



Ferramentas Organizacionais para Parcerias entre PMEs com vista ao Fornecimento de Serviços Energéticos Inovadores

Janeiro 2016
(Versão em Português)



Cofinanciado pela União Europeia



ISR - University of Coimbra

ISR-UC

Tradução:

ISR

Universidade de Coimbra

Pólo II

3030 290 Coimbra

Contacto: pfonseca@isr.uc.pt

Fonte:

Factor4

Lange Winkelstraat 26

2010 Antwerpen

Belgium

T: +32(0)3 225 23 12

E-mail: erik.van.agtmaal@factor4.eu

Este documento foi elaborado no âmbito do projeto Energy Performance Contracting Plus e está disponível no website do projeto.

www.epcplus.org

Task: 2.2

Deliverable: 2.2



Este projeto recebe financiamento do programa de investigação e inovação da União Europeia- Horizonte 2020 ao abrigo do contrato de concessão nº 649666. O conteúdo aqui incluído reflete apenas as opiniões dos autores, o EASME não é responsável por qualquer uso que possa ser feito com as informações nele contidas.

Índice

1. Introdução	4
2. Classificação das SPINs	5
2.1 Tipos de SPINs.....	5
2.2 Matriz para a categorização das SPINs.....	9
2.3 Movendo-se de um tipo de SPIN para outro.....	9
2.4 SPINs em mais que um domínio	10
2.5 Consequências da gestão	11
2.6 Escolher o tipo certo de SPIN	12
3. Fases e ciclo de vida da SPIN	14
4. Ferramentas Organizacionais para cada tipo de SPIN.....	15
5. Recomendações.....	16
6. Referências	16

1. Introdução

O projeto EPC + tem como objetivo desenvolver e promover novos modelos de negócios para a implementação de serviços de eficiência energética através de parcerias entre Pequenas e Médias Empresas (PMEs).

Estas parcerias irão disponibilizar serviços inovadores de eficiência energética, que irão permitir às PMEs oferecerem serviços de eficiência energética de elevada qualidade, que de forma isolada não conseguiriam fornecer. Estes serviços inovadores podem ser uma boa alternativa aos serviços de eficiência energética tradicionais fornecidos por grandes empresas de serviços energéticos (ESEs) e pode também proporcionar oportunidades promissoras em termos de inovação e serviços.

A parceria entre PMEs com o objetivo de oferecer serviços de eficiência energética (SEE) é descrito como uma SPIN.

A SPIN (parceria entre PMEs com vista a prestar Serviços energéticos de elevada qualidade) é um cluster organizado de empresas independentes, sobretudo PMEs, que fornecem conjuntamente serviços de eficiência energética inovadores através de uma colaboração estruturada a longo prazo com regras e objetivos acordados em comum.

Este relatório começa por classificar os diferentes tipos de SPINs. Esta categorização é um importante apoio na escolha da estrutura de organização assim como nas regras de tomada de decisão mais adequadas para cada tipo de SPIN. Neste relatório é também dada uma visão geral de outras ferramentas organizacionais, bem como da sua relevância para a promoção dos serviços energéticos segundo o modelo de contratos de desempenho energético. Estas ferramentas vão ser testadas em projetos piloto em cada um dos países participantes.

Em cada fase é feita uma análise SWOT ou análise FFOA (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) de forma detalhada ou seja faz-se uma reflexão estratégica das SPINs, que estará disponível no website do projeto EPC+.

2. Classificação das SPINs

O conceito de SPINs é uma ideia inovadora, mas pouco explorada na maioria dos países Europeus. Como tal, existe pouco conhecimento sobre como iniciar, configurar e gerir estes clusters de PME's com sucesso.

