

INO. BA

BENCHMARKING DE PROCESSOS DE INOVAÇÃO INTRAEMPREENDEDORA

DEZEMBRO DE 2018



Agradecemos à Corporación Mondragon e ao Grupo PROEF todo o tempo dispensado e a disponibilidade demonstrada durante a realização do estudo, nomeadamente ao nível da cedência de informação, do acesso a responsáveis e colaboradores, bem como a troca de ideias relativamente às temáticas em análise.

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO	7
2. ABORDAGEM À TEMÁTICA DA INOVAÇÃO INTRAEMPREENDEDORA	9
3. METODOLOGIA DE TRABALHO	13
3.1 Seleção dos Benchmarks	13
3.2. Questões Exploradas	14
3.3. Processo de Recolha de Informação	14
4. APRESENTAÇÃO DA ANÁLISE DE BENCHMARKING	17
4.1. Benchmarking “Corporación Mondragon”	17
4.2. Benchmarking “Grupo PROEF”	34
ANEXOS	43
A1. Lista de Figuras	43
A2. Lista de Tabelas	43
A3. Referências Bibliográficas	44
A4. Guiões das Entrevistas	45



1. INTRODUÇÃO

O presente documento corresponde ao Estudo de Benchmarking de Processos de Inovação Intraempreendedora, elaborado no âmbito do Projeto INO.BA - AÇÃO COLETIVA PARA A INOVAÇÃO E INTRAEMPREENDEDORISMO NO BAIXO AVE, promovido pela AEBA – Associação Empresarial do Baixo Ave.

7

Este estudo integra-se num conjunto de atividades que visam estabelecer um roadmap para a inovação empresarial no Baixo Ave, tendo em consideração o ecossistema de I&D+i acessível às PMEs que atuam neste território, as suas necessidades e oportunidades de inovação no quadro da RIS3 Regional, e ainda algumas boas práticas de inovação intraempreendedora a nível local.

Assim, o estudo começa por fazer uma breve abordagem à temática da inovação intraempreendedora, nomeadamente no que respeita à crescente relevância que o intraempreendedorismo vem ganhando no quadro dos processos de inovação empresarial, procurando-se desta forma enquadrar a temática a explorar, assim como clarificar os conceitos e as dimensões de análise que serão posteriormente explorados nos Benchmarks abordados.

Depois, descreve-se em traços largos a metodologia adotada na identificação desses Benchmarks, nomeadamente no que respeita à sua seleção, às questões que estruturaram a análise e estudo dos mesmos, e ainda ao processo de recolha de informação concretizado.

Por fim, apresenta-se a análise de Benchmarking propriamente dita, através da caracterização e análise dos dois Benchmarks considerados – um com origem internacional (Corporación Mondragon, País Basco - Espanha), e outro com origem no próprio território do Baixo Ave (Grupo PROEF, Trofa), os quais refletem diferentes dimensões relevantes para o desenvolvimento de processos de inovação intraempreendedora.

Como se poderá constatar seguidamente, procurou-se com a análise efetuada identificar um conjunto de práticas e processos determinantes no desenvolvimento deste tipo particular de inovação empresarial, tendo como objetivo primordial a disseminação das principais aprendizagens obtidas junto das PMEs do Baixo Ave, que nelas poderão ter um referencial e se poderão inspirar para concretizar as suas próprias dinâmicas de inovação, essenciais para gerar níveis acrescidos de competitividade no tecido empresarial do território.

2.

ABORDAGEM À TEMÁTICA DA INOVAÇÃO INTRAEMPREENDEDORA

Num contexto de crescente globalização, a sobrevivência das empresas exige níveis acrescidos de competitividade, alicerçados na criatividade, na inovação, na capacidade de iniciativa e na concretização de elevados níveis de performance (Branco, 2011).

De facto, no mundo “VUCA”¹ em que atualmente vivemos, as empresas necessitam identificar ativamente novas oportunidades e modelos de negócio, ao mesmo tempo que reforçam a sua agilidade operacional, transformando-se cada vez mais em organizações ambidestras. Para tal, resulta primordial que não entendam a inovação apenas como mais uma atividade/função a desempenhar em alguns momentos, mas que a assumam como uma dimensão permanente e essencial da sua gestão, assumindo-a como um fator decisivo para o seu sucesso. E tal só poderá acontecer através do desenvolvimento de um processo interno de renovação de competências, de forma transversal a todos os colaboradores, e não apenas através da monitorização dos últimos desenvolvimentos tecnológicos ou da aquisição de novos negócios, soluções mais fáceis e imediatas, mas claramente incompletas e menos sustentáveis (Millar, Groth e Mahon, 2018).

É neste contexto que o intraempreendedorismo, entendido como o processo através do qual as empresas procuram a diversificação via o seu desenvolvimento interno, com base em novas combinações de recursos para expandir a sua atividade para áreas relacionadas ou relativamente relacionadas com as suas competências atuais e/ou exploração de novas oportunidades, surge como um processo e prática cada vez mais decisiva para a competitividade empresarial (Branco, 2011).

De facto, conforme referem vários autores (Pinchot 1987 e 2017, Hamel e Zanini 2018, Weiblen e Chesbrough 2015, Krueger 2015, Viki 2018), o tempo para o intraempreendedorismo é agora, considerando que se vive um contexto de negócios caracterizado por uma disrupção de praticamente todas as indústrias/setores de atividade (decorrente do desenvolvimento tecnológico, como a inteligência artificial, a genética, as nanotecnologias, a robotização, etc), bem como

1. Acrónimo de volátil, incerto, complexo e ambíguo.

da emergência de novos modelos de gestão, em que a inovação é codesenvolvida de forma aberta com base na experimentação, aprendizagem e mudança, a velocidades cada vez mais aceleradas.

Tal tem vindo a exigir a adoção de novos modelos empresariais, que permitem ganhar flexibilidade e acelerar os processos de inovação, surgindo o intraempreendedorismo como uma das formas mais importantes para a sua materialização (Hamel e Zanini, 2018).

De uma forma sucinta, podemos então definir o intraempreendedorismo como o desenvolvimento de práticas e processos empreendedores dentro de uma empresa. Conforme a escala a que nos situemos (a nível organizacional ou individual), podemos estar a falar de empreendedorismo corporativo e de "corporate venturing" (situações em que o intraempreendedorismo tem uma natureza *top-down* – promovido a partir da administração para toda a empresa) ou de intraempreendedores (indivíduos com características específicas, que tomam a iniciativa, assumem riscos, identificam e perseguem novas oportunidades, e criam as condições para a sua materialização dentro de uma empresa) (Bosma, Stam e Wenneckers, 2010).

É assim que o intraempreendedorismo pode ser entendido quer como uma estratégia e prática de inovação empresarial, quer também como de gestão de talento nas empresas (Câmara de Comércio Americana em Portugal, 2012).

Deve, contudo, diferenciar-se inovação de intraempreendedorismo, pois como Balmaekers afirma (2017), tende-se frequentemente a confundir estes dois conceitos e processos, considerando-se ambos de forma indiferenciada, o que não se afigura correto.

Com efeito, enquanto que inovação significa criar uma nova solução ou processo que resolve uma necessidade não satisfeita, levar esta inovação até ao mercado implica um outro conjunto de competências, que correspondem ao intraempreendedorismo. Ou seja, podemos ser capazes de desenvolver e gerar um grande trabalho na criação de novas soluções, mas se não formos capazes de as comercializar, de as transformar em negócio, não estamos a ser intraempreendedores. Ser intraempreendedor significa então ser capaz de transformar inovações em negócios que permitem financiar a atividade de uma empresa.

Ou seja, o intraempreendedorismo consiste no desenvolvimento de um ciclo que engloba a geração de ideias, a sua validação, a procura de uma base de clientes, o trabalho de cocriação com eles e com outros parceiros, e o posterior lançamento de um novo produto/serviço, alinhado com a estratégia da empresa.

É, portanto, uma forma particular e específica de empreendedorismo, partilhando com esta muitas características e comportamentos, como sejam: a capacidade de iniciativa e de geração de ideias, a procura ativa de oportunidades, a capacidade para promover uma ideia e envolver outras pessoas no seu desenvolvimento, e a agilidade para obter os recursos necessários à sua implementação.

Para que este tipo de processos e comportamentos ocorram, é essencial que, a nível de estratégia e gestão empresarial, os seguintes fatores, entre outros, sejam assegurados e promovidos:

- **a existência de uma visão:** o primeiro passo na implementação de uma estratégia de intraempreendedorismo consiste na definição e partilha de uma visão quanto à inovação que se pretende desenvolver, a qual deverá incluir os objetivos específicos e os programas necessários à sua prossecução;
- **a facilitação do contexto organizativo adequado:** é essencial assegurar que o sistema, as estruturas e as práticas existentes não constituem obstáculos à flexibilidade e agilidade necessárias à inovação, e que existem estruturas formais facilitadoras do intraempreendedorismo, dispondo da autonomia necessária ao desenvolvimento das suas atividades;
- **a criação de políticas de gestão de talento:** uma vez que se pretendem promover e valo-

rizar comportamentos menos tradicionais no contexto organizacional, resulta essencial criar mecanismos específicos que, por um lado, incentivem e premeiem esses comportamentos e que, por outro lado, promovam o crescimento e valorização profissional dos intraempreendedores;

- **a promoção de uma cultura de risco e de aceitação de erros:** a natureza de risco inerente aos projetos intraempreendedores exigirá que se esteja preparado para lidar com projetos falhados, conflitos internos, riscos financeiros, etc, domínios onde habitualmente se registam dificuldades. Assim, o encorajamento por parte da gestão de topo, e a liberdade para falhar sem que daí resultem punições ou ameaças, constituem fatores decisivos para a promoção do intraempreendedorismo nas empresas.

Como será possível constatar nos benchmarks seguidamente detalhados, estas e outras práticas de gestão resultam essenciais para fornecer o ambiente e o contexto necessários para que as empresas possam, efetivamente, institucionalizar o intraempreendedorismo como estratégia e prática de inovação.

Para terminar esta abordagem à temática da inovação intraempreendedora, importa ainda fazer referência ao conceito de Função Empreendedora, que como argumentam Ries (2017) e Viki (2017) consiste numa função em falta na maioria das empresas, e que resulta decisiva para promover a inovação intraempreendedora.

De facto, num contexto em que as empresas necessitam desenvolver inovação de forma contínua, deverá existir, a nível organizacional, uma função responsável pelo empreendedorismo, que à semelhança das tradicionais funções de Recursos Humanos, Marketing ou Finanças, que foram criadas para enfrentar os desafios da gestão no século 20, seja agora esta nova função a responsável por sustentar as dinâmicas empreendedoras dentro das empresas (ou seja, o intraempreendedorismo), dimensão considerada como o principal desafio da gestão no Século 21.

E em que consiste esta Função Empreendedora? De acordo com os referidos autores, ela deverá assegurar que as empresas inovem de forma contínua, sendo mais especificamente responsável pelos seguintes domínios:

- Estratégia de Inovação (apoio à liderança na definição da estratégia de inovação, bem como na criação do portfólio de ferramentas de gestão adequado);
- Gestão da Inovação (criação e desenvolvimento dos processos de *innovation accounting*, através dos quais as equipas intraempreendedoras financiam os seus projetos, monitorizam o desenvolvimento dos seus esforços de inovação e decidem investimentos futuros);
- Execução da Inovação (desenvolvimento das orientações e dos instrumentos de apoio à atividade das equipas de inovação e empreendedorismo, bem como disponibilização de capacitação, formação e coaching na área da inovação).

A concretização desta função empreendedora coloca igualmente desafios aos empresários e gestores, os quais deverão liderar este processo, sendo fundamental que promovam nas suas empresas uma maior cultura empreendedora, sendo para tal necessário que, entre outras, desenvolvam as seguintes iniciativas: criem espaço/oportunidades para a experimentação; financiem projetos com retorno incerto; promovam formação em empreendedorismo e inovação; incentivem a criação de equipas interfuncionais; criem incentivos e sistemas de carreiras adequados; façam uma gestão estratégica da transição e do desenvolvimento futuro das equipas empreendedoras.

3.

METODOLOGIA DE TRABALHO

A análise de benchmarking realizada seguiu uma metodologia de trabalho que passou pela definição das seguintes três componentes principais:

- a seleção dos benchmarks alvo da análise, ou seja, dos casos que, pelas suas características e desempenho, constituem referências reconhecidas e validadas, a conhecer em maior profundidade;
- a definição das questões centrais a explorar, de forma a balizar a análise a desenvolver, assim como a focar a mesma num conjunto de domínios prioritários, face aos objetivos do benchmarking em causa;
- e, por fim, o estabelecimento do processo e instrumentos de recolha de informação, de forma a garantir a obtenção dos elementos necessários à análise a efetuar, combinando diversas fontes.

Nos pontos seguintes detalham-se, para cada uma destas componentes, as opções e processos adotados.

3.1.

SELEÇÃO DOS BENCHMARKS

O processo de seleção dos benchmarks teve em consideração três aspetos principais, concretamente:

- a respetiva origem, procurando-se combinar uma realidade e natureza externa, com caráter e abrangência internacional, e que de certa forma corresponde ao “estado da arte” no que à temática diz respeito, com uma outra mais próxima da realidade e contexto nacional, e particularmente do Baixo Ave;
- por outro lado, procurou-se igualmente abordar casos que permitissem a realização de uma análise a diferentes níveis, desde os aspetos organizacionais e funcionais (ou seja, incidindo na performance e contexto organizativo), até aos de caráter mais individual (incidindo nas compe-

tências, na criatividade e no envolvimento dos recursos humanos);

- finalmente, foram tidos em consideração as áreas/setores de atividade dos benchmarks, procurando-se que os mesmos se encontrassem alinhados com os domínios da RIS3 estabelecida para o Baixo Ave, bem como com setores relevantes do tecido empresarial local.

