente diverso, gente das mais diversas experiências e vivências, muito diferente da minha, e aí falando do grupo dos 20 mas também falando do nosso grupo de 5 pessoas, tem muitas experiências diferentes da minha, da minha jornada, da minha leitura de mundo e isso é um desafio que se estabelece inicialmente. Mas eu acho que a gente conseguiu criar um ambiente de confiança, de admiração, de credibilidade que facilitou muito a jornada, foi tudo muito mais leve, muito mais tranquilo, a gente consegue comunicar as importâncias, e aí o grupo sempre se coloca em uma posição de acolher isso e de lidar com isso, a Bruna trouxe que um aprendizado é que grupos coesos geram inovação latente. Para mim foi muito legal sair desse lugar em que trabalhar junto era um problema para um lugar de perceber que sem a rede,

sem trabalhar junto, a gente às vezes não consegue os mesmos patamares.” Murilo Passos, Intraempreendedor do Programa CorageN

“Foi a minha primeira experiência como *squad* e foi difícil, hoje não é mais difícil, mas no começo foi muito, porque eu tenho um perfil que não é um perfil fácil, eu sei que sou uma pessoa que antes de mim eu coloco muito o outro. Eu sentia que muitas vezes eu tinha que me preocupar com o trabalho e ao mesmo tempo com as pessoas para que todo mundo tivesse bem e aí sim todo mundo pudesse colocar em prática o melhor trabalho possível. Essa harmonização foi muito trabalhosa e me deixava exausto, eu não conseguia não pensar naquilo. Pra mim o mais importante do projeto não é o resultado que a gente entrega, e sim o quão bem as pessoas estão ali pra de fato entregar uma coisa que seja genuína e verdadeira, se eu tenho um *squad* que não se dá bem, eu vou entregar alguma coisa, mas eu tenho certeza que se eu tenho um *squad* que se dá muito bem, que está harmônico, que trabalha o bem estar e se conecta realmente, a gente consegue entregar uma coisa muito maior do que aquilo. Então eu tive um começo muito difícil, de tentar entender o máximo da realidade e da trajetória de cada um - uma coisa que eu acredito muito é que essa jornada é a coisa mais importante que cada um traz pro dia a dia - pra a partir disso a gente entender como se conectava enquanto *time* e dar o próximo passo. Mas hoje é muito mais fácil, depois que a gente faz todo esse trabalho de pessoas é maravilhoso. Eu acredito muito no coletivo e na colaboração. Uma coisa é fazer isso para 5 pessoas, outra coisa é fazer isso em uma empresa como a Natura, que tem 7.000 funcionários, mas se a gente adotar isso como premissa construiríamos coisas muito mais efetivas.” Juan Domingues, Intraempreendedor do Programa CorageN

#### 4.2.4.2 Vantagens

Quando questionados a respeito do que acreditam ser as principais vantagens do modelo em que trabalham, os Intraempreendedores ressaltaram a agilidade e a flexibilidade, como podemos conferir nos seguintes trechos:

“Agilidade. A gente está com nove meses de projeto e estamos construindo uma parceria já, para mim esse é um ganho absurdo, de agilidade, de sermos horizontais e não ter hierarquia, de quebrar paredes reflete no nosso projeto. Porque eu penso no tanto de coisa que fazemos para destravar as coisas e andar, nunca faríamos isso em um trabalho normal.” Natan Rafael, Intraempreendedor do Programa CorageN

“Uma grande vantagem é a flexibilidade, a gente consegue ter vidas mais leves, estruturas de trabalho mais leves, a não hierarquia deixa tudo mais tranquilo. E a agilidade, acho que os momentos em que a gente fica mais empacado são porque a gente precisa que a organização acompanhe o ritmo e ela não acompanha. Então eu acho que o maior ganho é, sem dúvida, a agilidade que a gente tem e a flexibilidade de trabalho né, a leveza, ser divertido a jornada.” Murilo Passos, Intraempreendedor do Programa CorageN

“Eu sinto que eu só estou realmente feliz no CorageN, também pelo projeto em acreditar que podemos causar um impacto gigante nas pessoas direta e indiretamente, porque acho que estamos impactando muita gente dentro da Natura, de repensar os seus modelos de trabalho, mas principalmente porque eu tenho liberdade de não deixar de lado a minha essência fora da Natura. Esse modelo de liberdade me permite fazer o controle do que eu tenho que entregar e conectar isso com minha vida lá fora, porque é a experiência que eu tenho fora que agrega tanto para que eu traga as coisas pra dentro. Liberdade de ir e vir e de agir e a autogestão.” Juan Domingues, Intraempreendedor do Programa CorageN