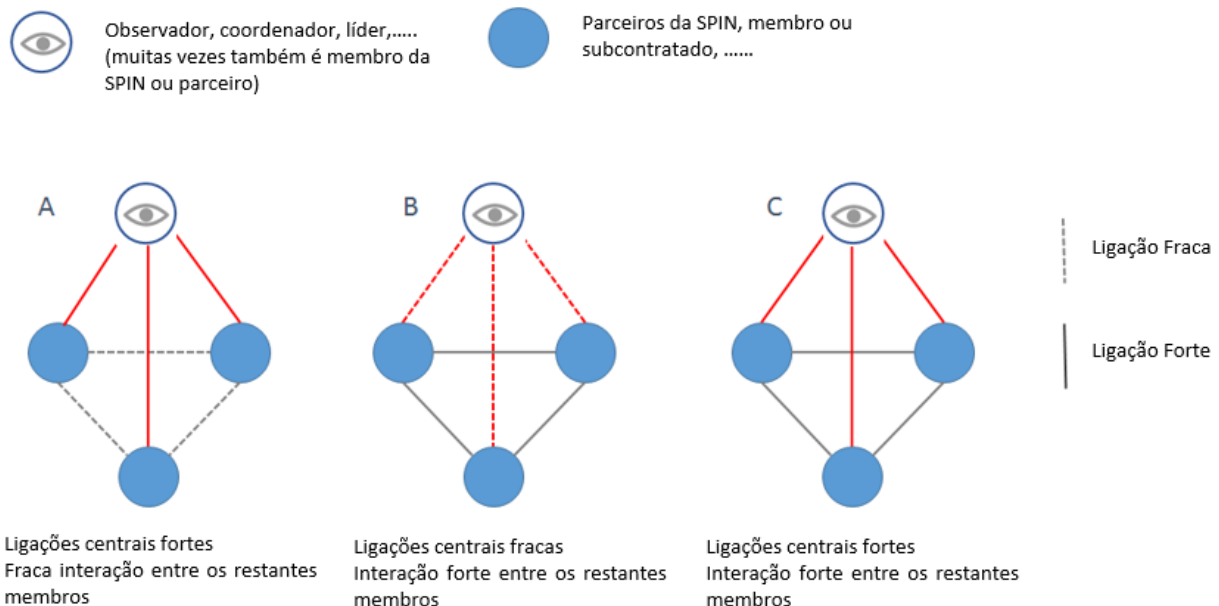
Uma ideia importante que se deve reter, é que as SPINs podem ter diferentes estruturas e diferentes ligações entre as diversas entidades participantes. Esta visão baseia-se no método Cynefin desenvolvido por Cynthia Kurtz e David Snowden.¹ Uma SPIN pode ser gerida por uma das empresas que a constitui tendo a SPIN outras empresas subcontratadas que não interagem umas com as outras. Pode também tratar-se de uma rede dinâmica sem muito controlo por parte de um dos parceiros em especial, ou poderá ser uma rede colaborativa de PME's onde existem fortes ligações entre todos os intervenientes.

2.1 Tipos de SPINs

O tipo de SPIN mais adequada em termos de inter-relações e valências entre parceiros da SPIN, depende das circunstâncias de mercado, preferências e características dos parceiros. Como é evidente, com a mudança das condições de mercado, assim como de outros fatores, também a estrutura organizacional mais adequada pode mudar com o tempo.

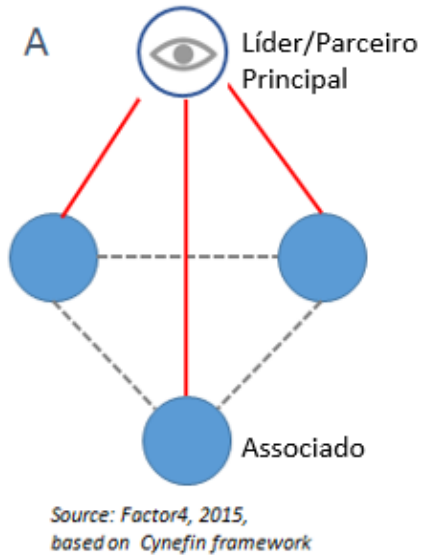
De forma a explicar esta temática mais detalhadamente são descritos nesta secção três tipos de SPINs.

Figura 1 – Diferentes tipos de SPINs relativamente às relações entre os membros participantes



¹ Ver referências no capítulo 5.

Tipo A - SPIN Simples



Uma SPIN tipo A ou SPIN simples é uma organização formal onde um dos parceiros assume o papel de líder e é denominado como Parceiro Principal, e os outros são denominados associados. Neste tipo de SPIN existe pouca interação entre os associados.