Com base nestes critérios, foram então selecionados os seguintes benchmarks:

- A Corporación Mondragon (www.mondragon-corporation.com): o principal grupo empresarial do País Basco e um dos principais grupos empresariais de Espanha, sendo reconhecido como uma das maiores e mais inovadoras organizações cooperativas a nível global, assumindo o intraempreendedorismo como uma das dimensões estratégicas da sua dinâmica de inovação. Possui uma vasta experiência na estruturação de processos de inovação intraempreendedora;
- O Grupo PROEF (www.proefgroup.com): composto por mais de 25 empresas, com origem no Baixo Ave (Trofa) e com uma crescente presença internacional, encontrando-se a estruturar e desenvolver um processo de inovação muito relevante, com práticas e aprendizagens que se afiguram muito importantes para o tecido empresarial local;

O primeiro caso permite fornecer informação e conhecimento a partir da vasta e consolidada experiência que a Corporación Mondragon tem vindo a desenvolver neste tema, relativamente a todas as dimensões e escalas de análise a considerar. Já no que respeita ao segundo caso, a proximidade e o conhecimento sobre o contexto local, assim como a recente experiência na promoção de dinâmicas e práticas de inovação no âmbito do respetivo grupo empresarial, revelam-se alguns dos principais motivos que estiveram na base da respetiva seleção.

3.2. QUESTÕES EXPLORADAS

14

O foco da análise de benchmarking efetuada centrou-se em torno das seguintes dimensões de inquirição:

- no conhecimento o mais profundado possível da estratégia de inovação e, sempre que existisse, sobre a estratégia de promoção do intraempreendedorismo nas empresas;
- na identificação dos fatores que caracterizam e estruturam as respetivas culturas organizacionais;
- na análise das políticas de Recursos Humanos relacionadas com os comportamentos intraempreendedores;
- e, por último, na caracterização e análise dos processos e práticas de inovação instituídos nas organizações alvo do benchmarking.

Importa ainda salientar que a análise implementada envolveu e foi realizada a diferentes níveis das organizações, desde as respetivas gestões de topo, aos departamentos de recursos humanos e também às próprias equipas de inovação, procurando-se desta forma conhecer diferentes pontos de vista e construir um entendimento multiescalar sobre cada caso.

3.3. PROCESSO DE RECOLHA DE INFORMAÇÃO

O processo e os instrumentos de recolha de informação adotados foram essencialmente os seguintes:

- trabalho de desk-research, destinado à recolha de informação e levantamento bibliográfico sobre a temática, bem como de recolha de informação contextual para os benchmarks analisados;

- realização de entrevistas individuais aprofundadas, direcionadas para os agentes mais relevantes dos dois benchmarks, visando a obtenção, em primeira mão, de informação sobre o funcionamento dessas organizações;
- realização de reuniões de grupo, especialmente com os membros das equipas de inovação, para levantamento e mapeamento dos processos de inovação seguidos.

O quadro seguinte identifica as pessoas auscultadas, bem como as respetivas funções nessas organizações.

ENTREVISTADO	DATA	ORGANIZAÇÃO	CARGO
Ainhoa Arrizubieta	19/10/2017	Azaro Fundazioa	Diretora
Mikel Orobengoa	20/10/2017	ISEA S. Coop	Diretor
Joseba Sagastigordia	20/10/2017	Mondragon Promoción S. Coop	Diretor
Iñaki Zaldúa	21/10/2017	Ecenarro S. Coop	Diretor Comercial
Rui Alheiro	08/05/2018	PROEF GROUP	COO Portugal
Ana Peneda	08/05/2018	PROEF GROUP	Diretora de RH
António Ribeiro	08/05/2018	PROEF GROUP	COO África
Pedro Rodrigues	08/05/2018	PROEF GROUP	Equipa Inovação
Maria João	08/05/2018	PROEF GROUP	Equipa Inovação
Manuel Silva	09/05/2018	Eurico Ferreira	Diretor Geral

Fonte: Elaboração Própria (2018)

4.

APRESENTAÇÃO DA ANÁLISE DE BENCHMARKING

Apresenta-se seguidamente, de forma detalhada, a análise efetuada aos dois benchmarks selecionados, através da qual se procurou sintetizar a informação, os elementos e as dimensões que, no que concerne à inovação intraempreendedora, se afiguram de maior relevância para o contexto, características e realidade empresarial do Baixo Ave.

Como já anteriormente referido, para além da informação de contexto relativa à atividade empresarial de cada um dos benchmarks e da análise às suas práticas de inovação e de promoção do intraempreendedorismo, houve também a preocupação em identificar um conjunto de conclusões e de recomendações, sintetizando desta forma as principais aprendizagens deles resultantes e os aspetos mais relevantes para que as PME's do Baixo Ave possam desenvolver dinâmicas empresariais desta natureza.

17

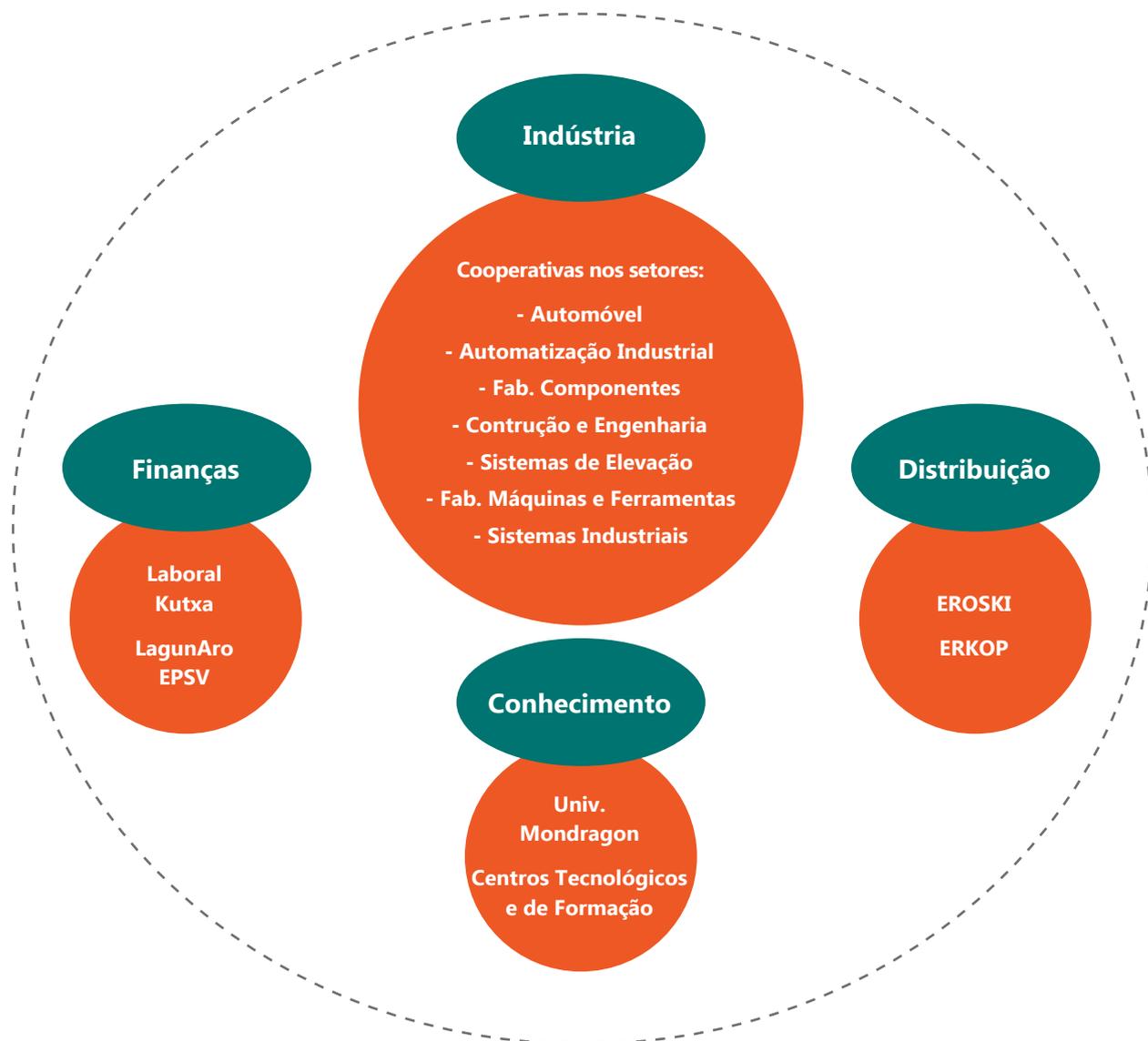
4.1.

BENCHMARKING “CORPORACIÓN MONDRAGON”

INTRODUÇÃO

A CORPORACIÓN MONDRAGON é o principal grupo empresarial do País Basco e um dos principais grupos empresariais de Espanha. Em 2017, registou receitas totais de cerca de 12 mil milhões de euros e empregava 80 818 trabalhadores. É uma organização empresarial composta por 268 entidades, autônomas e independentes, que operam nos setores da Indústria (produção de bens e serviços), das Finanças (atividade bancária e de seguros), da Distribuição (distribuição comercial e da atividade agroalimentar), e do Conhecimento (rede de centros tecnológicos, uma universidade e vários centros de formação profissional e de ensino).

Fig.1 – Constituição da Corporación Mondragon



18

Fonte: Adaptado de Corporación Mondragon (2017)

A Corporación Mondragon é o fruto do movimento cooperativo iniciado em 1956, ano em que foi criada a primeira cooperativa industrial no País Basco, e é uma referência mundial de cooperativismo. A sua filosofia empresarial encontra-se ancorada nos seguintes valores corporativos: **Cooperação** (os trabalhadores como proprietários e protagonistas); **Participação** (compromisso com a gestão); **Responsabilidade Social** (distribuição solidária da riqueza e implicação na sua envolvente social); e **Inovação** (renovação permanente).

Consequentemente, o seu modelo de gestão promove a participação e a integração das pessoas na gestão, nos resultados e na propriedade das empresas. O protagonismo das pessoas, o trabalho em cooperação e a solidariedade intercooperativa são assim valores que se encontram refletidos no lema de Mondragon (“**Humanity at Work**”).

Alguns dados relevantes que permitem uma caracterização mais detalhada da Corporación Mondragon e da sua atividade são os que seguidamente se apresentam (informação referente ao ano de 2017):

Tabela 1 – Caracterização Geral da Corporación Mondragon

COMPOSIÇÃO EMPRESARIAL		<ul style="list-style-type: none"> • integra 268 entidades, sendo que dessas 102 são cooperativas, 140 são sociedades e filiais, e 26 são entidades diversificadas (fundações, mútua, serviços internacionais, etc)
PRINCIPAIS ATIVIDADES	INDÚSTRIA	<ul style="list-style-type: none"> • vendas: 5.132 milhões de euros (70% no exterior) • trabalhadores: 34.329 • investimento realizado: 326 milhões de euros
	DISTRIBUIÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • vendas: 6.267 milhões de euros • trabalhadores: 35.761 • estabelecimentos: 1.837
	FINANÇAS	<ul style="list-style-type: none"> • fundo patrimonial: 6 326 milhões de euros • clientes de seguros: 362 000 • recursos intermediados: 19 619 milhões de euros
	INOVAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • investimento realizado: 162 milhões de euros • vendas de novos produtos e serviços: 522 milhões de euros • novas iniciativas empresariais: 43 • patentes: 489 • investigadores: 1 928 • centros de I&D: 15 (3 centros tecnológicos e 12 unidades de I&D) • 20 projetos de colaboração europeia em I&D
	INTERNACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> • vendas: 3 854 milhões de euros • 128 unidades de produção • 9 escritórios • 12.000 trabalhadores • presenças em 97 países (em todos os continentes) e venda em 150 países

Fonte: Corporación Mondragon (2018)

Como se pode constatar, trata-se de um grande conglomerado empresarial, com uma relevante presença internacional e um forte carácter inovador. A sua carteira de marcas é muito diversificada e inclui, entre outras, as destacadas na figura seguinte.

Fig.2 – Marcas mais relevantes da Corporación Mondragon



Fonte: Corporación Mondragon (2017)

Um dos aspetos que torna a Corporación Mondragon única é a sua missão, a qual aglutina os objetivos básicos de uma organização empresarial que compete nos mercados internacionais, com a utilização de métodos democráticos na sua organização societária, a criação de emprego, a promoção humana e profissional dos seus trabalhadores, e o compromisso de desenvolvimento com o seu contexto social.

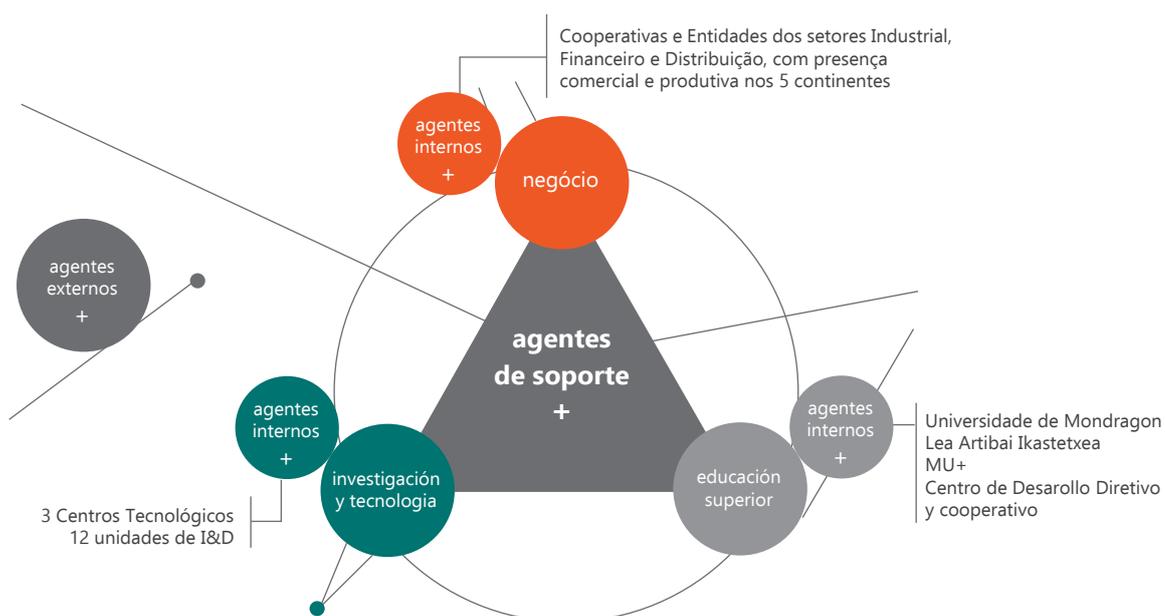
Este ADN e filosofia empresarial encontra-se perfeitamente refletido no plano estratégico definido para o período 2017-2020, onde se considera que o principal desafio para Mondragon consistirá em transformar a sua estrutura de negócios, liderando a evolução das atuais atividades para prestações de maior valor, melhorando a sua posição competitiva assim como o compromisso e identidade cooperativa das pessoas, de forma a conseguir ser um grupo empresarial com negócios rentáveis e sustentáveis, capaz de gerar emprego de valor acrescentado. Para o concretizar, foram definidas as seguintes cinco linhas estratégicas:

- i. **promover a intercooperação entre empresas do grupo e com terceiros**, para gerar vantagens competitivas e poder abordar novos projetos;
- ii. **apostar na inovação e no desenvolvimento empresarial**, para renovar os negócios atuais e gerar novas atividades, assumindo os seguintes cinco domínios como principais impulsionadores da inovação: manufatura avançada; cidades inteligentes; big data; novos materiais; cuidados de saúde;
- iii. **alargar a presença internacional**, para competir num mercado globalizado;
- iv. **assegurar financiamento**, para suportar a sustentabilidade futura dos negócios;
- v. **afirmar o compromisso e a identidade cooperativa**, para potenciar o compromisso das pessoas com a sustentabilidade do projeto socioempresarial.

ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO

Considerando a inovação como uma dimensão central do seu ADN e da sua razão de ser, a Corporación Mondragon concebeu um modelo de inovação (designado M4FUTURE) que enquadra e estrutura toda a sua atividade neste domínio. Trata-se de um sistema integrado, que articula inovação, negócios e conhecimento, e que permite inovar permanentemente os modelos de negócio, assim como promover novas atividades em setores de futuro. Foi desenvolvido com o propósito de otimizar as metodologias de trabalho e favorecer a colaboração com agentes, investigadores e empresas, com base nos três vértices do triângulo do Conhecimento, conforme expresso na figura seguinte.

Fig.3 – O Triangulo Virtuoso da Inovação na Corporación Mondragon



Fonte: Adaptado de Corporación Mondragon (2017)

Como se pode constatar, o modelo estrutura-se em torno de um ecossistema de inovação interno, que se relaciona com diversos agentes externos.

Para além dos agentes internos acima genericamente identificados em cada um dos domínios principais, resulta ainda importante identificar os agentes de suporte que os articulam.

Assim, partindo de um modelo de inovação colaborativo, Mondragon conta com uma estrutura de agentes corporativos, alinhados para a criação de massa crítica investigadora e para a alavancagem de recursos financeiros e de infraestruturas que impulsionem a colaboração virtuosa entre I&D, Universidade e Empresas. Estes agentes são os seguintes:

- **Centro Corporativo de Inovação:** Promoção e Conhecimento: procura, mediante a intercooperação entre todos os agentes de Mondragon, potenciar a inovação para o desenvolvimento dos setores estratégicos da Corporação;
- **Delegações Corporativas:** representam os interesses globais da Corporação em países como a China, Índia, Taiwan, Vietnã, Rússia, EUA, México, Brasil e Chile. Funcionam como antenas tecnológicas para a identificação de oportunidades e contactos com possíveis parceiros-chave;
- **Pólo de Inovação GARAIA:** ecossistema físico, onde coexistem agentes vinculados às empresas, universidade e centros tecnológicos, que apoiam a conexão de elementos de inovação, conhecimento e empreendedorismo nas áreas de especialização mais relevantes, com a finalidade da sua transformação em novos produtos e/ou atividades empresariais, criadoras de riqueza e emprego qualificado;
- **Pólo de Inovação ORONA-IDEO:** pólo trator da atividade tecnológica da Corporação, incluindo uma "Cidade da Inovação" onde coabitam empresas, centros de I&D e a Universidade de Mondragon;
- **SAIOLAN:** centro de empreendedorismo industrial (Business Innovation Center), desenvolvendo atividades de incubação, formação, tutoria, desenvolvimento de protótipos e acompanhamento a empreendedores e empresas, com o objetivo de gerar novas atividades empresariais;
- **BAC Mondragon (Business Acceleration Center):** dedicado a impulsionar e dinamizar um ecossistema empreendedor aberto e de intercooperação, que aumente a atividade empreendedora em todos os níveis de Mondragon;
- **Mondragon Inversiones:** entidade de financiamento cuja finalidade consiste em reforçar a capacidade financeira das empresas perante novas iniciativas de desenvolvimento e de internacionalização;
- **Fundación Mondragon:** canaliza operações corporativas, como sejam subvenções para análise de viabilidade de novas atividades, apoios sem fins lucrativos a centros de I&D, etc.

No que respeita às relações com os Agentes Externos, elas centram-se fundamentalmente na captação do conhecimento estratégico necessário para desenvolver os âmbitos prioritários da Corporação. Assim, é levado a cabo um plano de ações de vigilância tecnológica e inteligência competitiva, que inclui a participação e implicação dos clientes e fornecedores, e que permite obter informação relevante sobre o contexto e as tendências atuais. Por outro lado, Mondragon colabora também com instituições públicas e privadas, com investidores e com organismos reguladores, com o fim de obter os recursos necessários para o desenvolvimento da sua estratégia de inovação. Entre as relações externas, destacam-se as estabelecidas com diversas Associações Europeias e Nacionais, com Plataformas Tecnológicas, e com Entidades de Investigação, Clusters, Fundações e Agências.

Em suma, os grandes objetivos deste modelo de inovação são, fundamentalmente, os seguintes:

- i. **fortalecer o sistema integrado de inovação-negócios-conhecimento da Corporação**, tornando-o mais dinâmico e conetado com atividades de valor do sistema de inovação, gerando novas atividades empreendedoras;
- ii. **sintonizar o seu capital humano com a respetiva base empresarial**, considerando fundamental dispor de pessoas implicadas, formadas e dinâmicas, capazes de enfrentar novos desafios. Daí a disponibilização de um sistema de suporte, que desenvolve programas de promoção de capacidades inovadoras e empreendedoras e de formação de líderes intraempreendedores, assim como de mecanismos destinados a acelerar a criação de novas empresas;

iii. **conseguir um modelo de financiamento sustentável**, com base no financiamento europeu, mas sem esquecer o investimento privado, com o fim último de dispor de um modelo próprio de financiamento da inovação;

iv. e, por fim, **projetar a imagem de Mondragon como uma Corporação inovadora**, transmitindo uma visão conjunta que expresse a ideia de uma “rede excelente de inovação que atua como alavanca de crescimento da Corporação”.

A abordagem à estratégia de inovação de Mondragon fica completa com a seguinte identificação das áreas nas quais se focam atualmente os seus esforços.

Tabela 2 – Áreas Estratégicas de Inovação da Corporación Mondragon

ÁREA ESTRATÉGICA		DOMÍNIOS PRINCIPAIS
 AUTOMAÇÃO	Desenvolvimento de soluções inovadoras para o setor automóvel	<ul style="list-style-type: none"> • Componentes e Módulos • Bens de equipamento e sistemas
 BENS DE EQUIPAMENTO	Desenvolvimento de processos e equipamentos inteligentes para a fabricação mais eficiente, segura, sustentável e de alta qualidade, integrando o cliente e as suas necessidades desde o início na cadeia de valor.	<ul style="list-style-type: none"> • Máquinas • Ferramentas • Sistemas de Controle • Sistemas e Soluções logísticas • Digitalização e Sistemas de fabricação inteligentes
 ENERGIA, SUSTENTABILIDADE E CIDADES INTELIGENTES	Soluções para a geração, armazenamento e transporte de energia, administração e otimização inteligente dos consumos de recursos e desenvolvimento de aplicações de valor acrescentado para contextos urbanos.	<ul style="list-style-type: none"> • Geração, armazenamento e transporte de energia • Eficiência energética • Mobilidade elétrica • Gestão de resíduos • Tratamento de águas • TICs e Smart Cities
 SOLUÇÕES PARA A HABITAÇÃO	Idealização de soluções para as que pessoas disfrutem de uma vida mais confortável e segura nas situações domésticas diárias.	<ul style="list-style-type: none"> • Conforto • Domótica • Receção TV • Desenvolvimento de componentes e módulos
 INFRAESTRUTURAS, CONSTRUÇÃO E REABILITAÇÃO	Planeamento de territórios e transformação e criação de espaços e infraestruturas onde viver, trabalhar, cuidar, integrando as equipas e soluções mais avançadas.	<ul style="list-style-type: none"> • Transporte vertical e sistemas de elevação • Componentes e equipamentos • Engenharia, urbanismo e serviços de arquitetura
 SAÚDE, BEM-ESTAR E ENVELHECIMENTO	Desenvolvimento e comercialização de soluções e serviços inovadores nos setores sanitário, sócio-sanitário e nutricional, orientados para melhorar a saúde, o bem-estar e a segurança das pessoas.	<ul style="list-style-type: none"> • Dispositivos e equipamentos médicos • Alimentação • Equipamento desportivo • Soluções para a transformação do setor da saúde
 DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL HUMANO	Oferta formativa e de consultoria dirigida ao desenvolvimento pessoal e à dinamização do talento e das capacidades diretivas e de empreendedorismo.	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitação • Lançamento de iniciativas empresariais

Fonte: Corporación Mondragon (2017)

Conforme resulta claro na breve abordagem à estratégia de inovação de Mondragon, o empreendedorismo, a nível corporativo (ou seja, o intraempreendedorismo), tem um papel relevante e central na mesma, e como veremos mais à frente, constitui efetivamente um dos processos decisivos do seu modelo de inovação.

De facto, assumindo a transcendência do empreendedorismo para a Corporação, foi estabelecida uma estratégia interna para a potenciação do ecossistema de empreendedorismo em Mondragon (denominada OIHANA), que tem como principal desafio “dar um salto qualitativo na intensidade empreendedora em Mondragon”.

Esta estratégia encontra-se concretizada no “Libro Rojo del Emprendimiento”, documento no qual se encontra definida a metodologia para o desenvolvimento do intraempreendedorismo em Mondragon. Esta metodologia procura responder ao desafio de integrar o empreendedorismo na estratégia das empresas da Corporação, no quadro de um processo permanente de adaptação competitiva, e constitui um modelo de referência que aporta uma aproximação sistémica destinada a fiabilizar os processos de lançamento de novas atividades empresariais. No fundo, trata-se da definição da Função de Empreendedorismo como mais uma função de gestão (tal como o Marketing, as Finanças, os Recursos Humanos, etc), no âmbito das empresas que integram a Corporación Mondragon.

Em suma, constata-se que a estratégia de inovação da Corporación Mondragon se encontra ancorada na relação virtuosa entre inovação, negócios e conhecimento, no quadro da qual o intraempreendedorismo tem um papel instrumental essencial, já que funciona como um importante fator de transformação sustentável dos negócios desta organização.

Afigura-se também importante destacar o facto desta estratégia de inovação não apenas identificar as tendências-chave que impactarão os negócios de Mondragon, e de como a Corporação planeia usar a inovação para enfrentar essas mesmas tendências, mas também de estabelecer um guia claro sobre que tipos de ideias inovadoras Mondragon está interessada em apoiar, definindo assim um claro quadro de ação para todos os seus colaboradores.

CULTURA ORGANIZACIONAL E DE INOVAÇÃO

A cultura de inovação e empreendedorismo existente na Corporación Mondragon constitui um dos seus traços identitários mais marcantes e com maior valor estratégico, que conjuntamente com os seus valores de cooperação, de participação e de responsabilidade social, consubstanciam um ADN único e diferenciador.

De que forma é que essa cultura se encontra materializada na atividade e no funcionamento da Corporação?

Desde logo, assumindo como princípio orientador o incremento da intensidade empreendedora ao nível da Corporação, a qual resulta da conjugação dos dois fatores que a figura seguinte expressa:

Fig. 4 – Princípio Orientador da Cultura Empreendedora de Mondragon



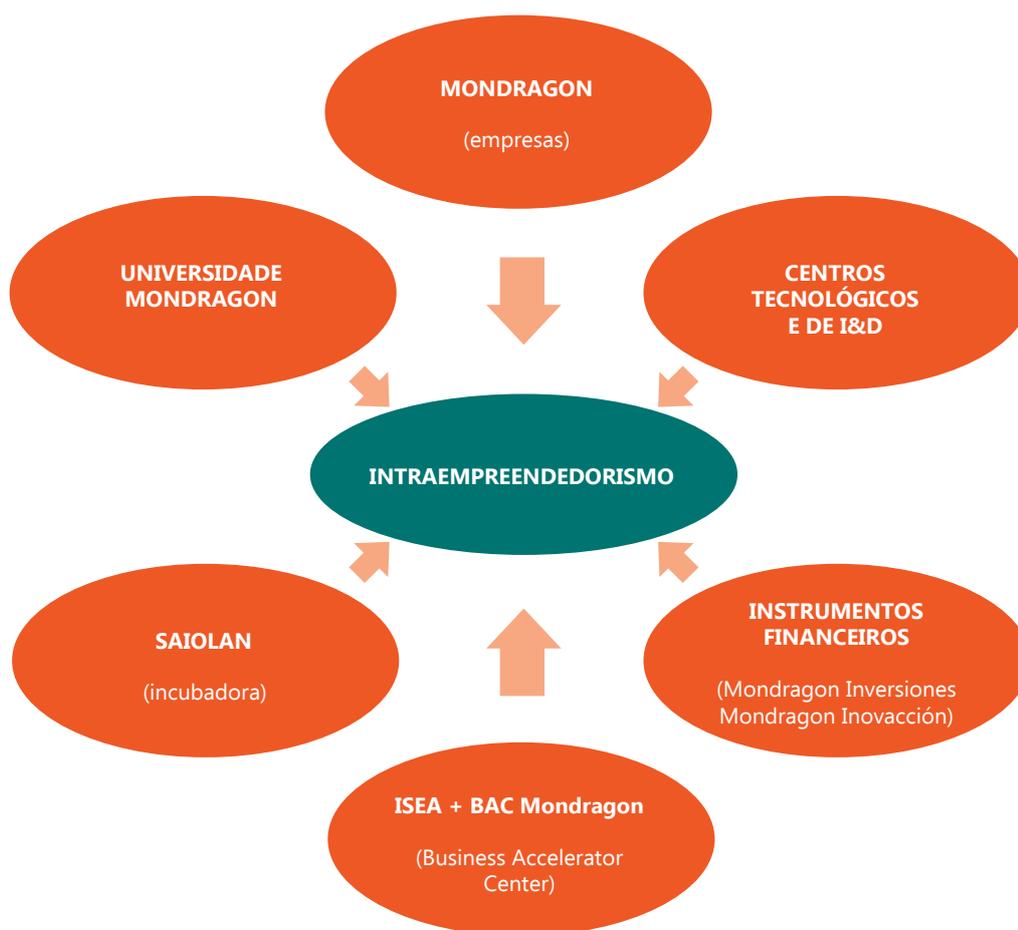
Fonte: Adaptado de ISEA – Innovación em Servicios Empresariales Avanzados, Corporación Mondragon (2017)

Assim, a cultura empreendedora e de inovação encontra-se ancorada nos seguintes dois pilares principais:

- por um lado, na existência de um claro compromisso empreendedor, que se traduz na integração do empreendedorismo na estratégia corporativa, difundindo a sua necessidade como estratégia de transformação empresarial, e desenvolvendo um quadro de referência para a gestão, baseada no paradigma da “empresa ambidestra” (ou seja, da empresa que é capaz de, simultaneamente, executar o seu modelo de negócio atual, assim como de explorar e experimentar novos modelos de negócio);
- por outro lado, considerando Mondragon que a capacidade empreendedora é o resultado de um processo de acumulação de competências, conhecimentos e experiência profissional, na promoção intencional e abrangente desses fatores junto dos seus colaboradores, proporcionando o suporte operacional e financeiro necessários à sua concretização.

