



THRIVE

ECOSSISTEMA DE INOVAÇÃO

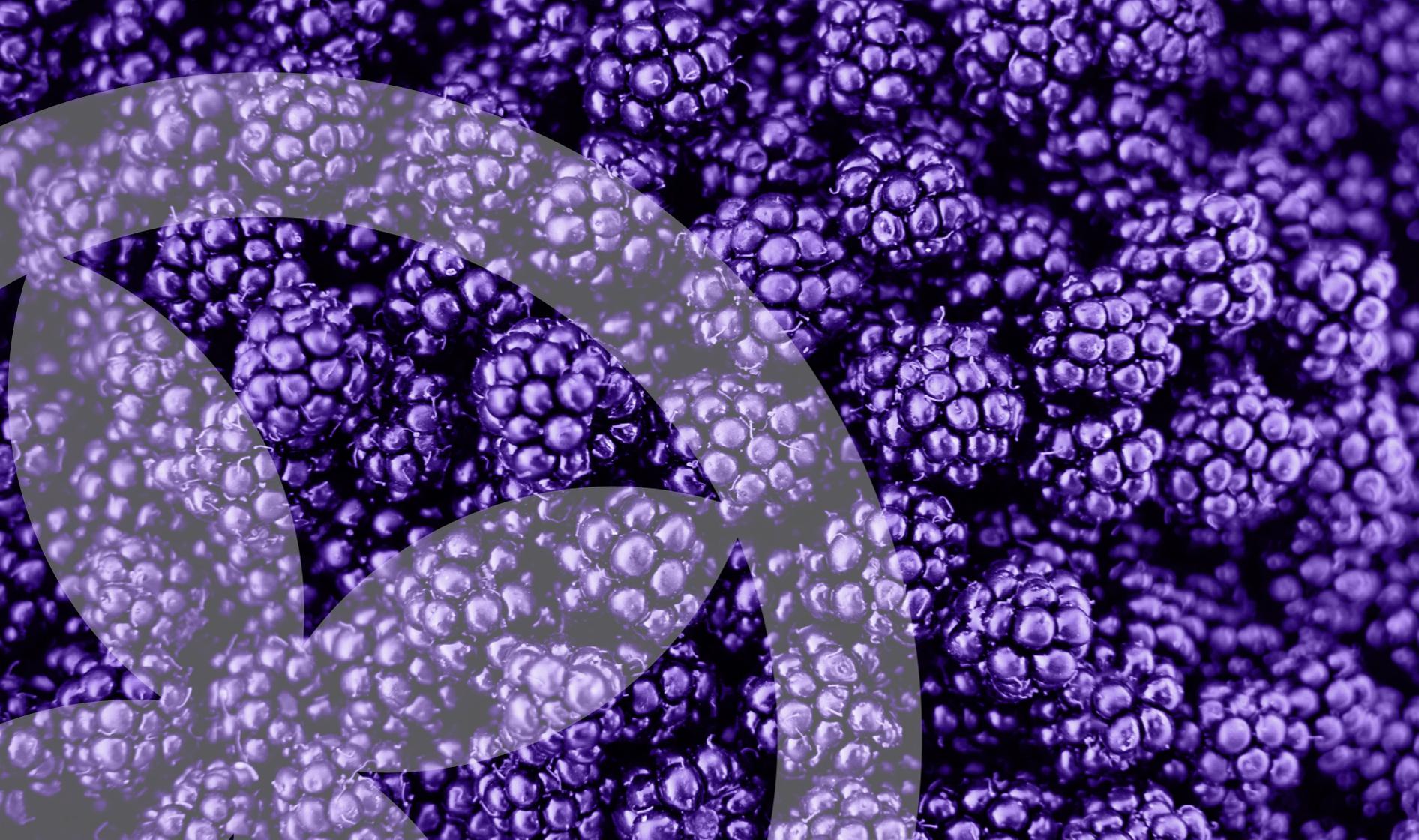
Analisar e criar estratégia



ADVANTAGE
INNOVATION PLANNING SUITE



COTEC
Portugal



ÍNDICE

- 04 **INTRODUÇÃO**
- 05 **FERRAMENTA THRIVE**
- 07 **FUNCIONALIDADES**
- 10 **TERMINOLOGIA**



INTRODUÇÃO

O sucesso de um novo produto, no momento do lançamento no mercado está intimamente dependente de outras variáveis de um ecossistema. Isto é, independentemente do sucesso no desenvolvimento e lançamento do produto, ainda assim este pode falhar no mercado, se os complementos críticos não estiverem disponíveis.

Este simulador foi concebido para

aumentar a consciência sobre o ecossistema de inovação, de um novo produto ou serviço, para que o utilizador possa antecipar os riscos, provenientes do ecossistema, associados ao produto. O propósito do simulador é apoiar o processo de estratégia de desenvolvimento e lançamento de um novo produto, para que a gestão do ecossistema seja baseada numa análise informada.