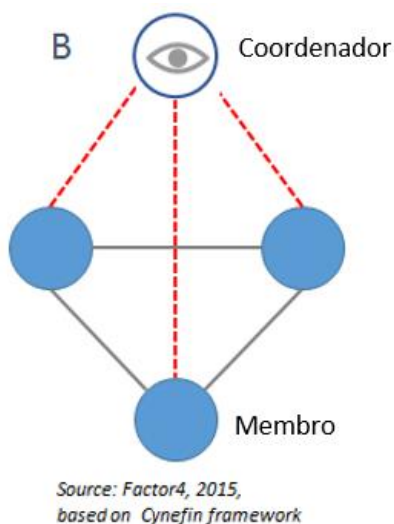
Um bom exemplo deste tipo de organização pode ser uma ESE que muitas vezes subcontrata empresas de pequena dimensão. O número de associados depende das áreas de conhecimento que a SPIN pretende atingir assim como do volume de trabalho que tem.

Marketing, vendas, e gestão dos projetos são tarefas executadas pelo líder (parceiro principal), enquanto os associados são especialistas em diferentes áreas técnicas (por exemplo, aquecimento, iluminação, etc.) onde executam tarefas específicas acordadas pela ESE encarregue de concluir o projeto.

Figura 2 - SPIN Simples

As transações entre o líder e os associados são baseadas em procedimentos conhecidos e amplamente aceites por todos os membros da SPIN. O parceiro principal lidera o projeto e pode escolher os associados com que prefere trabalhar. A relação contratual é em grande medida determinada pelo líder.

Tipo B - SPIN Complexa



Uma SPIN do tipo B ou SPIN complexa é uma rede de PMEs mais informal e auto-organizada. As PMEs são denominadas no seio da SPIN como “Membros”. Um dos membros assume o papel de coordenador na SPIN e toma a iniciativa de facilitar e fortalecer as interações no seio da SPIN. Este tipo de organização pode dizer-se que é uma estrutura complexa mas em constante adaptação.

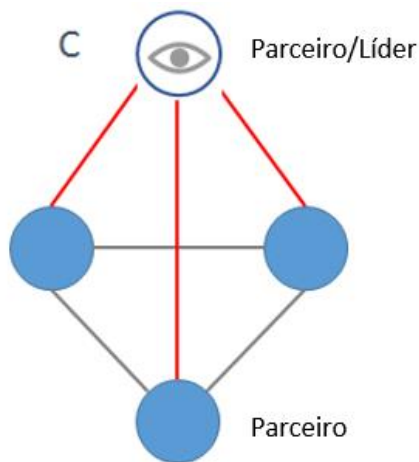
O coordenador pode ser um fornecedor de serviços de energia e também membro da SPIN, mas também pode ser apenas uma organização que assume o papel de observador coordenador e facilitador (por exemplo autoridade pública, instituto de investigação que dê apoio às PMEs na criação e estabelecimento da SPIN simples ou complicada sem fazer parte destas SPINs).

Figura 3 - SPIN Complexa

Os resultados são consequência das interações entre todos os parceiros dispostos a trocar conhecimentos e compartilhar oportunidades de negócio (atuais e futuras), mas o resultado exato destas interações não são conhecidos de antemão. A relação contratual é muitas vezes limitada e pode ser um acordo entre o coordenador e os membros.

Uma ou mais SPINs simples ou complicadas podem ser parte de uma SPIN complexa quer sejam concorrentes entre elas ou não.

Tipo C –SPIN Complicada



Source: Factor4, 2015,
based on Cynefin framework

Uma SPIN tipo C ou SPIN Complicada é uma rede de colaboração formal onde existem ligações muito fortes entre os membros da SPIN, que são denominados de parceiros assim como um controlo central coletivo. As responsabilidades e tarefas são distribuídas e entre os diferentes parceiros da SPIN. O papel de chefia pode ser atribuído a um dos parceiros que será denominado parceiro líder. O processo de tomada de decisão assim como o método como as transações serão efetuadas deverá ser definido antes da criação da SPIN. As SPINs complicadas são difíceis de criar devido ao elevado número de aspetos em que todos os parceiros têm de concordar. A colaboração pode ser baseada num contrato entre todos os parceiros ou através da criação de uma nova entidade jurídica (por exemplo, *uma joint venture*). As SPINs simples, representadas pelos seus diretores, podem ser parceiros numa SPIN complicada.