É neste quadro que foi constituído e é dinamizado um ecossistema de apoio ao empreendedorismo à escala corporativa, que a figura seguinte genericamente apresenta.

Fig.5 – O Ecossistema Empreendedor de Mondragon



Os contributos específicos de cada agente do ecossistema são os que a tabela seguinte descreve.

Tabela 3 – Contribuição dos Agentes do Ecossistema Empreendedor de Mondragon

	PAPÉIS DESEMPENHADOS
EMPRESAS (COOPERATIVAS E DIVISÕES)	<ul style="list-style-type: none"> • apoiar o desenvolvimento de estratégias de diversificação; • incorporar o empreendedorismo no sistema de gestão estratégica das cooperativas; • afetar uma parte significativa dos lucros empresariais ao financiamento de atividades de empreendedorismo; • estimular o potencial empreendedor dos trabalhadores; • desenvolver o empreendedorismo em intercooperação com outras cooperativas e unidades de empreendedorismo;
INSTRUMENTOS FINANCEIROS	<ul style="list-style-type: none"> • adaptar os instrumentos corporativos de financiamento às necessidades da atividade empreendedora; • atualizar os instrumentos corporativos de financiamento do empreendedorismo e de obtenção de uma dotação económica adaptada aos desafios enfrentados;
CENTROS DE PROMOÇÃO EMPREENDEDORA (ISEA, BAC, SAIOLAN)	<ul style="list-style-type: none"> • adaptar os instrumentos corporativos de financiamento às necessidades da atividade empreendedora; • atualizar os instrumentos corporativos de financiamento do empreendedorismo e de obtenção de uma dotação económica adaptada aos desafios enfrentados;
CENTROS TECNOLÓGICOS	<ul style="list-style-type: none"> • incorporar o empreendedorismo nas estratégias dos Centros Tecnológicos; • intensificar a promoção de novas empresas de base tecnológica; • desenvolver um modelo de relações com as empresas que transcenda a transferência de tecnologia; • analisar, nas empresas, o stock tecnológico com potencial para dar suporte a uma nova atividade empresarial; • aportar informação sobre prospetiva internacional;
UNIVERSIDADE DE MONDRAGON	<ul style="list-style-type: none"> • fomentar a cultura empreendedora junto dos alunos, incorporando o empreendedorismo no currículo de todos os graus; • promover empresas de base universitária; • desenvolver projetos interdisciplinares entre as diversas faculdades; • desenvolver investigação aplicada sobre os processos de empreendedorismo;

Fonte: Adaptado de ISEA – Innovación em Servicios Empresariales Avanzados, Corporación Mondragon (2017)

A um nível operacional, a promoção do empreendedorismo e a capacitação dos colaboradores, concretiza-se a partir do conjunto de políticas abaixo identificadas.

Tabela 4 – Contexto Operacional de Promoção e Capacitação Empreendedora

DOMÍNIO OPERACIONAL	POLÍTICAS DE APOIO
CAPITAL HUMANO EMPREENDEDOR	<ul style="list-style-type: none"> • identificação e promoção de pessoas com predisposição empreendedora; • adequação das normas societárias para que possibilitem a libertação de empreendedores sem a perda da sua condição no local de trabalho (rede de segurança);
FORMAÇÃO E CAPACITAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • desenvolvimento de competências empreendedoras necessárias para explorar eficazmente oportunidades de negócio; • aquisição e formalização do conhecimento coletivo gerado durante as experiências empreendedoras desenvolvidas; • promoção da investigação sobre o empreendedorismo; • partilha das experiências obtidas durante os projetos de lançamento de novas atividades;
CULTURA	<ul style="list-style-type: none"> • fomento da cultura empreendedora junto de todos os agentes do ecossistema empreendedor de Mondragon;
EVENTOS E CONTEXTOS	<ul style="list-style-type: none"> • criação de interações para articular o capital relacional entre cooperativas e pessoas com predisposição empreendedora;
COMUNICAÇÃO E SOCIALIZAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • consolidação da rede social ELKARBIDE com o propósito de difundir a atividade empreendedora desenvolvida em Mondragon; • partilha de experiências de empreendedorismo, tanto internas como externas;
LOBBYING	<ul style="list-style-type: none"> • presença ativa junto das administrações públicas na procura de financiamento e de um quadro regulamentar idóneo para a atividade intraempreendedora;
GOVERNANÇA	<ul style="list-style-type: none"> • definição de uma estratégia de empreendedorismo e sua articulação e integração na estratégia corporativa; • definição de políticas de sustentabilidade e desenvolvimento do ecossistema empreendedor (painel de indicadores e de objetivos);

Fonte: Adaptado de ISEA – Innovación em Servicios Empresariales Avanzados, Corporación Mondragon (2017)

Conforme fica claro, há a todos os níveis da Corporación Mondragon uma forte orientação empreendedora, que se materializa numa cultura de fomento do empreendedorismo nas suas empresas (ou seja, na promoção do intraempreendedorismo), e que se encontra operacionalizada, de forma bastante abrangente, através dos diferentes agentes que configuram o seu ecossistema interno de apoio.

E ao operacionalizar um quadro de referência para a gestão, que incorpora não apenas a execução do negócio atual, mas que permite também a exploração de novas oportunidades de negócio, está intrinsecamente a promover uma cultura de inovação na atividade das suas empresas.

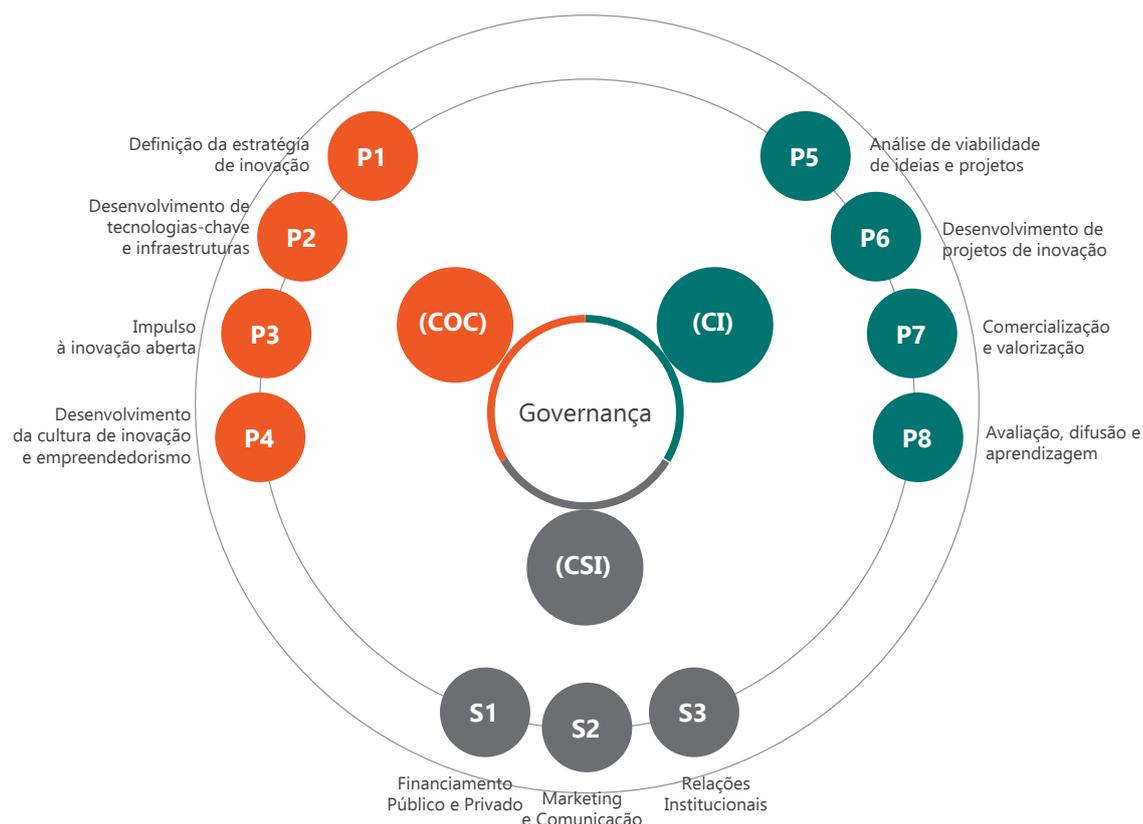
PROCESSOS E PRÁTICAS DE INOVAÇÃO E INTRAEMPREENDEDORISMO

Para analisar os processos e práticas de inovação e intraempreendedorismo na Corporación Mondragon, e porque os mesmos se encontram estreitamente relacionados, retoma-se a abordagem ao seu modelo de inovação, e identificam-se as práticas implementadas a nível corporativo para a dinamização do mesmo.

Assim, conforme a figura seguinte evidencia, o modelo M4FUTURE consiste num modelo de gestão de processos, que compreende três ciclos de trabalho, concretamente:

- um Ciclo de Orientação e Capacitação (COC);
- um Ciclo de Inovação (CI)
- e um Ciclo de Suporte à Inovação.

Fig.6 – Modelo de Inovação da Corporación Mondragon (M4FUTURE)



Fonte: Adaptado Corporación Mondragon (2017)

Assim, o Ciclo de Orientação e Capacitação (COC) visa focar, orientar e capacitar adequadamente todos os agentes do sistema, com o objetivo de obter um rendimento ótimo das iniciativas desenvolvidas no âmbito da inovação. Integra 4 processos destinados a este fim, que vão desde um nível estratégico, até à criação das condições necessárias à sua operacionalização (e onde se inclui o processo destinado à promoção da cultura de inovação e empreendedorismo).

Segue-se depois o Ciclo de Inovação, o qual está focado no desenvolvimento de projetos integrais e em setores estratégicos, com o objetivo de promover propostas de valor inovadoras no mercado, integrando-se aqui 4 processos que cobrem todo o ciclo que vai do desenvolvimento inicial das ideias até à respetiva avaliação e difusão.

Por fim, o Ciclo de Suporte à Inovação (CSI) visa dotar o modelo de um conjunto de mecanismos de suporte, tanto de natureza metodológica como económica, que facilitem o desenvolvimento dos ciclos anteriores, de uma forma sistémica e continuada.

No que respeita à governança deste modelo de inovação, ela estrutura-se em torno de um Comité de Orientação e Capacitação, de um Comité de Inovação e de um Comité de Suporte à Inovação, os quais lideram o funcionamento de todo o modelo, velando pela correta inter-relação dos diferentes agentes envolvidos nos ciclos de trabalho. Estes 3 comités contam com a liderança, a orientação e o apoio estratégico do Conselho Geral da Corporação, do Conselho Industrial e do Comité Executivo do Centro Corporativo de Inovação, Promoção e Conhecimento.

No que concerne especificamente ao processo P4 (desenvolvimento da cultura de inovação e empreendedorismo), o mesmo corporiza-se através das seguintes atividades principais:

- > **ELKARBIDE:** consiste numa rede social que tem como objetivo difundir a atividade empreendedora e de inovação desenvolvida em toda a Corporación Mondragon. É uma rede especializada para articular o conhecimento coletivo relativo a setores e atividades de alto potencial, assim como para partilhar experiências de intraempreendedorismo, tanto no contexto da Corporación Mondragon como procedentes do exterior. Está acessível online a todos os colaboradores das cooperativas associadas a Mondragon (www.elkarbide.com);
- > **BAC MONDRAGON (Business Acceleration Center):** consiste numa estrutura especializada, que visa contribuir para acelerar a intensidade empreendedora como estratégia de transformação de Mondragon. Atua na dinamização dos processos de lançamento de iniciativas empresariais na Corporación Mondragon, mediante o fomento de novos negócios gerados através da intercooperação. As suas principais atividades são:
 - prospetivar espaços de oportunidade para novos negócios baseados na intercooperação;
 - orquestrar a arquitetura da participação, criando pontes entre as empresas comprometidas com o empreendedorismo colaborativo;
 - identificar e captar líderes para os projetos interempresariais;
 - difundir as atividades, a dinâmica de trabalho e os resultados do empreendedorismo colaborativo;
 - gerir o BAC e dos seus projetos.
- > **SESSÕES SAIOKA:** sessões de trabalho que têm como propósito a deteção e promoção de empreendedores no seio das cooperativas. Estas sessões desenvolvem-se num modelo de "Boot-camp", ao longo de 2 dias de trabalho;
- > **DREAMWORKS:** sessões de trabalho temáticas (por exemplo; Saúde e Bem-estar; Energia; Indústria 4.0; Negócios Digitais; etc), que visam gerar e explorar ideias de novos negócios mediante a interação entre quadros diretivos de diferentes áreas/setores e empresas de Mondragon. Estas sessões foram desenhadas para
 - formar os participantes em conceitos que lhes permitam concetualizar novas oportunidades de negócio baseadas na intercooperação empresarial;
 - aprender a pensar para além da visão convencional do seu negócio;
 - concetualizar novas oportunidades de negócio com base nas competências disponibilizadas pelas diversas empresas presentes nas sessões de trabalho;
 - desenvolver planos de ação visando a materialização das oportunidades de negócio detetadas, mediante a aplicação de uma dinâmica "fast track";
- > **BROCANTE TECNOLÓGICA:** esta atividade surge da constatação de que existem nas empresas e nos Centros Tecnológicos que integram a Corporación Mondragon diversos projetos suspensos, em fases avançadas de desenvolvimento, que constituem um stock tecnológico e de

oportunidades de negócio não materializadas. Perante este contexto, esta iniciativa tem como propósito tirar partido deste stock de oportunidades, mediante o empreendedorismo em intercooperação.