#### *4.2.4.3 Desvantagens*

As principais dificuldades que foram citadas pelos Intraempreendedores entrevistados ressaltam o trabalho em equipe e a diversidade, como podemos ver nos trechos a seguir:

“Às vezes eu penso que equipe é dificuldade, porque hoje somos paz e amor, mas a gente veio de um momento de muito conflito de diversidade. Somos muito diferentes e tivemos que nos adequar muito para chegar em um momento que a gente conseguisse andar. Fazer a diversidade funcionar.” Natan Rafael, Intraempreendedor do Programa CorageN

“Acho que as maiores dificuldades estão no convívio, o convívio é um lugar de muitos conflitos, de grandes dificuldades, de grandes impasses. Outra dificuldade está relacionada a lidar com as estruturas anteriores da organização. E tem uma pessoal que é a de conseguir desenvolver a autogestão, a organização do tempo, da percepção das coisas, enfim.” Murilo Passos, Intraempreendedor do Programa CorageN

“A diversidade. A nossa maior virtude é nossa maior dificuldade. O mundo te leva para um caminho de você lidar sempre com pessoas iguais a você. Lidar com a diversidade é muito complexo e dentro do CorageN temos pessoas que vieram de diversos contextos que tem diferentes perspectivas, o que é um baque cultural gigante. Mas eu não trocaria ela por nada,

porque as entregas finais são muito mais valiosas.” Juan Domingues, Intraempreendedor do Programa CorageN

#### *4.2.4.4 Impacto interno e externo*

Perguntados sobre o impacto que o programa tem potencial de gerar, os Intraempreendedores acreditam que contagiar e transformar a organização de dentro para fora é um dos grandes valores, além da promoção de novas práticas de gestão nos ambientes interno e externo como podemos ver em suas respostas a seguir:

“Interno eu quero ver como ainda como vai chegar, depende muito do que é sucesso para o CorageN, mas eu acho que é louco, porque vemos aqui na Natura pessoas que estão há 10 anos e não tem autonomia para tocar um projeto e a gente tem tudo isso na mão. E o que a Natura está vendo com a gente de formar squads, quebrar paredes e fazer acontecer. Processos precisam gerar negócios, se o processo não gera negócio é um processo inútil, então que cada processo que temos hoje como squad geram negócios e é muito louco ver na Natura quando eles fazem alguma coisa que não está indo pra lugar nenhum e esse lance de ser enxuto é um ganho muito grande. Para fora eu acho que é a potência de diversidade. Empresas sempre contratam pessoas do mesmo perfil, do mesmo lugar, do mesmo aprendizado, da mesma vivência, isso perde muita potência e eu vejo que na Natura a gente ganha muito com isso. A diversidade e a autonomia que a gente tem, tem um impacto muito grande fora daqui na maneira de recrutar e na maneira de enxergar o squad, são grupos multifuncionais, logo precisam ser diversos.” Natan Rafael, Intraempreendedor do Programa CorageN

“O aprendizado pode ser visto de diversos lugares, um deles é o olhar de negócios, as coisas sendo desenvolvidas, novos negócios sendo entregues, e nisso estamos endereçando e acho que os maiores frutos vamos colher mais para perto do final do projeto, mas temos visto bastante coisa acontecendo. Existem ainda outros ganhos que não são tão tangíveis, geramos uma possibilidade que antes era impossível, então era impossível antes que o grupo de pessoas que trabalha no CorageN trabalhasse junto em qualquer outro ambiente da vida, por N fatores, demográficos, estruturais, sociais, enfim, a gente gerou uma possibilidade que antes era impossível e que dali nascem diversas novas possibilidades, então a gente se coloca em relação com diversas áreas da Natura, difundindo pensamentos, metodologias, acelerando processos, a gente se coloca em relação ao mercado num lugar em que a gente consegue ajudar, doutrinar as pessoas, para que outras empresas se inspirem e desenvolvam esse processo. A possibilidade