FERRAMENTA THRIVE

O processo de modelação de ecossistemas de inovação é muito particular e torna-se praticamente impossível determinar um momento exato, em que termina o processo de modelação de ecossistemas de inovação.

Na realidade, é mais provável, num curto espaço de tempo, se construir um bom cenário atual, considerando a análise e simulação de uma estratégia de ecossistema, porém provavelmente serão enfrentadas dificuldades, devido à falta de dados. Por exemplo, se não existir uma compreensão clara da vontade ou dos níveis de capacidade de uma ou das demais partes envolvidas no ecossistema, a continuação da modelação, embora educacional, poderá não fornecer apoio imediato à tomada de decisões, num contexto real. Porém, aponta para a necessidade de esclarecer algumas dessas informações,

o que deverá conduzir à aplicação/reformulação de processos no mundo real.

Esta ferramenta visa simular e sensibilizar para a importância do ecossistema de inovação e os riscos adjacentes, no momento do lançamento de um produto.

A utilização eficaz da ferramenta Thrive leva geralmente semanas ou meses de trabalho num contexto real, pautados por momentos de verificação dos cenários com a ajuda do ecossistema.



A ideia de uma estratégia de ecossistema é que se execute um exercício (profundo) de pensamento de um ecossistema (radicalmente) diferente para comercializar o produto/serviço. Nesse sentido, o simulador disponibiliza oito opções (integração, especialização, duplicação, eliminar, acrescentar, genericização, incentivar e atrasar) de estratégia, que nunca são a resposta completa em si mesma, mas aponta todas as formas possíveis de o ecossistema ser reformulado. Esta é também a razão pela qual é sugerido experimentar mais do que uma opção de estratégia, bem como combinar as opções de estratégia disponíveis. No entanto, é fundamental ter a percepção, que o que se realizar no modelo também precisa de corresponder a uma (possível) situação no mundo real. No fim último, o ecossistema não vive no ecrã do computador, mas nas relações industriais que os atores envolvidos no ecossistema têm entre si.



FUNCIONALIDADES

A modelação de ecossistemas de inovação com a ferramenta Thrive segue sete passos, descritos a seguir:

1. Criação de um Novo Cenário:

Para começar a analisar o ecossistema de inovação de um produto ou serviço a lançar, sendo necessário primeiro criar um cenário e introduzir dados. Como é o caso do título (para melhor identificar o cenário em concreto), proposta de valor global (indicação do maior sistema de valor, para o qual estão a contribuir em última análise).

2. Compreender o Ambiente de Trabalho:

Este módulo consiste no planeamento das diversas atividades e tarefas do projeto, para assim definir a duração total do projeto. O utilizador deve definir informações de referência para o planeamento, como por exemplo, a duração padrão de um dia de

trabalho. O utilizador deve também introduzir previamente uma base de dados com os recursos da organização que serão afetos aos projetos, nomeadamente recursos humanos e equipamentos.

3. Compreender o Centro do Ecossistema:

O módulo de avaliação e seleção de projetos consiste em avaliar o mérito do projeto. O módulo segue a estrutura base do algoritmo definido pela técnica multicritério Analytic Hierarchy Process (AHP).

O algoritmo AHP baseia-se na definição de critérios e subcritérios para avaliar diferentes alternativas, neste caso serão projetos. A atribuição de pesos a cada critério e subcritério é realizada através de um procedi-



mento de comparação par a par, em que o utilizador deve atribuir a importância relativa de um critério face ao outro através de uma escala numérica pré-definida.

1. Modelar Cadeias de Valor Individuais:

Com os principais complementos determinados, esta fase visa desenhar as cadeias de valor que conduzem a cada um desses complementos. É importante os produtos/serviços serem cuidadosamente selecionados, avançando passo a passo em cada momento.

2. Avaliar as Propriedades de Cada Elemento de Valor Individual:

Nesta etapa é suposto estimar as propriedades internas de cada elemento da cadeia de valor, onde é recomendável começar a preencher os elementos de valor a montante. Isto é, do mais

afastado para o centro. Quando se seleciona cada caixa de diálogo existem oito campos para preencher. A descrição (em que é importante ser extensa e exaustiva para ser claro para todos os utilizadores), o disponibilizado por (pretende-se o nome da organização que está a fornecer o elemento de valor), tipo de interveniente (seleciona-se a tipologia mais apropriada do ator), a base de contribuição (contribui-se com elementos de valor para a proposta de valor global, em que se cataloga quais os recursos/capacidades relevantes para o ator e as atividades produtivas que devem realizar para contribuir para o ecossistema).