Podem participar na Brocante Tecnológica as cooperativas, os centros tecnológicos e unidades de I&D das diversas divisões, assim como as faculdades universitárias integradas na Corporación Mondragon e que pretendam impulsionar novos projetos empresariais. No âmbito desta iniciativa podem ser apresentadas propostas orientadas para a geração de oportunidades de negócio que respondam a alguma das seguintes categorias:

- Ativos de Propriedade Intelectual, suscetíveis de serem explorados comercialmente;
- Desenvolvimentos Tecnológicos já consolidados, que apresentam potencial para ser incorporados nas atuais ofertas das empresas;
- Projetos Singulares, desenvolvidos no passado recente, suscetíveis de serem reproduzidos sob a forma de uma oferta de valor comercializável;
- Tecnologias de Duplo Uso, originalmente desenvolvidas com um determinado propósito e com potencial para serem revalorizadas em novos âmbitos de atividade económica;
- Modelos de Negócio, que requeiram para o seu lançamento competências e capacidades suscetíveis de serem aportadas por outra empresa.

Em síntese, o Brocante Tecnológico funciona como um ponto de encontro destinado à concertação entre as empresas e entidades da Corporação, com necessidades complementares no quadro do lançamento de novos negócios. Os seus principais resultados são os seguintes:

- aumento da exploração comercial dos resultados do desenvolvimento tecnológico, no âmbito do ecossistema empreendedor de Mondragon;
- incremento da fertilização cruzada entre as cooperativas de Mondragon em termos de novas iniciativas empresariais;
- e, sobre tudo, concretização de oportunidades de negócio e de diversificação através do empreendedorismo em intercooperação;

> **LANZADERA DE NUEVOS NEGÓCIOS:** trata-se de uma iniciativa que visa a dinamização de processos de lançamento de novos projetos empresariais. O objetivo consiste em desenvolver uma experiência empreendedora real, de maneira a que os participantes (provenientes das empresas do Grupo) enfrentem as condições autênticas que experimenta um empreendedor nas fases iniciais de lançamento de uma nova atividade empresarial.

A atividade desenvolve-se ao longo de 6 meses, e combina momentos de formação presencial (1 dia por quinzena) com momentos de contacto e interação com o mercado e com potenciais clientes. O programa estrutura-se em torno de 8 módulos, que permitem o desenvolvimento e monitorização de um projeto empresarial concreto. Termina cum uma apresentação final de resultados perante um Comité de Stakeholders da Corporación Mondragon e das empresas envolvidas.

> **E3! – ETORKIZUNA ELKARREKIN ERAIKIZ:** este projeto parte da constatação de que existe no País Basco um importante Capital Humano composto por pessoas jovens que se encontram desempregadas, dotadas de alta formação técnica e universitária, suscetíveis de protagonizarem experiências empreendedoras. A estas pessoas, o projeto E3! oferece-lhes participar num processo estruturado, orientado para a avaliação da exequibilidade técnica e de mercado de projetos apresentados pelas empresas da Corporación Mondragon, orientados à geração de oportunidades de negócio a curto prazo, suscetíveis de serem materializadas mediante projetos

de empreendedorismo de base tecnológica protagonizados por jovens desempregados, que aportem competências especializadas para dar resposta a um desafio tecnológico ou de mercado concreto.

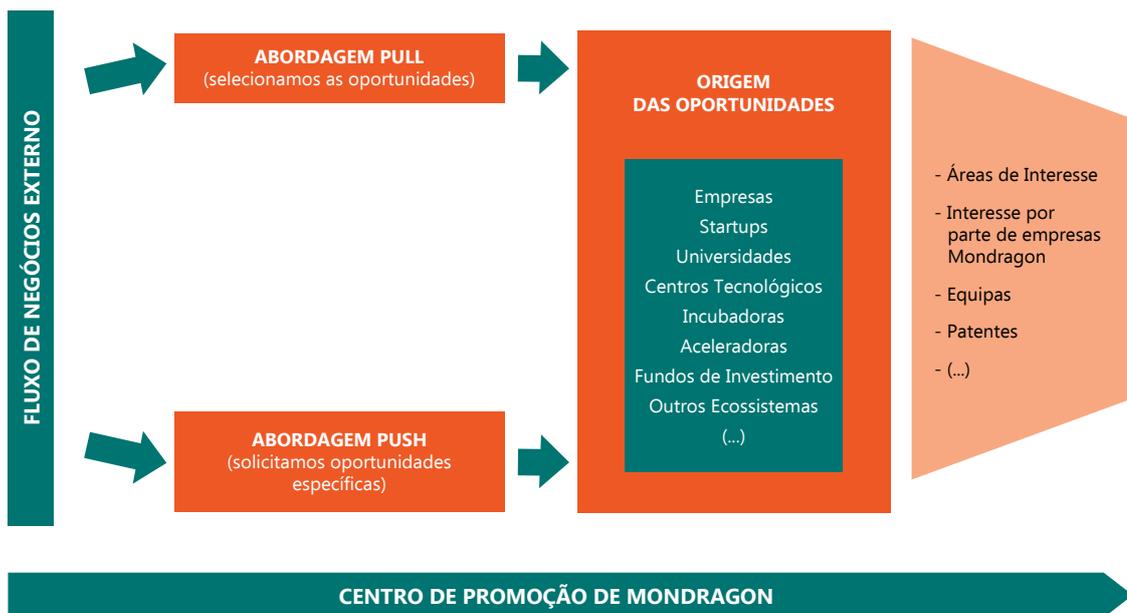
O aspecto mais interessante deste projeto consiste no facto de fazer coincidir, no quadro de um processo sinérgico e estruturado, a atividade empreendedora de jovens com os processos de intraempreendedorismo das empresas da Corporação.

Por fim, um último aspecto que se revela importante no que respeita às práticas de inovação de Mondragon, consiste na política de desenvolvimento de negócios em cooperação com parceiros externos ("Fluxo de Negócios Externo") que Mondragon tem vindo a desenvolver.

Assim, conforme a figura seguinte revela, são adotados dois tipos de abordagens:

- uma abordagem *pull*, em que Mondragon seleciona, a partir das oportunidades de negócio que lhe são apresentadas pelos parceiros, aquelas que mais lhe interessam;
- e uma abordagem *push*, em que Mondragon solicita aos parceiros a apresentação de oportunidades em áreas/domínios específicos que lhe interessam à partida;

Fig.7 – Modelo de Desenvolvimento de Negócios com Parceiros Externos



Fonte: Adaptado de "Mondragon Business Development Center" (2017)

A seleção das oportunidades, em qualquer das abordagens referidas, é feita a partir de um conjunto de critérios específicos, como seja: inserirem-se nas áreas estratégicas de negócios de Mondragon; haver interesse por parte de empresas do Grupo; envolverem propriedade intelectual; a tipologia de equipa(s) envolvida(s)/a envolver, etc).

Para este processo de desenvolvimento de negócios, Mondragon desenvolveu um interessante e importante elemento, que consiste numa proposta de valor específica para os seus potenciais parceiros (empresas, startups, universidades e centros de I&D, etc). A tabela seguinte especifica os principais elementos dessa proposta de valor.

Tabela 5 – Proposta de Valor para Potenciais Parceiros

DOMÍNIOS DIFERENCIADORES	O QUE OFERECEMOS	BENEFÍCIOS PARA OS PARCEIROS
MERCADO	<ul style="list-style-type: none"> • acesso a uma rede diversificada de empresas; • acesso aos clientes mais importantes dentro de cada segmento de mercado; • acesso a mercados a nível global; • funcionamos como <i>early adopters</i> (utilização de MVP ou protótipos); 	<ul style="list-style-type: none"> • obtenção de feedback real de mercado; • definição da estratégia comercial inicial, com potenciais clientes; • potencial crescimento em mercados internacionais;
PRODUÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • somos um parceiro de referência a nível industrial; • acesso a espaços de fabricação em diferentes setores; 	<ul style="list-style-type: none"> • somos um parceiro de referência a nível industrial; • acesso a espaços de fabricação em diferentes setores;
ECOSSISTEMA EMPRESARIAL	<ul style="list-style-type: none"> • somos um parceiro de referência a nível industrial; • acesso a espaços de fabricação em diferentes setores; 	<ul style="list-style-type: none"> • somos um parceiro de referência a nível industrial; • acesso a espaços de fabricação em diferentes setores;

Fonte: Adaptado de “Mondragon Business Development Center” (2017)

Como síntese conclusiva aos processos e práticas de inovação e intraempreendedorismo, constata-se que a Corporación Mondragon possui uma abordagem e um conjunto de iniciativas claramente definidas e cobrindo todo o ciclo de inovação, colocando a ênfase das mesmas na geração de propostas de valor inovadoras no mercado. Ou seja, o foco da prática de inovação em Mondragon está na sua capacidade para gerar valor transformador dos negócios da Corporação, através do intraempreendedorismo.

Salienta-se também que, apesar do potente ecossistema interno de inovação e empreendedorismo há, por parte de Mondragon, uma orientação clara para a inovação aberta e colaborativa, reconhecendo a sua importância para a exploração de novos espaços de oportunidades e de projetos em intercooperação.

CONCLUSÕES E PRINCIPAIS RECOMENDAÇÕES PARA AS PME DO BAIXO AVE

Apesar da Corporación Mondragon possuir uma dimensão organizacional e de negócios sem comparação com a realidade das PMEs, a forma como esta organização aborda a inovação e o intraempreendedorismo constitui, contudo, um exemplo que poderá servir de inspiração e de orientação a considerar por empresas de menor dimensão, mas igualmente ambiciosas na sua abordagem inovadora ao mercado e na sua preocupação com a respetiva sustentabilidade.

Assim, excluindo desta análise aquelas dimensões que, apesar de importantes, não estarão ao alcance de PMEs (como, por exemplo, a capacidade para estruturar e dinamizar um ecossistema interno de inovação), importa, no entanto, destacar um conjunto de políticas e de práticas, inspiradas no caso da Corporación Mondragon, que são passíveis de serem postas em práticas por PMEs, no que à dinamização da inovação e do intraempreendedorismo diz respeito. As que seguidamente se especificam são as que se revelam mais importantes:

#1

O atual contexto de negócios exige inovação contínua, e esta resulta da combinação de novas ideias com modelos de negócio sustentáveis e lucrativos. Para tal, é essencial que as empresas incluam no seu quadro de gestão uma função específica de empreendedorismo (à semelhança das funções de marketing, gestão financeira, recurso humanos, etc), destinada a gerir a sua estratégia de exploração de novas oportunidades de negócio.

De facto, estão hoje perfeitamente identificados um conjunto de fatores que revelam a falta de adequação dos sistemas de gestão das empresas para o desenvolvimento da inovação e do intraempreendedorismo, pois enquanto a exploração de novos negócios requiere experimentação, flexibilidade e pensamento divergente, a gestão de negócios correntes exige otimização, eficiência, especialização, execução e produtividade.

Assim, a aplicação à gestão de atividades de exploração de novas ideias dos paradigmas da gestão empresarial de negócios já estabelecidos, e sobretudo a aplicação do modelo convencional de desenvolvimento de produto ao lançamento de novos negócios (por exemplo, centrando-se na resolução da incerteza tecnológica e não no desafio fundamental que é a incerteza de mercado), tem originado baixas taxas de sucesso dos investimentos realizados em inovação.

Justifica-se então a criação de uma função de empreendedorismo ao nível dos sistemas de gestão empresarial, à qual caberão tarefas de gestão do processo de experimentação empreendedora, ou seja: identificar e selecionar oportunidades para novos negócios; testar as novas oportunidades; evidenciar a sua viabilidade; e identificar as condições necessárias ao seu desenvolvimento.

#2

No âmbito da incorporação da função de empreendedorismo, é necessário que as empresas possuam um processo formalizado de gestão da inovação, que claramente estabeleça como as novas ideias devem ser geridas, avaliadas, testadas e escaladas, ou seja, um processo sistemático, adaptável e replicável para transformar novas ideias em negócios lucrativos.

Um número significativo de empresas não possui um processo claro para a gestão da inovação, tratando cada nova ideia como um projeto único, em que cada equipa trabalha de forma diferenciada. Neste tipo de ambientes "caóticos", o sucesso dos projetos de inovação acaba por ser um acaso.

Resulta assim necessário que as empresas criem um processo de inovação adequado à sua realidade e ao respetivo contexto, que inclua a definição da estratégia de inovação (monitorização do mercado e definição de como a empresa usará a inovação para atuar no mesmo); a gestão do processo de inovação (criação e desenvolvimento do quadro de ação das atividades de inovação, monitorização do seu progresso e decisões sobre investimentos futuros); e as orientações quanto à execução de projetos de inovação (criação e aplicação de ferramentas e desenvolvimento de projetos, incluindo a capacitação e coaching de recursos internos).