Figura 4 - SPIN Complicada

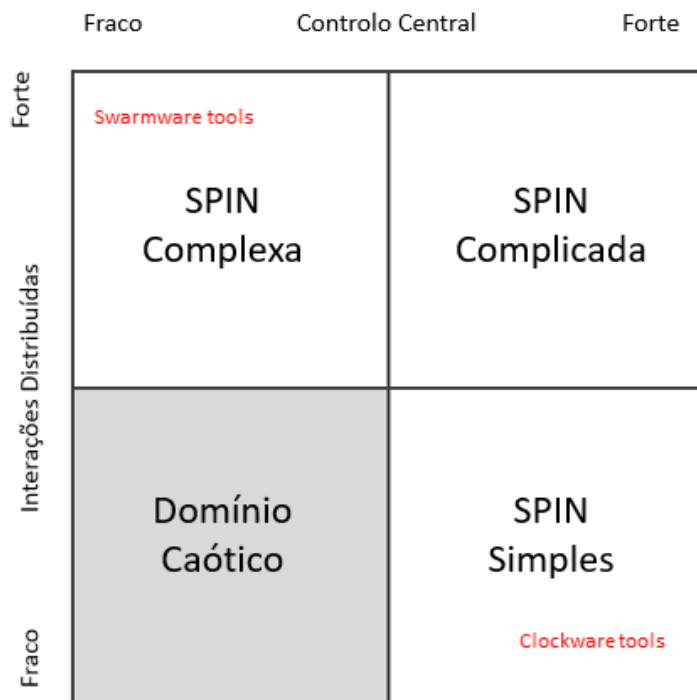
Tabela resumo dos parceiros de uma SPIN e das suas funções

Tipo de SPIN	Função dentro da SPIN	Descrição das funções
Simples	Líder/Parceiro Principal	<ul style="list-style-type: none"> Lidera a SPIN e providencia um vasto leque de serviços ao mercado. Responsável pela área de vendas, gestão das relações com os clientes, supervisão operacional.
	Associado	<ul style="list-style-type: none"> Subcontratado pelo parceiro principal (líder) Fornece um serviço específico.
Complexa	Coordenador	<ul style="list-style-type: none"> Estimula a interação entre membros da SPIN Estimula as ações comuns a todos os parceiros (por exemplo promoção do conceito de CDEs) Coordenação da SPIN Pode ser um facilitador externo que apoia o desenvolvimento de uma SPIN simples ou complexa.
	Membro	<ul style="list-style-type: none"> Participa nas interações Comprador e/ou fornecedor de ferramentas de e para outros membros Colabora com um ou mais membros no desenvolvimento de novas SPINs.
Complicada	Parceiro Líder	<ul style="list-style-type: none"> Desempenha um papel de destaque em termos de liderança e é o escolhido por todos para esse papel.
	Parceiro	<ul style="list-style-type: none"> Executa uma tarefa específica de acordo com o que foi estabelecido no acordo de criação da SPIN.

2.2 Matriz para a categorização das SPINs

Os diferentes tipos de SPIN podem também ser apresentados sob forma de uma matriz com quatro domínios tal como se apresenta na Figura 5.

Figura 5: Visão geral dos diferentes domínios em termos de controlo e interação distribuída.



Source: Factor4, 2015, based on Cynefin model

O domínio caótico refere-se a uma situação com baixos níveis de interação e sem controlo. Do ponto de vista de um observador não fica claro o que está a acontecer. Apesar de tudo uma SPIN pode passar por um período de caos durante o seu ciclo de vida. O objetivo deve ser estabelecer uma SPIN num dos outros domínios.

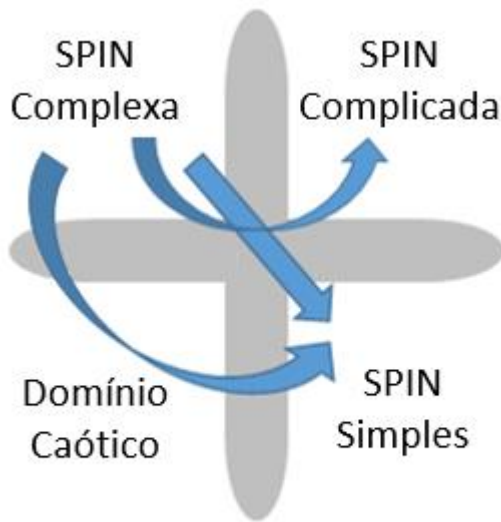
O mais importante é reconhecer que algumas situações pedem uma transição e que para a efetuar será necessária uma abordagem diferente por parte da gestão da SPIN. Uma fase importante no ciclo de vida de uma SPIN é a potencial transição de um tipo de SPIN para outro.