de gerar uma cultura que inclui e inova ao mesmo tempo e que tenha suas potências nisso. Acho muito legal sempre perceber a relação que a gente tem com outros setores em que as pessoas se interessam muito no modelo de trabalho, no formato, nas metodologias, em como a gente está lidando com isso, acho que isso acaba sendo um fator preponderante muito positivo. Todo mundo que entra em contato com o CorageN acaba recebendo um gás ali no que tá fazendo no dia a dia, se colocando no lugar de questionar o que tá fazendo se é o melhor caminho, enfim. Então o modus operandi que a gente tem acaba contagiando e acho que esse é um ganho gigantesco. E falando pra fora acho muito legal perceber os movimentos que estão acontecendo, outras empresas que se interessam pelo que a gente está fazendo e querem entender melhor e nos convidam pra explicar, e tem perguntas extremamente operacionais, do tipo: mas isso deu certo? como é que fez para as pessoas gostarem? e horário de trabalho? e local de trabalho? Então você percebe que existem ainda muitas barreiras na cabeça das pessoas, muitos estereótipos, muitos estigmas, enfim, mas eu acho que a Natura está sendo pioneira nesse processo, depois de descontinuar o trainee e ser pioneira nesse processo de trazer inovação nesse novo modelo, eu acho que por ser a Natura acaba ditando algumas coisas e dando bons incentivos para o mercado tentar fazer coisas diferentes. O que é muito legal por que a Bruna (coordenadora dos Intraempreendedores) se coloca muito a disposição, então outras empresas a buscam e ela claro, a gente quer construir junto, queremos outros ambientes em que isso seja possível, em outras empresas, então a gente está sempre disponível para co-construir e essa é uma lógica de abundância muito positiva, de contagiar com o que é bom e não tentar cercar pra que isso seja exclusivo. A rede como um todo está contagiando com isso, levando para outros lugares e eu acho que isso é muito positivo.” Murilo Passos, Intraempreendedor do Programa CorageN

“No contexto interno as pessoas no começo estavam muito incomodadas por não entender o que era o programa, as pessoas não sabiam o que era e elas sentiam que o CorageN não fosse o melhor caminho. Depois de um tempo isso mudou e se moldou a uma coisa bem diferente, agora eu sinto que acreditam muito mais no que estamos fazendo porque começaram a ver o impacto positivo que a gente gera nesse contexto como um todo. E no contexto externo, quando se trata de outras empresas, elas piram, mas elas logo criam barreiras de acreditar que dentro das suas empresas não é possível fazer isso por N motivos. Quando falamos de impacto que estamos gerando para o público final, a gente ainda não consegue mensurar.” Juan Domingues, Intraempreendedor do Programa CorageNatura

O intraempreendedorismo é fundamental para a inovação em uma organização, de acordo com Fábio Caramori, como podemos conferir em trecho retirado de sua entrevista: “O intraempreendedorismo deveria ser a principal alavanca de inovação dentro de uma empresa. Na minha leitura, se alguém se propõe a fazer um novo negócio dentro da sua empresa usando das ferramentas que ela já tem estruturadas, mirando algo muito ousado, a chance de no mínimo ele acertar algo que vai realmente trazer inovação é grande, não quer dizer que ele vai ter uma nova business unit, mas vai trazer no mínimo uma nova cultura, um novo jeito de pensar, então só por isso a empresa já ganhou.”

#### *4.2.4.5 Expectativas para o futuro*

Um ano depois da integração dos Intraempreendedores no contexto da Natura, há uma grande expectativa no que diz respeito aos direcionamentos futuros, visto que existe um contrato de prazo determinado de 20 meses. Quando questionados a respeito do que acreditam ser um futuro ideal para a iniciativa, os entrevistados destacam a necessidade de um lugar em que seja possível continuar trabalhando de forma ágil para gerar impacto positivo e contagiar cada vez mais a organização como um todo, como podemos ver a seguir em suas respostas:

“Talvez o melhor do fim seria conseguir manter um ambiente em que o intraempreendedorismo fizesse parte ainda da nossa rotina, porque aí conseguimos difundir mais esse modo de vida, de trabalho, de inovação dentro da corporação, se conseguimos manter cada vez mais pessoas trabalhando nesse modelo e mostrando que dá certo, que dá resultado, que dá pra ser de uma forma diferente. Acho que se a gente pega esse modelo que está funcionando tão bem, que está dando tantos frutos e incorpora no modelo corporativo tradicional acaba gerando uma problemática bem grande. Então por fim minha expectativa é de que a gente consiga dar continuidade ao que estamos construindo até agora, se isso não for possível que a gente participe da construção de novos ambientes em que isso seja real, e ainda sim se isso não for possível acho que a jornada valeu a pena, acho que temos muitos aprendizados, um crescimento absurdo.” Murilo Passos, Intraempreendedor do Programa CorageNatura

“Eu imagino que o CorageN é um teste para um projeto maior que pode existir na Natura em um futuro próximo, e esse projeto maior pra mim é um hub de inovação, um lugar onde vamos incubar projetos que causem impacto pro negócio e pra sociedade, onde a gente tenha liberdade pra agir. Diferente do que ter 10.000 funcionários intraempreendendo, mas tendo um

grupo específico que coexiste paralelamente a estrutura Natura como um todo.” Juan Domingues, Intraempreendedor do Programa CorageNatura