#3

Para aumentar a capacidade empreendedora de uma empresa é essencial promover um contexto operacional e de capacitação empreendedora bastante abrangente, que facilite e potencie a ação dos seus colaboradores na exploração eficaz das oportunidades de negócio detetadas.

Tal como ficou evidenciado no caso de Mondragon, não basta identificar colaboradores com maior perfil empreendedor e capacitá-los no desenvolvimento das competências empreendedoras necessárias para explorarem e desenvolverem novos negócios.

Igualmente importante será criar condições internas, em diferentes domínios operacionais, que facilitem o processo de empreender dentro da organização, seja através da criação de uma “rede de segurança” para que os colaboradores que desenvolvem iniciativas deste tipo não sejam penalizados, seja através da criação de mecanismos e momentos de partilha de aprendizagens e experiências empreendedoras, ou da criação de percursos profissionais específicos para os intraempreendedores, ou ainda da disponibilização de plataformas destinadas a dar visibilidade à atividade empreendedora desenvolvida na empresa.

Será sempre necessária a implementação de um conjunto articulado de ações, como por exemplo as que se acabam de referir, para que se crie e promova uma maior cultura e capacidade empreendedora na empresa, e para que esta possa garantir maiores condições de sucesso.

#4

Uma vez que a inovação aberta ganha crescente relevância nos processos de desenvolvimento empresarial, as empresas deverão ser capazes de se relacionar, de forma proativa, com parceiros externos, sendo para tal importante que construam uma proposta de valor atrativa para estas parcerias, numa lógica win-win, posicionando-se de forma competitiva nestes processos.

Uma vez que cada empresa, individualmente, não possui internamente todos os recursos e pessoas necessárias para o esforço de inovação constante com que cada vez mais se confronta, terá de estabelecer parcerias com outras organizações, de forma a aceder a mais recursos e a conhecimento, que lhe permita criar novas soluções e explorar mais oportunidades.

É neste quadro que a inovação aberta surge como um processo cada vez mais relevante, já que a mesma permite às empresas, entre outras vantagens, reduzir o *time to market* bem como os custos associados ao esforço de inovação, permitindo-lhe igualmente minimizar os riscos inerentes ao mesmo, assim como aceder mais facilmente a conhecimento relevante.

Mas para participar nestes processos, tal como o exemplo da Corporación Mondragon demonstra, é necessário conhecer bem quais as vantagens e benefícios que a empresa pode oferecer aos parceiros externos, para que possa atrair aqueles que mais lhe convier. Nesse sentido, o estabelecimento de uma proposta de valor atrativa, com base nos seus domínios diferenciadores, naquilo que pode oferecer às diferentes tipologias de parceiros (sejam universidades, centros de I&D, startups, etc), e nos benefícios que esses parceiros poderão obter a partir da parceria com a empresa, resulta ser uma condição relevante para o seu envolvimento em processos de inovação aberta.

#5

Face aos contextos competitivos cada vez mais exigentes onde as PME's têm de atuar, a cooperação interempresarial constitui uma plataforma de ação que ganha maior relevância estratégica como forma de obtenção de massa crítica, concertar atividades e concretizar oportunidades de negócio.

A acelerada mudança das condições de mercado, do desenvolvimento tecnológico e das necessidades dos consumidores exige que as empresas sejam cada vez mais ágeis a responder a essas condições.

Para as PME's, com limitações ao nível dos recursos que podem alocar aos seus esforços de desenvolvimento competitivo, o estabelecimento de iniciativas de cooperação com outras empresas surge como uma forma de ultrapassar essas limitações, seja através da criação de massa crítica para alavancar recursos (financeiros, humanos, equipamentos, etc), ou da concertação de necessidades complementares que requerem maior escala de intervenção (por exemplo, ao nível da vigilância tecnológica e inteligência competitiva).

Resulta assim importante (e estratégico) que as PME's constituam plataformas de cooperação (por exemplo, através de projetos conjuntos, da constituição de redes temáticas, da criação de pools de procura), que lhes permitam aceder a recursos críticos para a sua competitividade, e que isoladamente não conseguiriam obter.

4.2. BENCHMARKING “GRUPO PROEF”

INTRODUÇÃO

O Grupo PROEF (que se encontra em processo de *rebranding*, visando apresentar uma nova proposta de valor e projetar uma imagem renovada) é composto por mais de 25 empresas e está presente em 11 países (na Europa, em África e na América Latina), empregando cerca de 1500 trabalhadores e gerando um volume de negócios² de cerca de 197 milhões €. A estratégia do Grupo Proef assenta na constante procura de novas oportunidades, por forma a responder às exigências e desafios que lhe são colocadas, assumindo o compromisso de apresentar soluções que são o reflexo dos seus valores corporativos, concretamente:

- Ambição (vontade diária, manifesta e explícita de alcançar e ultrapassar os objetivos estabelecidos);
- Liderança (atitude vencedora e dinâmica que mobiliza a equipa para uma ação motivada);
- Inovação (aperfeiçoamento constante de competências e processos da organização).

Na gênese do Grupo PROEF, e assumindo na sua atividade uma grande preponderância e o papel de “empresa âncora”, está a empresa Eurico Ferreira, fundada na Trofa em 1984, que começou por se dedicar à conceção e implementação de instalações elétricas, tendo vindo a diversificar a sua atividade, alargando os seus serviços à área das telecomunicações. Em 1998 a empresa deu início ao seu processo de internacionalização, momento que correspondeu igualmente à criação do Grupo PROEF.

O Grupo PROEF alinha a sua atividade em torno das seguintes quatro

áreas de negócio: Proef Engineering; Proef Partners; Proef Renewables; e Proef Industries & Services, capitalizando sinergias entre as várias empresas e intensificando os níveis de eficiência nos processos internos.

34

Fig.8 – Constituição do Grupo PROEF



Fonte: Grupo PROEF (2016)

2. Valor estimado para o ano de 2017

Sintetizam-se seguidamente, para cada uma das referidas áreas de negócio do Grupo, os seus principais domínios de intervenção.

Tabela 6 – Domínios de Intervenção das Áreas de Negócio PROEF

	<p>A Proef Engineering, área de negócio core do Grupo, centra a sua atividade no desenvolvimento de soluções globais e integradas nas áreas de Eletricidade e Telecomunicações. Detém elevado <i>know-how</i> e capacidade técnica, sendo parceira dos principais operadores de telecomunicações, fornecedores de tecnologia desta área e dos distribuidores de energia elétrica nos países onde opera.</p> <p>A empresa Eurico Ferreira Portugal é o centro de competências para todas as empresas da PROEF Engineering, centralizando, entre outras, as seguintes vertentes: Academia Eurico Ferreira; Departamento de Inovação; Suporte de Negócios; Sustentabilidade e Segurança; Competências Técnicas Específicas.</p>
	<p>A Proef Partners atua em áreas de atividade complementares ao negócio core do Grupo, que acrescentam valor e aprofundam as suas parcerias junto dos clientes.</p>
	<p>A Proef Renewables oferece soluções integradas na produção de energia a partir de fontes renováveis, atuando assim nas atividades de projeto, exploração, promoção e produção de energias renováveis.</p>
	<p>A Proef Industries & Services engloba um conjunto de empresas provenientes de setores distintos que acrescentam valor ao Grupo. Nela se integram negócios de Seguros, Ambiente e Equipamentos.</p>

Fonte: Grupo PROEF (2016)

Assumindo como Missão “conceder aos clientes as soluções mais inovadoras do mercado, sustentadas por uma equipa especializada e fortemente envolvida, visando crescentes performances operacionais e financeiras”, o Grupo PROEF faz do foco no cliente uma orientação-chave da sua atuação, o que se tem vindo a traduzir nos seus esforços e práticas de inovação (“o nosso processo de inovação parte sempre do cliente”), bem como de internacionalização (“o processo de internacionalização começou por seguir um importante cliente para um novo mercado”).

A estratégia de desenvolvimento do Grupo (“2020 Believe the Impossible”), que foi alvo de um processo alargado de reflexão interna, assenta e estrutura-se em torno dos seguintes 6 eixos estratégicos:

- > **GO** (desenvolvimento do core business, através do seu crescimento acelerado e sustentado);
- > **NEXT** (exploração de oportunidades de inovação e incubação de novos negócios);
- > **PARTNERS** (desenvolvimento de parcerias estratégicas e financeiras)
- > **WIN** (promoção da melhoria contínua e da eficiência);
- > **ID** (desenvolvimento do branding e comunicação)
- > **DNA** (capital humano, atração e retenção de talento, motivação)

ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO

A estratégia de inovação da PROEF, ou seja, a visão e as orientações de como o Grupo se propõe inovar para desenvolver os seus negócios e construir o seu futuro, encontra-se materializada no eixo estratégico PROEF NEXT.

Na origem do PROEF NEXT estão os seguintes fatores:

- por um lado, a preocupação do Grupo na contínua geração de valor para os seus clientes, respondendo às suas necessidades e pedidos (“o nosso processo de inovação parte sempre dos clientes”). O facto de ter como principais clientes importantes players nacionais e internacionais nas áreas das telecomunicações e da energia exige-lhe uma contínua capacidade de inovar nas soluções a disponibilizar;
- por outro lado, a necessidade primordial de ganhar eficiência, condição essencial para permitir que o Grupo seja mais competitivo e eficaz na sua atuação global;
- e, por fim, a vontade clara em explorar novas áreas de negócio para além das suas áreas core, as quais se encontram numa fase de maturidade, procurando desta forma preparar e construir o futuro do Grupo.

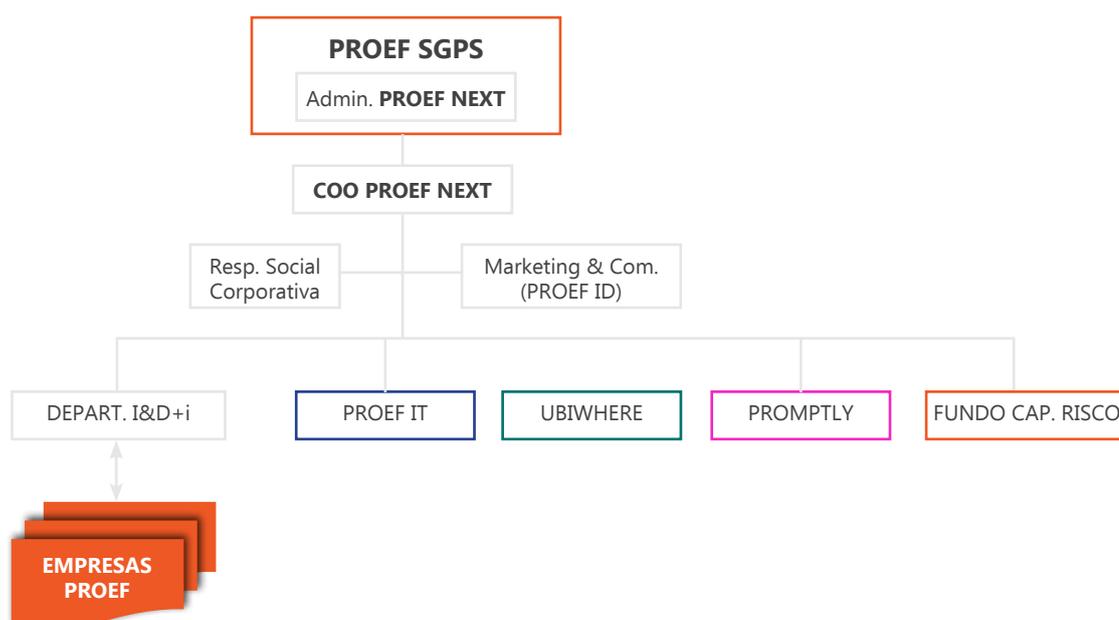
Neste sentido, o eixo estratégico PROEF NEXT visa alinhar a estratégia da organização, as suas competências e a exploração de novas áreas de negócio, através dos seguintes três vetores principais:

- criação e alargamento da carteira de competências da PROEF;
- aquisição de startups para posterior scale up do negócio;
- desenvolvimento de projetos de I&D+i.

A figura seguinte identifica, em traços gerais, a organização do PROEF NEXT e as principais componentes que o estruturam.

36

Fig.9 – Organização do PROEF NEXT



Fonte: Elaboração Própria (2018)

Como se pode constatar, para além da relevância estratégica do PROEF NEXT em termos da sua coordenação ao mais alto nível do Grupo (expressando o claro compromisso da gestão de topo com esta área), importa também destacar a sua alargada abrangência operacional, uma vez que para além da gestão direta das atividades de I&D+i, inclui ainda a participação na administração de startups, a criação e participação na gestão de um Fundo de Capital de Risco e a coordenação da área de Marketing e Comunicação do Grupo.

Tal decorre, por um lado, da importante função comunicacional que o PROEF NEXT possui, enquanto forma de alterar o posicionamento do grupo (“sermos vistos pelos clientes como mais inovadores”), de abrir as empresas que o integram a outras parcerias externas (ligando-se ao ecossistema de I&D+i e a outras empresas) e ainda de comunicar internamente uma visão para o futuro da organização.

Por outro lado, porque a própria estratégia de inovação adotada pelo grupo passa também pela realização de Fusões e Aquisições (como aconteceu com a aquisição de três empresas nas áreas das tecnologias de informação, para a criação da PROEF IT), assim como por iniciativas de *Corporate Venturing* (através da criação de um Fundo de Investimento, em parceria com a EFACE, com a HCAPITAL e com o apoio do IFD, no valor de 20 milhões de euros, com o objetivo de “olhar para o mercado e identificar tendências de futuro”, realizando investimentos em startups que possuem o “ADN PROEF” e que permitam explorar novas áreas de negócio, como são os casos da UBIWHERE - IoT e Smart Cities; e da PROMPTLY – Software para Health Analytics). Este Fundo de Investimento ganhará maior importância na estratégia de inovação, pois possui já um *pipeline* que inclui cerca de 30 startups, encontrando-se 5 em processo de *due diligence*.