2.3 Movendo-se de um tipo de SPIN para outro

Quando o mercado começa a adotar os serviços de CDE uma SPIN complexa pode tornar-se numa, ou mais, SPIN Complicada e/ou Simples. Isto pode resultar de um processo de decisão por parte da gestão da SPIN, mas também pode resultar de um processo de decisão sem controlo por parte da gestão. A fase de transição é um momento que pode ser aproveitado por alguns membros das SPINs que sejam mais

perspicazes do que outros para criar novas parcerias, e desta forma fortalecer a sua vantagem competitiva em relação a outros fornecedores de serviços (por exemplo, grandes empresas de serviços energéticos) ou perante parceiros que fizeram parte da SPIN Complexa.

Figura 7 – Transitar de um domínio para outro

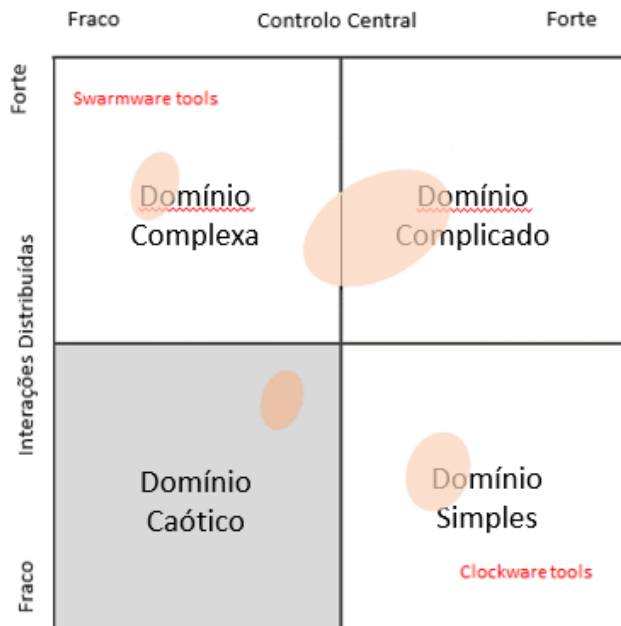


Source: Factor4, 2015, based on Cynefin framework

2.4 SPINs em mais que um domínio

Uma SPIN pode ter um domínio dominante ou pode estar em mais que um domínio.

Figura 6 – Exemplo de uma SPIN situada, a determinada altura, em diferentes domínios.



Source: Factor4, 2015, based on Cynefin model

Uma organização como uma SPIN pode ser um aglomerado de partes situadas em diferentes domínios.

O consórcio responsável pela execução do projeto EPC+ é ele próprio um exemplo de uma SPIN situada principalmente no domínio complicado mas também em outros domínios.

2.5 Consequências da gestão

Cada tipo de SPIN pede uma abordagem diferente e um conjunto de ferramentas de suporte à gestão. O que também se aplica ao caso dos domínios para SPINs situadas em mais do que um domínio.

SPIN Simples

Uma SPIN Simples O enfoque da gestão de uma SPIN Simples deve centrar-se na sua eficiência pois o conceito de eficácia já deve ser bem conhecido de todos os membros. A estratégica da SPIN será avaliar o mercado e desenvolver a capacidade de responder às suas necessidades. Este tipo de SPIN usa abordagens e técnicas estruturadas nas quais tem um bom nível de conhecimento. As ferramentas *Clockware* são as ferramentas recomendadas para utilização na SPINs simples.

O líder ou parceiro principal deve ter um bom conhecimento da situação de sua própria organização e do mercado (potencial do mercado, potenciais clientes, concorrentes, o papel das políticas públicas, etc.). O Modelo de Negócios Canvas é uma das ferramentas que podem ser usadas para indicar os diferentes aspetos internos e externos que devem ser tidos em consideração no desenvolvimento e gestão de uma SPIN simples. O Modelo de Negócios Canvas é também um modelo de gestão estratégico e de desenvolvimento de novos modelos de negócio assim como permite documentar modelos de negócio existentes. Este modelo de negócios pode ser representado através de um gráfico visual, com elementos que descrevem uma empresa ou o valor de um produto, uma infraestrutura, clientes e a situação financeira

de um empresa ou negócio. Este modelo auxilia ainda as empresas a alinhar as suas atividades, ilustrando potenciais *trade-offs*.