“Esse caminho que a gente seguiu, de apostar em uma cultura de inovação, é um caminho sem volta para o contexto atual, não sei se eu poderia dizer que é um caminho sem volta, mas é um caminho que faz sentido pra esse contexto de consumidor agora e pra essas coisas que esse consumidor nos demanda, então o futuro que a Natura tem ido é pra esse lugar de transformação organizacional então ela está indo para esse lugar de cada vez mais colaboração, da digitalização, dos novos formatos de trabalho, da flexibilidade, da customização. Isso não significa que todo mundo vai para esse lugar e que é saudável todo mundo ir, porque senão eu também mato a diversidade, então ainda é importante outros modelos de organização. E para mim esse é um dos outros dilemas. Então o que eu diria que o avanço que a gente tem que fazer em termos de evolução e de futuro é como a gente evolui e amadurece para entender que todos os estilos de organização são bem-vindos e são necessários a depender daquele contexto. Para cada desafio você precisa ver do que precisa, essas novas formas de se organizar, os designs de organização, é só um meio de fazer isso. E para mim isso é um grande desafio, às vezes algo fica tão tendência e tão famoso que as pessoas acham que é o caminho de evolução é todo mundo se comportar daquele jeito, então para mim o futuro é como a gente vai para esse caminho evolutivo que entenda que todas as formas de organização podem coexistir se elas fazem sentido pro contexto.” Jennifer Oliveira, colaboradora da Vice-Presidência de Pessoas, Cultura e Organização da Natura

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve por objetivo analisar o caso do Programa CorageNatura, programa de intraempreendedorismo que foi desenhado e aplicado pela Natura no ano de 2018 com o objetivo de gerar inovação ao unir e engajar um grupo diverso com a cultura da organização. É importante destacar que o estudo foi construído com base nas percepções dos entrevistados, que fazem parte de um grupo envolvido de forma direta com o programa, sendo assim, não necessariamente reflete o posicionamento da organização a respeito do mesmo e sim o ponto de vista dos indivíduos entrevistados.

A partir do ponto de vista dos participantes, podemos concluir que o programa de intraempreendedorismo está sendo valorizado pela liderança da Natura, que acredita no seu potencial transformador, mas tem ciência de que é importante somar os aprendizados da jornada, visto que é um projeto pioneiro. O processo de transformação organizacional, no entanto, não ocorre de uma hora para outra, é lento e pode sofrer resistência em algumas áreas funcionais, nesse momento é fundamental que os líderes tenham sensibilidade para entender e adaptar as necessidades de cada grupo, alinhando as expectativas e direcionando esforços para que seja saudável a relação entre os novos modelos de trabalho e as áreas mais tradicionais, pois ambos são essenciais para o funcionamento da organização como um todo.

Ainda não é possível mensurar o resultado final que o Programa de fato vai gerar a médio e longo prazo, visto que o período inicialmente desenhado ainda não terminou. No entanto, podemos concluir que os objetivos iniciais, principalmente no que diz respeito ao processo seletivo, foram atingidos uma vez que a organização foi capaz de unir e engajar uma rede de 20 pessoas com perfil empreendedor e formar um grupo diverso que está testando novas formas de trabalho e propondo inovações, transformando a organização de dentro para fora.

É interessante acompanhar o desenvolvimento desse grupo e de seus impactos internos e externos não só nesse momento, mas também ao final dos 20 meses do contrato e nos anos seguintes para analisar os resultados quantitativos e a percepção dos participantes envolvidos e demais colaboradores da organização, para analisar, de forma qualitativa, seu desenvolvimento e o quanto seu impacto se estendeu para o restante da empresa.

## 6 REFERÊNCIAS

ACE. **Ace Innovation Survey 2019: O Estado da Inovação no Brasil**. São Paulo. 2019

BERNARDO, K. **O Que São Métodos Ágeis?** Cultura Ágil. 02 de Agosto de 2015.

Disponível em: <<https://www.culturaagil.com.br/o-que-sao-metodos-ageis/>>

BLANK, S. **Why Companies do “Innovation Theater” Instead of Actual Innovation**.

Harvard Business Review. 07 de Outubro, 2019. Disponível em: <[https://hbr.org/2019/10/why-](https://hbr.org/2019/10/why-companies-do-innovation-theater-instead-of-actual-innovation)

[companies-do-innovation-theater-instead-of-actual-innovation](https://hbr.org/2019/10/why-companies-do-innovation-theater-instead-of-actual-innovation)>

BNDS. **Porte de Empresa**. Disponível em: <

<https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/porte-de-empresa> >

BRASILEIRO, R. **Manifesto ágil: o que é e qual sua história**. Método Ágil. Disponível em:

<<http://www.metodoagil.com/manifesto-agil/>>

BRASILEIRO, R. **Métodos ágeis: o que é e porque você deve saber o que é**. Método Ágil.