Em suma, a estratégia de inovação da PROEF revela-se bastante abrangente, incidindo fundamentalmente na inovação de produtos e mercados, mas também na inovação de processos, com um grande foco na criação de valor, e com o pragmatismo típico das organizações ambidexas, ou seja, procurando capitalizar a curto prazo, através dos ganhos de eficiência e eficácia dos processos e soluções atuais, ao mesmo tempo que “aponta para o futuro”, criando e explorando novas oportunidades a médio/longo prazo.

37

CULTURA ORGANIZACIONAL E DE INOVAÇÃO

Sendo a cultura organizacional um determinante crítico dos processos de inovação, interessa salientar os aspetos mais relevantes que no Grupo PROEF contribuem para apoiar, promover e encorajar a sua cultura de inovação, assim como para perceber de que forma o intraempreendedorismo faz parte dessa cultura.

Neste sentido, e centrando-nos sobretudo na política de Recursos Humanos do Grupo (ainda que cientes de que a cultura organizacional, ao dizer respeito às normas, comportamentos, atitudes e valores, vai para além desta dimensão), procurou-se identificar de que forma a mesma suporta e potencia dinâmicas de inovação e de intraempreendedorismo por parte das pessoas que constituem a PROEF.

Assim, um primeiro domínio a destacar diz respeito à gestão das propostas, sugestões e ideias dos colaboradores, ou seja, aos mecanismos de auscultação e geração de ideias existentes no Grupo. A este respeito, foi possível constatar que atualmente não existe um sistema formal para apresentação de ideias por parte dos colaboradores, embora no passado tenha existido uma plataforma digital para recolha de ideias, mas que não funcionou como esperado, pelo que foi descontinuada.

Embora não exista então um processo institucionalmente formalizado, foi possível verificar que existem práticas de auscultação dos colaboradores, como por exemplo o evento “Meetings ao

Jantar”, que ocorre na empresa Eurico Ferreira, e que com uma frequência anual (“... as equipas de trabalho têm pouca disponibilidade”), permite “dar voz a toda a gente”. Neste evento, procura-se identificar como é que as atividades que realizam podem ser melhoradas, discutem-se questões operacionais e estruturais a resolver, assim como se identificam formas de melhorar a gestão da informação e a capacidade organizativa da empresa. Dar feedback a todas as questões/sugestões/propostas colocadas é um fator fundamental desta iniciativa. Um outro momento de partilha e de comunicação importante, a nível do Grupo, acontece no seu evento anual, designado “Company Day”.

Ainda no que respeita à gestão da participação dos colaboradores, um outro aspeto que habitualmente é considerado, diz respeito aos mecanismos de motivação/premiação existentes na organização para retribuir comportamentos empreendedores ou de apresentação de ideias inovadoras. No caso do Grupo PROEF, estes mecanismos existem apenas no que respeita à gestão da performance e produtividade/eficiência, medidos trimestralmente, e dirigidos aos colaboradores operacionais da empresa Eurico Ferreira (programa Boomerang), no âmbito dos quais são atribuídos prémios financeiros se forem atingidos determinados KPIs (Key Performance Indicators). Também no âmbito do evento “Company Day”, o qual tem lugar anualmente e acontece em todos os países onde a PROEF está presente, alguns colaboradores são premiados pelo seu desempenho.

Um segundo domínio de análise à cultura organizacional que se revela importante diz respeito ao perfil de competências existente e que é valorizado pela organização. Consideram-se habitualmente neste domínio, e particularmente no que concerne ao intraempreendedorismo e à inovação, aspetos tais como: a autonomia dos colaboradores, os seus comportamentos empreendedores, a cultura do risco e de falhar, o funcionamento em equipa, etc.

Nesta área, deve desde logo destacar-se o facto da PROEF possuir uma política relativa ao “Modelo de Funções” (designado “Perfil PROEF”), onde se encontra estabelecida a combinação de atitudes e aptidões críticas para o bom desempenho dos colaboradores e do Grupo. O Grupo definiu, neste âmbito, oito competências chave essenciais à manutenção do seu ADN, e apesar do intraempreendedorismo não se encontrar aí explicitamente elencado, alguns dos seus traços relevantes são contudo aí considerados, mais concretamente na competência designada de “Gestão da Mudança e Inovação”. Com efeito, esta competência diz respeito à capacidade dos colaboradores para desenvolverem processos de mudança que sustentam a inovação na empresa; ao exercício coordenado de diversas tarefas em simultâneo, envolvendo e motivando as pessoas no processo de adesão à mudança; à criação e desenvolvimento de novas ideias, projetos e ações, ou ao incremento de valor às desenvolvidas por outros, de forma a garantir a eficácia e eficiência da organização.

Não obstante, no que respeita ao carácter empreendedor dos seus colaboradores, é reconhecida a necessidade de o promover e dinamizar ainda mais, sendo que em termos da política de recrutamento, e especificamente para a área da inovação, a questão do perfil empreendedor é já considerado como um fator diferenciador, sendo valorizado positivamente.

No que respeita à gestão de Talento, o Grupo está a desenvolver o conceito de “*Key People*”, ou seja, as pessoas que em toda a organização se destacam pelo seu perfil, e que são os “recursos estrela” a reter.

Por fim, um último domínio da cultura organizacional relevante para a cultura de inovação, diz respeito às políticas e iniciativas de capacitação para a inovação e o intraempreendedorismo. Neste domínio, há a salientar a existência da Academia Eurico Ferreira, que consiste na escola de formação técnica do Grupo, e que visa capacitar os Recursos Humanos da PROEF, ou que trabalham diretamente com as empresas do Grupo.

Até ao presente, esta Academia centrou-se fundamentalmente na formação dos colaboradores em áreas operacionais específicas (por exemplo, no que respeita a certificações e qualificações técnicas), esteve também orientada para a formação/capacitação na área da internacionalização, quando o Grupo iniciou este processo, mas atualmente tem vindo a diminuir a relevância nesta última vertente.

As temáticas relacionadas com a inovação e o intraempreendedorismo não fazem ainda parte da intervenção da Academia, a qual apresenta sobretudo um foco muito centrado nos perfis técnicos, estando contudo em preparação uma maior aposta, visando alargar o seu conceito para algo mais corporativo, abrindo-a também para mais áreas de formação, onde se poderão incluir a inovação e o empreendedorismo. Todavia, estas temáticas não são, de momento, alvo de capacitação específica no âmbito da organização.

Em termos de síntese conclusiva no que à cultura organizacional do Grupo PROEF diz respeito, destaca-se o facto de esta assumir uma orientação muito clara para a eficácia e eficiência dos colaboradores e das empresas que integram o Grupo, sendo que existem igualmente processos e práticas inerentes a uma cultura de natureza mais intraempreendedora, que são ainda emergentes, e que não se encontram ainda formalizadas e instituídas.

PROCESSOS E PRÁTICAS DE INOVAÇÃO E INTRAEMPREENDEDORISMO

A análise aos processos e práticas de inovação e intraempreendedorismo centraram-se essencialmente na atividade do Departamento de Inovação do Grupo PROEF. Este departamento, transversal a todo o grupo, iniciou a sua atividade em 2015, e integra atualmente 10 pessoas, cabendo a duas delas responsabilidades de gestão (especificamente de gestão de projetos, assim como de questões do financiamento e sustentabilidade dos mesmos), e dedicando-se as restantes pessoas da equipa aos projetos em curso, fundamentalmente nas áreas da programação e das redes.

39

Têm registado alguma rotação de Recursos Humanos ao nível do departamento, o que lhes coloca dificuldades, sendo a gestão da equipa muito importante do ponto de vista da sua motivação, domínio no qual a qualificação dos seus membros ganha uma especial relevância, sobretudo num contexto em que existem muitas dificuldades de recrutamento, já que necessitam de competências muito específicas, que atualmente são escassas no mercado.

A inovação, começou na PROEF, ligada essencialmente à engenharia de produto, como forma de responder aos desafios e solicitações dos seus clientes. Atualmente, a equipa de inovação faz habitualmente sondagens às empresas do Grupo para perceber quais as suas necessidades e áreas de interesse e/ou de aposta, e desenvolve projetos de I&D a médio/longo prazo, com financiamentos nacionais e europeus, trabalhando em consórcios com universidades, com outras empresas e com centros de I&D.

A procura de consórcios é considerada estratégica, quer seja na área da engenharia de produto (numa lógica de otimização de produtos/serviços para responder a pedidos customizados dos clientes), quer seja na área dos projetos financiados (onde têm desenvolvido um processo de aprendizagem, mas onde têm obtido bons resultados, tendo daqui saído um potencial primeiro spinoff do PROEF NEXT).

Estes consórcios integram o seu ecossistema de inovação, no âmbito do qual várias organizações surgem como “parceiros naturais”, destacando-se, entre outros, o Centro de Nanotecnologia e Materiais Inteligentes (CENTI), o Instituto de Engenharia de Sistemas e Computadores, Tecnologia e Ciência (INESC TEC), assim como outros Centros de I&D nas áreas das Tecnologias de Informação.

O seu ecossistema integra também outros centros de investigação e de transferência de tecnologia, empresas, incubadoras e aceleradoras de startups, o que revela a orientação do Grupo para

processos de inovação aberta, maximizando intencionalmente o uso de conhecimento e recursos internos e externos para acelerar a inovação. Destaca-se, a este respeito, a colaboração com outras empresas instaladas no Baixo Ave, a qual tem contribuído para gerar sinergias na qualificação empresarial do território.

No que respeita às áreas centrais da sua atividade de inovação, elas atualmente concentram-se em torno dos seguintes domínios:

- *Internet of Things* (IoT), onde estão a ganhar foco, e procuram parcerias para criar soluções integradas (ex: CENTI);
- Eficiência Energética (dedicam-se sobretudo ao desenvolvimento de soluções de poupança energética);
- Virtualização de Redes (área de negócio nova e diferente da atividade atual, onde o Grupo pretende desenvolver um posicionamento estratégico).

Esta constitui a sua atual “agenda tecnológica”, sendo que a atuação do departamento de inovação se estabelece quer em função das áreas tecnológicas em que faz mais sentido continuar a investir para que o Grupo cresça nas suas cadeias de valor, quer também em função do impacto que a sua atividade pode gerar no Grupo.

Sendo uma atividade ainda recente, o departamento não possui de momento um quadro de indicadores e um sistema de gestão da inovação formalmente estabelecido, mas este é um processo que pretendem desenvolver a curto prazo.

Tratando-se de um grupo empresarial com uma presença internacional, daqui decorrem desafios específicos à inovação que desenvolvem. Assim, uma vez que os mercados Africanos onde atuam apresentam uma curva de aprendizagem completamente diferente da que acontece nos mercados Europeus onde estão presentes (os primeiros “queimam etapas”), apesar da estratégia do Grupo ser global, o “go to market” é específico de cada mercado.

Adicionalmente, revela-se também muito importante o desenvolvimento de um pipeline de inovação adequado, bem como a adequação do seu portfólio a esses mercados (por exemplo, nos mercados Africanos há uma maior necessidade de antecipação e de desafios constantes, ao passo que nos mercados Europeus os maiores desafios se colocam na integração de soluções).

Importa também referir que pelo facto do funcionamento do departamento de inovação adotar algumas práticas de funcionamento diferentes das dos restantes departamentos da empresa (por exemplo: ao contrário do que acontece nos restantes departamentos, os colaboradores do departamento de inovação não precisam de fazer registo de entradas e saídas), ele pode ser entendido no âmbito do Grupo como “uma empresa, dois sistemas”, uma vez que o seu funcionamento é muito diferente daquilo que acontece na empresa Eurico Ferreira onde se encontra integrado, daqui resultando algumas tensões que têm de ser geridas.

Do ponto de vista do desenvolvimento de projetos de inovação com base em iniciativas de intraempreendedorismo, surgidas “de baixo para cima” (a partir dos colaboradores do Grupo) ou “under the radar” (sem conhecimento explícito dos níveis mais elevados da gestão), não foram identificadas práticas deste tipo, quer pelo facto de como já anteriormente referido, não haver uma abordagem instituída e que valorize e facilite este tipo de iniciativas, quer também por “... ainda se registar alguma falta de cultura de inovação no Grupo”.

Finalmente, é ainda importante sinalizar uma recente decisão do Grupo, de agregar a equipa de inovação da empresa UBIWHERE ao seu departamento de inovação, o que se revela muito importante, quer seja porque essa equipa possui uma alargada e valiosa experiência no desenvolvimento de projetos de inovação, reforçando assim as competências e capacidade do Grupo a este nível, quer também porque esta integração reforça o alinhamento das suas diversas áreas de inovação.

Em jeito conclusivo, no que aos processos e práticas de inovação do Grupo PROEF respeita, importa salientar que apesar de ser uma atividade recente e, portanto, ainda num processo de aprendizagem, a mesma se encontra bem estruturada, com base numa equipa *lean* dedicada à gestão e sustentabilidade dos projetos; na adoção de processos de inovação aberta, baseada num ecossistema diversificado e em consórcios nacionais e internacionais; e no alinhamento, quer com a estratégia do Grupo, a partir de uma agenda tecnológica adequada às suas atividades atuais e futuras, quer com os mercados em que atuam, respondendo às necessidades específicas dos mesmos. Contudo, fruto da juventude da atividade de inovação, decorrem para o Grupo alguns desafios importantes que terão de ser geridos a curto prazo.

CONCLUSÕES E PRINCIPAIS RECOMENDAÇÕES PARA AS PME DO BAIXO AVE

De acordo com os elementos apresentados nos pontos anteriores, relativos à política e atividade de inovação do Grupo PROEF, é possível destacar um conjunto de aprendizagens que se afiguram muito relevantes para as empresas que, no Baixo Ave, pretendem pôr em prática dinâmicas de inovação e intraempreendedorismo. Destacam-se fundamentalmente as seguintes:

#1

É estratégico que as empresas sejam capazes de, simultaneamente, ganhar eficiência nas suas atividades correntes, e explorar novas oportunidades de negócio, alinhadas com a sua estratégia.

De facto, no atual contexto competitivo, as empresas têm de se preocupar em ganhar capacidade para não estarem apenas focadas/absorvidas pelo negócio atual, sendo também capazes de alargar as suas competências e se prepararem para o futuro, explorando domínios que lhes permitam subir nas cadeias de valor onde se inserem. Tal implica estabelecer uma visão muito concreta e ambiciosa sobre o futuro, que seja capaz de inspirar todos os colaboradores, dando-lhes um foco e um claro referencial de ação. Torna-se assim relevante promover, junto de todos os colaboradores, uma cultura que conjugue eficácia com empreendedorismo.