SPIN Complexa

A abordagem numa SPIN Complexa é muito diferente dos outros tipos de SPINs. O enfoque principal da gestão deste tipo de parceria é na inovação e eficácia. O grau de liberdade neste tipo de SPIN é muito maior do que na SPINs simples ou complicada. Os participantes só irão aderir e contribuir para o sucesso da SPIN se tiverem expectativa de que as interações no seio da SPIN lhes trarão resultados. O(s) parceiro(s) responsáveis pela coordenação não deve tentar controlar os processos pois isso será feito à custa das interações dinâmicas no seio da SPIN. Em vez disso, o(s) parceiro(s) responsáveis pela coordenação deverão iniciar, incentivar e fortalecer as interações entre todos os parceiros. O(s) parceiro(s) de coordenação devem ainda monitorizar todos os processos de decisão no seio da SPIN. Todos os parceiros devem procurar obter resultados promissores para si ou para a SPIN como um todo. As ferramentas *Swarmware* são as ferramentas usadas numa SPIN Complexa.

Uma ferramenta de apoio para os facilitadores de SPIN complexas é a Modelação de Sistemas Dinâmicos. Trata-se de conjunto de ferramentas para conceptualização dos modelos que permitem que os utilizadores tenham melhor perceção sobre a estrutura e dinâmica de sistemas complexos. Um de seus principais pontos fortes reside no facto de estimular o interesse dos vários intervenientes no sistema e a sua integração com vista a obter uma compreensão mais precisa de todo o sistema. Todos os parceiros de uma SPIN Complexa devem tentar ter um bom conhecimento da situação da própria organização assim como do mercado.

SPIN Complicada

O Modelo de Negócio Canvas acima mencionado é também uma boa ferramenta de apoio na conceção e gestão de uma SPIN complicada. O foco inicial de uma SPIN Complicada é a integração dos diferentes parceiros e das suas áreas de conhecimento na SPIN.

Como a SPIN atuará como um todo, o comportamento em termos de qualidade de serviço de cada um dos parceiros irá determinar o sucesso da SPIN. As partes têm que concordar com a atribuição de tarefas assim como com a partilha de custos, riscos e benefícios.

Para criar SPINs deste tipo de forma bem sucedida, o melhor é limitar o número de PME participantes a duas ou três e procurar outras PMEs com competências complementares e/ou cubram outras áreas de mercado. A consciência sobre a situação da própria organização e de mercado deve ser partilhada por todos os intervenientes na SPIN.

2.6 Escolher o tipo certo de SPIN

Escolher o tipo certo de SPIN vai certamente definir o seu êxito. Um fator importante na escolha do tipo de SPIN será por um lado a receptividade do mercado relativamente aos CDEs, e por um lado, a situação competitiva das PMEs que prestam os serviços de CDEs.

SPIN Simples

Uma SPIN Simples é mais apropriada nas seguintes circunstâncias:

- Quando o crescimento ou até mesmo o arranque do mercado de CDEs se espera que aconteça a curto prazo (entre 6 meses e um ano);
- Quando o parceiro principal (juntamente com os associados) tem uma quota de mercado assegurada ou tem capacidade de garantir essa quota de mercado a curto prazo;
- Quando os associados aceitam o papel central que o parceiro principal desempenha;
- Quando os associados não têm ambição e capacidades de se tornarem concorrentes do parceiro principal.

Sem negócios (a curto prazo) é óbvio que os associados não estarão interessados ou rapidamente perderão o interesse em fazer parte de uma SPIN Simples.

SPIN Complexa

Uma SPIN Complexa é mais apropriada nas seguintes circunstâncias:

- Quando estamos numa situação de “Pré-mercado” em que o conceito CDE ainda não é conhecido ou usado;
- Quando existe a expectativa de que o Mercado de CDEs arranque a médio prazo (2 a 3 anos);
- Quando existe a expectativa de que a SPIN Complexa possa ter um impacto no crescimento do mercado (através de *lobbying* e/ou *marketing*) e/ou na posição competitiva futura de cada um dos parceiros da SPIN no mercado.