Disponível em: <<http://www.metodoagil.com/metodos-ageis/>>

CHRISTENSEN, C. **O Dilema da Inovação: quando as novas tecnologias levam empresas ao fracasso**. São Paulo: MBooks. 2011.

CHRISTENSEN, C.; RAYNOR, M.; MCDONALD, R. **What is Disruptive Innovation?**

Harvard Business Review. Dezembro de 2015. Disponível em: <<https://hbr.org/2015/12/what-is-disruptive-innovation>>

CHRISTENSEN, C.; DYER, J.; GREGERSEN, H. **The Innovator’s DNA**. Harvard Business

Review. Dezembro de 2009. Disponível em: <<https://hbr.org/2009/12/the-innovators-dna>>

DRUCKER, P. **The Discipline of Innovation**. Harvard Business Review. 2002. Disponível

em: <<https://hbr.org/2002/08/the-discipline-of-innovation>>

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 6ª ed, 2008

HARVARD Business Review Analytic Services. **Innovation Ecosystems: How to Foster Business Success**. Agosto de 2019. Disponível em: <

[http://services.google.com/fh/files/misc/hbr\\_pulsesurvey\\_innovation\\_ecosystems.pdf](http://services.google.com/fh/files/misc/hbr_pulsesurvey_innovation_ecosystems.pdf)>

ISAACS, K.; ANCONA, D. **3 Ways to Build a Culture of Collaborative Innovation.**

Harvard Business Review. 12 de Agosto, 2019. Disponível em: <<https://hbr.org/2019/08/3-ways-to-build-a-culture-of-collaborative-innovation>>

KEELEY, L. **Dez Tipos de Inovação: A Disciplina de Criação de Avanços de Ruptura.**

Brasil: DVS Editora. 2015.

KIRSNER, S. **Os Maiores Obstáculos para Inovação em Grandes Empresas.** Harvard

Business Review. 27 de Agosto de 2018. Disponível em: <<https://hbrbr.uol.com.br/obstaculos-inovacao/>>

MONTENEGRO, M. **Empreendedorismo e Intraempreendedorismo: A Bola da Vez.**

Sebrae Nacional. 13 de Novembro de 2018. Disponível em:

<<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/empreendedorismo-e-intraempreendedorismo-a-bola-da-vez,8317080a3e107410VqnVCM1000003b74010aRCRD>>

NATURA. **Nossa História.** Disponível em: <<https://www.natura.com.br/a-natura/nossa-historia>>

NATURA. **Relatório Anual Natura 2018.** Disponível em:

<<https://static.rede.natura.net/html/2019/a-natura/pdf/relatorio-anual-natura-2018.pdf>>

PERRY, M. Fortune 500 firms 1955 v. 2016: only 12% remain, thanks to the creative destruction that fuels economic prosperity. Disponível em: <<https://www.aei.org/carpe-diem/fortune-500-firms-1955-v-2016-only-12-remain-thanks-to-the-creative-destruction-that-fuels-economic-prosperity/>>

RIES, E. **O Estilo Startup: como as empresas modernas usam o empreendedorismo para se transformar e crescer.** Rio de Janeiro: LeYa. 2018.

SATELL, G. **4 Ways to Build an Innovative Team.** Harvard Business Review. 13 de

Fevereiro, 2018. Disponível em: <<https://hbr.org/2018/02/4-ways-to-build-an-innovative-team>>

SAWHNEY, M.; WOLCOTT, R.; ARRONIZ, I. **The 12 different ways for companies to innovate.** MIT Sloan Management Review. 2006. Disponível em: <

<https://sloanreview.mit.edu/article/the-different-ways-for-companies-to-innovate/>>

SERAFIM, L. **O Poder da Inovação: como alavancar a inovação na sua empresa.** São Paulo: Saraiva. 2012.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalismo, Socialismo e Democracia**. Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura. 1961.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do Desenvolvimento Econômico**. São Paulo: Editora Nova Cultural. 1964.

TANURE, B. **Natura: a realização de um sonho**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011

YIN, R. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2ª ed, 2001.

WAENGERTNER, P. **A Estratégia da Inovação Radical: como qualquer empresa pode crescer e lucrar aplicando os princípios das organizações de ponta do Vale do Silício**. São Paulo: Gente. 2018.