41

#2

Nos processos de inovação empresarial, sem ter a gestão de topo comprometida, não há possibilidade de sucesso. Tal resulta essencial em três aspetos fundamentais: na geração de um ambiente de tolerância à incerteza; na liberdade para pensar “fora da caixa”; e na existência de uma perspetiva de médio/longo prazo relativamente aos resultados a obter.

Inovar, seja de forma incremental seja de forma disruptiva, implica, desde logo, a existência de uma capacidade de ação e de risco que tem de ter não só fortes apoios, mas sobretudo, os apoios certos nas organizações. Tal implica a existência de um forte e declarado compromisso, por parte de quem possui a direção geral das mesmas, de forma a assumir os riscos, as incertezas e os compromissos na geração do melhor contexto operacional capaz de produzir resultados que simultaneamente terão de ter impacto no imediato, mas que deverão construir novas oportunidades para o futuro.

#3

A inovação empresarial, para ter um impacto transformador e sustentável, tem de ser considerada a diferentes níveis. Ou seja, à inovação de produtos/serviços, terá de se associar igualmente a inovação ao nível dos processos, assim como a inovação organizacional, para efetivamente poder ser eficaz.

Se não for promovida uma cultura de inovação a todos os níveis da organização, e se não forem criados os processos que facilitem essa cultura, os esforços de inovação realizados serão sempre pouco sustentáveis. Assim, para além das habituais iniciativas de inovação no que respeita a novos produtos/serviços, será fundamental pensar na inovação ao nível dos processos (sobretudo com a preocupação de não criar “ilhas de inovação” dentro das empresas, fechadas em departamentos ou em equipas especializadas), assim como na inovação ao nível dos modelos de negócio, através da exploração de novas formas de organização, de monetização das ofertas e de combinação de competências diferenciadoras.

#4

Atendendo aos recursos, competências e investimentos que atualmente são necessários para o desenvolvimento de processos de inovação, é fundamental que as empresas se integrem em ecossistemas onde podem encontrar os apoios e soluções especializadas que necessitam.

Com efeito, quer do ponto de vista dos financiamentos, quer dos recursos técnicos e humanos necessários, quer ainda da crescente importância de desenvolvimento de processos de cocriação com os utilizadores/clientes, o desenvolvimento dos projetos de inovação é cada vez mais aberto, exigindo a incorporação de múltiplos agentes que possuem e disponibilizam diversos recursos – financeiros, de investigação, empresariais, institucionais, etc. Para além disso, é importante manter uma perspetiva holística relativamente às oportunidades de inovação, sabendo incorporar na atividade de cada empresa novos produtos/processos/modelos desenvolvidos em áreas adjacentes à sua, ou mesmo em áreas afastadas, mas com potencial para gerarem inovação na sua atividade.

42

#5

A promoção do intraempreendedorismo, e especificamente de equipas intraempreendedoras, assume uma especial importância na dinamização dos processos de inovação empresarial, uma vez que resulta essencial para mobilizar o talento existente nas empresas e, assim, garantir processos de inovação mais participativos, sustentáveis e alinhados com os objetivos a atingir.

Uma vez que os processos de inovação exigem, cada vez mais, a adoção de uma maior flexibilidade organizacional e a promoção dos talentos dos colaboradores, o intraempreendedorismo assume-se como processo decisivo para promover inovação, seja através da geração de maiores níveis de performance organizacional, já que contribui para gerar novas áreas de negócio e explorar novos mercados; para aumentar a satisfação e motivação dos colaboradores, bem como a retenção de talento; e para aumentar a produtividade, através da exploração inovadora de recursos subutilizados e a eliminação de atividades “non-core”. Essencial, para o sucesso dos processos de intraempreendedorismo, é o estabelecimento de uma agenda estratégica e de um quadro de objetivos claros, geradora de um alinhamento entre os processos de inovação desenvolvidos pelos colaboradores e a estratégia de negócio.



ANEXOS

A1. LISTA DE FIGURAS

Fig. 1: Constituição da Corporación Mondragon	12
Fig. 2: Marcas mais Relevantes da Corporación Mondragon	14
Fig. 3: O Triângulo Virtuoso da Inovação na Corporación Mondragon	15
Fig. 4: Princípio Orientador da Cultura Empreendedora de Mondragon	20
Fig. 5: O Ecossistema Empreendedor de Mondragon	21
Fig. 6: Modelo de Inovação da Corporación Mondragon (M4FUTURE)	24
Fig. 7: Modelo de Desenvolvimento de Negócios com Parceiros Externos	29
Fig. 8: Constituição do Grupo PROEF	36
Fig. 9: Organização do PROEF NEXT	39

43

A2. LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Caracterização Feral da Corporación Mondragon	13
Tabela 2: Áreas Estratégicas de Inovação da Corporación Mondragon	18
Tabela 3: Contribuição dos Agentes do Ecossistema Empreendedor de Mondragon	21
Tabela 4: Contexto Operacional de Promoção e Capacitação Empreendedora	22
Tabela 5: Proposta de Valor para Potenciais Parceiros	30
Tabela 6: Domínios de Intervenção das Áreas de Negócio PROEF	36

A3.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bosma, N., Stam, E. & Wenneckers, S. (2010) **Intrapreneurship – An Internacional Study**. EIM Research Report. Disponível em: <https://pdfs.semanticscholar.org/3c1c/9fdd4837511cea9b789f-224d27691eadcea1.pdf>

Branco, S. (2011) **Os Sistemas de Sugestão de Funcionários e o Intraempreendedorismo: o caso “Caixa de Ideias” da Caixa Geral de Depósitos**. Dissertação de Mestrado em Economia e Gestão da Inovação, FEP – U. Porto. Disponível em: <https://repositorio-aberto.up.pt/bits-tream/10216/57302/2/Tese%20Snia%20Branco%20%20Set%202011.pdf>

Câmara de Comércio Americana em Portugal (2012) **Intrapreneurship in Portugal**. Disponível em: http://peep.pt/wp-content/uploads/2013/10/AmCham_Intrapreneurship.pdf

Hamel, G., Zanini, M. (2018) **The End of Bureaucracy**, Harvard-Business Review (November-December). Disponível em: <https://hbr.org/2018/11/the-end-of-bureaucracy>

Innov8rs Team (2017) **How to bridge the innovation gap between leadership & intrapreneurs – and actually make it to market**. Disponível em: <https://innov8rs.co/toronto/bridge-innovation-gap-leadership-intrapreneurs-actually-make-market/>

Krueger, A. (2015) **The Rise of the Intrapreneur**, Fast Company. Disponível em: <https://www.fastcompany.com/3046231/the-rise-of-the-intrapreneur>

Millar, C., Groth, O., & Mahon, J. (2018) **Management Innovation in a VUCA World: challenges and recommendations**, California Management Review, Vol.61, N°1

Pinchot, G. (1987) **Innovation Through Intrapreneuring**, Research Management, Vol.30, N°2,

Pinchot, G. (2017) **The Time to Intrapreneurship is Now**. The Pinchot Perspective Blog. Disponível em: <https://www.pinchot.com/2017/11/memo-to-the-ceo.html>

Ries, E. (2017) **The Startup Way: how modern companies use entrepreneurial management to transform culture and drive long-term growth**, Random House

Roper, S., Hewitt-Dundas, N. (2017) **Investigating a Neglected part of Schumpeter’s Creative Army: what drives new-to-market innovation in micro-enterprises**. Small Business Economics, Vol.49. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/74503918.pdf>

Viki, T. (2018) **Six Principles for Creating a Good Corporate Innovation Process**. Forbes. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/tendayiviki/2018/03/26/six-principles-corporate-innovation-process/#2c4a0a5c44f4>

Viki, T. (2018) **Innovation is About Making Progress, Not Running Experiments**. Forbes. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/tendayiviki/2018/02/11/innovation-is-about-making-progress-not-running-experiments/#698ddce960fb>

Viki, T. (2017) **How Creating an Entrepreneurship Function Can Help Sustain Corporate Innovation**. Forbes. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/tendayiviki/2017/11/07/how-creating-an-entrepreneurship-function-can-help-sustain-corporate-innovation/#7f867f5b12a6>

Weiblen, T., Chesbrough, H. (2015) **Engaging with Startups to Enhance Corporate Innovation**. California Management Review, Vol.61, N°1. Disponível em: http://mbs-thread.s3.amazonaws.com/pdf_attachments/documents/14347/original/Reading_8_-_Engaging_with_Startups_to_Enhance_Corporate_Innovation.pdf

A4. GUIÕES DAS ENTREVISTAS

Apresentam-se seguidamente os guiões utilizados nas entrevistas e reuniões de grupo realizadas quer com os diferentes interlocutores na Corporación Mondragon, quer no Grupo PROEF.

CORPORACIÓN MONDRAGON

<p>1. Innovation Strategies & Intrapreneurship</p>	<p>1.1. What is the company's overall philosophy and strategy regarding innovation (vision, values, ...); What's the role of intrapreneurship in that strategy?</p> <p>1.2. What is your innovation ecosystem and how do you manage it?</p> <p>1.3. In the introduction of products/services, how did the company anticipate market development and the need for these products/services? (trends scanning);</p> <p>1.4. Does the company have a well-defined "intrapreneurship sandbox"? (i.e. clear guidelines regarding what you are looking for/want to see; what is important or not?);</p> <p>1.5. Is there a story of a corporate "spin-off" / "innovation teams" / "new collaborative partnership" / project that had a formal structure and was intrapreneurial?</p>
<p>2. Organizational Culture</p>	<p>2.1. How does the company inspire an organizational climate that promotes an entrepreneurial mindset within its employees?</p> <p>2.2. How does the company breaks down organizational silos?</p> <p>2.3. How is uncertainty and failure dealt with in a positive and productive sense? Can you provide recent examples?</p> <p>2.4. How does the company motivate employees to come up with new ideas without the fear of failure?</p>
<p>3. HR Policies</p>	<p>3.1. How is employee autonomy managed in the hierarchy? Is there a task/responsibility orientation?</p> <p>3.2. How does management deal with employees when they present innovative ideas and suggestions? For example, does the organization have financial and/or non-financial rewards for entrepreneurial behaviour?</p> <p>3.3. Does HR recruit and train new employees regarding intrapreneurship? If so how? What is offered to assure that employees continue to stay motivated?</p>
<p>4. Processes & Practices</p>	<p>4.1. How are innovations produced? Is it possible to go through a recent example of how a new business was developed?</p> <p>4.2. What kind of treatment is done to "grassroots" initiatives (actions promoted by the employees "under the radar"?)</p> <p>4.3. What kind of KPIs are used to measure and monitor innovation?</p> <p>4.4. What are your advices to someone who is trying to implement a more intrapreneurial culture but is having trouble doing so?</p>

<p>1. GESTORES</p>	<p>1.1. Qual é a estratégia global da Empresa relativamente à Inovação? (Visão, Valores, ...);</p> <p>1.2. Qual é a relevância da PROEF NEXT para essa estratégia?</p> <p>1.3. A empresa tem uma política bem definida de Intraempreendedorismo? (orientações claras relativamente ao que pretende com as iniciativas intraempreendedoras, e ao que é importante ou não)?</p> <p>1.4. Como é que a empresa inspira uma cultura organizacional que promove uma mentalidade empreendedora nos seus colaboradores?</p> <p>1.5. Existe algum caso de “spin-off” / “equipas de inovação” / “projetos colaborativos” de natureza intraempreendedora?</p> <p>1.6. Como é que a empresa combate os “silos organizacionais”?</p> <p>1.7. Como é que a empresa motiva os seus colaboradores para apresentarem novas ideias sem medo de falhar?</p>
<p>2. RECURSOS HUMANOS</p>	<p>2.1. Como é gerida a autonomia dos colaboradores na organização? Baseia-se em tarefas/responsabilidades?</p> <p>2.2. Como é que a empresa inspira uma cultura organizacional que promove uma mentalidade empreendedora nos seus colaboradores?</p> <p>2.3. Como é que a empresa lida com os colaboradores quando eles apresentam ideias inovadoras e sugestões? Por exemplo, a empresa tem uma política de benefícios financeiros/não financeiros para retribuir comportamentos empreendedores?</p> <p>2.4. A empresa tem uma política bem definida de Intraempreendedorismo? (orientações claras relativamente ao que pretende com as iniciativas intraempreendedoras, e ao que é importante ou não)?</p> <p>2.5. A empresa recruta e forma os seus colaboradores visando o intraempreendedorismo? Se sim, como?</p> <p>2.6. Na sua opinião, quais são as maiores dificuldades que as empresas enfrentam para desenvolverem dinâmicas intraempreendedoras na sua atividade?</p>
<p>3. EQUIPA DE INOVAÇÃO</p>	<p>3.1. Qual é o ecossistema de Inovação da Empresa? Como é feita a sua gestão?</p> <p>3.2. Como é desenvolvida a Inovação na Empresa? É possível descrever um exemplo recente de um processo de Inovação?</p> <p>3.3. No desenvolvimento de novas ofertas (produtos/serviços), como é que a empresa antecipa as necessidades do mercado? (inteligência de mercado);</p> <p>3.4. Que tratamento é dado às iniciativas de inovação que surgem “bottom-up”/“under the radar”?</p> <p>3.5. Que KPIs são usados para medir e monitorar a inovação na empresa?</p> <p>3.6. Como é constituída a equipa de inovação da Empresa?</p> <p>3.7. Como são financiados os projetos de Inovação? Como são geridos os projetos que falham?</p> <p>3.8. Que conselhos/dicas daria a alguém que esteja a tentar implementar um departamento/área de inovação numa empresa?</p> <p>3.9. (...)</p>

Relatório
realizado por



AEBA – Associação Empresarial
do Baixo Ave

www.aeba.pt

Rua Imaculada Conceição n° 86
4785-684 Trofa | Porto | Portugal

T. 252 403 860

F. 252 403 869

gri@aeba.pt