Uma SPIN Complexa é também apropriada para promover e facilitar a inovação entre as PME's funcionando como uma plataforma para apoiar as transações comerciais entre os parceiros não concorrentes da SPIN.

SPIN Complicada

A SPIN Complicada é mais apropriada nas seguintes circunstâncias:

- Quando o crescimento ou até mesmo o arranque do mercado de CDEs se espera que aconteça a curto prazo (entre 6 meses e um ano);
- Quando existem outros concorrentes (outras PME's ESEs e/ou grandes ESEs) no mercado;
- Quando os parceiros da SPIN Complicada sentem a necessidade de reforçar a sua posição competitiva, trabalhando em conjunto;
- Quando os parceiros se complementam em termos de conhecimento, recursos e/ou enfoque do mercado;
- Quando os parceiros da SPIN Complicada estão dispostos a partilhar custos, riscos e benefícios.

3. Fases e ciclo de vida da SPIN

Para estabelecer uma SPIN e para que esta tenha sucesso é necessária alguma preparação. Esta preparação inclui uma análise de mercado para depois se poder tomar a decisão sobre qual o tipo de SPIN mais adequado. O tipo de SPIN também terá um forte impacto na seleção dos parceiros, na criação e na gestão da SPIN.

Figura 8 - Visão geral das fases da SPIN



4. Ferramentas Organizacionais para cada tipo de SPIN

As ferramentas organizacionais necessárias para permitir a criação e o bom funcionamento de uma SPIN dependem do tipo (dominante) da SPIN e da fase em que se encontra.

As ferramentas organizacionais apresentam-se na tabela seguinte de acordo com a importância que se prevê que venham a ter e também de acordo com o tipo de SPIN.

Ferramentas Organizacionais	SPINs		
	Simple	Complexa	Complicada
Modelo de Negócio Canvas	*****	**	*****
Experiência em cada tipo de SPIN	*****	*****	*****
Análise de Mercado	*****	*****	*****
Plano de Negócios	*****	*	*****
Código Deontológico	**	***	*****
Plataforma Digital para dados e informação	*****	*****	*****
Contrato	*****	****	*****
- Objetivos	*****	*****	*****
- Regras de admissão e exclusão	**	***	*****
- Alocação de tarefas	*****	*	*****
- Partilha de Riscos	**	*	*****
- Partilha de Custos	**	***	*****
- Partilha de Benefícios	*	***	*****
- Acordo ao nível dos serviços operacionais	*****	*	*****
- Direitos de Propriedade Intelectual	*****	**	*****

Nível de importância para a SPIN: (*) Sem importância ou com importância relativa (*****) Muito importante.

5. Recomendações

As ideias do método Cynefin e a sua aplicação às SPINs é um instrumento poderoso para criar o tipo de SPIN correta, coordená-la ou geri-la da melhor forma. A maioria das pessoas precisa de algum tempo antes de entender completamente este método. Se a gestão tiver em consideração o método Cynefin cada vez que toma uma decisão sobre a organização ou sobre a gestão dos relacionamentos, o conceito será entendido mais rapidamente assim como os seus benefícios para as SPINs. Esta é também uma abordagem recomendada quando as coisas não estão a avançar como estava previsto e a dada altura são necessárias ações adicionais ou até mesmo uma mudança nas decisões de gestão.

Tal como já foi referido anteriormente uma SPIN pode estar situada em mais do que um domínio mas esta situação não é desejável uma vez que complica o funcionamento da SPIN. Recomenda-se portanto iniciar uma SPIN que possua as características num domínio específico.

6. Referências

“The New Dynamics of Strategy: Sense making in a complex –complicated world”, Cynthia F. Kurtz and David J. Snowden, Cynefin Centre for Organisational Complexity IBM, IBM Systems Journal Fall 2003.

“System Dynamics Modeling of the SmartWay Transport Partnership”, Kwan C. Tan and Edgar E. Blanco, MIT Center for Transportation and Logistics, Massachusetts, MIT, Second International Symposium on Engineering Systems, Cambridge, Massachusetts, June 15-17, 2009.

Cynthia Kurtz, Story colored glasses, www.storycoloredglasses.com/2010/06/confluence.html