3. Avaliar a Probabilidade de Cada Complemento Principal:

Com a caracterização de todos os elementos de valor é necessário vol-

tar aos principais complementos do modelo e caracterizar de forma holística, com o pressuposto de realizar o pretendido dentro do prazo

4. Rever a Lista de Tarefas: Com a introdução da informação no modelo, a lista de tarefas mantém um registo da informação que pode estar em falta ou inconsistente. De referir que o facto de esta lista ter notas, não significa que a simulação não possa estar fechada, até porque tem de existir um alinhamento perfeito, para que isso aconteça, porém é importante rever cuidadosamente a lista antes de avançar para a função de análise

Com a modelação do ecossistema em análise, através do preenchimento das etapas previamente descritas, há a necessidade de analisar o ecossistema. No momento de análise,

o utilizador pode escolher uma estratégia de resolução de problemas para o cenário, em que o sistema lhe apresenta oito possíveis estratégias, de forma a responder às questões no cenário de base do ecossistema.

A estratégia pode ser dividida em:

- **Integração** – A própria organização decide aumentar a contribuição para o ecossistema, assumindo a produção de um elemento de valor, que era fornecido por outro ator do ecossistema.
- **Especialização** – Dividir elementos de valor existentes em elementos de valor individuais mais pequenos, que são fornecidos por uma gama mais vasta de atores.
- **Duplicação** – Acrescentar outro fornecedor para disponibilizar um elemento de valor já existente, de modo a aumentar a probabilidade de ser realizado.

- **Eliminar** – Reduzir o risco do ecossistema através de uma redução da proposta de valor do ecossistema.
- **Acrescentar** – Proposta de valor mais ampla e rica podendo satisfazer mais clientes, aumentando a base global de receitas da oferta do ecossistema.
- **Genericização** – Substituir elementos de valor que ainda estão para ser desenvolvidos ou disponibilizados, de entre as soluções já disponíveis.
- **Incentivar** – Tentativa de melhorar a vontade de um determinado ator, que tem capacidades para contribuir, mas com motivação bastante baixa.
- **Atrasar** – Aplicar um atraso adicional ao cenário original, dando mais tempo para que alguns elementos de valor crítico alcancem o resto.

TERMINOLOGIA

Complemento Elemento de valor que aumenta a utilidade de outro(s) elemento(s) de valor. Mais frequentemente utilizado para se referir a diferentes produtos (i.e., produtos complementares) que aumentam a utilidade um do outro. Mas pode também referir-se a outros tipos de elementos de valor, tais como uma empresa de telecomunicações que recebe do governo o direito de utilizar a frequência 5G numa determinada região geográfica.

[EXEMPLO] Os serviços de carregamento público e os veículos eléctricos complementam-se mutuamente. Sem veículos eléctricos, os serviços de recarga pública não criariam qualquer valor. Entretanto, sem os serviços públicos de carregamento, o carregamento seria limitado apenas às infraestruturas privadas, o que limitaria significativamente a propagação de veículos eléctricos. A recarga pública e os veículos eléctricos são, portanto, interdependentes na criação de valor para os clientes: quanto mais há de um, mais valioso se torna o outro, e vice-versa.

Complemento Crítico Elemento de valor que é necessário para que a PVE se materialize. Por outras palavras, se nenhum dos complementos críticos estiver disponível, a proposta de valor do ecossistema não se materializa.

Ecossistema de Inovação

[EXEMPLO] No caso da vacina Pfizer-BioNTech COVID-19, um complemento crítico da vacina é a cadeia logística que é capaz de manter o produto em todas as fases do seu transporte e armazenamento entre -80°C e -60°C. Se a infraestrutura que permite estas temperaturas não estivesse operacional na altura em que a Pfizer pretendia efetuar as entregas, a PVE de vacinar pessoas teria sido atrasada, ou potencialmente tornada redundante por combinações vacinas + logística concorrentes.

Conjunto de entidades que, individualmente contribuem com elementos de valor, que colectivamente permite a materialização da proposta de valor de um ecossistema específico (PVE). Um ecossistema de inovação pode incluir partes comerciais, bem como partes não comerciais (por exemplo, legislador).

[EXEMPLO] Na perspectiva de uma empresa que visa lançar um novo modelo de veículo eléctrico de longo alcance, o ecossistema de inovação inclui todas as partes que fornecem componentes para a produção do veículo; por exemplo, um fabricante de baterias ou uma empresa de pneus; bem como todas as entidades que se encontram na cadeia de valor entre a empresa e o cliente

Proposta de Valor (PV)

final. Isto inclui, por exemplo, os concessionários de automóveis e as empresas de aluguer de automóveis. Além disso, o ecossistema de inovação inclui também todas as entidades envolvidas na materialização de quaisquer cadeias de valor complementares que sejam necessárias, para que a proposta de valor global de condução eléctrica com esse modelo particular de automóvel se materialize. Isto inclui, por exemplo, as cadeias de valor envolvidas na criação e operação de infraestruturas de carregamento eléctrico e no fornecimento de eletricidade verde, mas também serviços de financiamento e seguros que permitam a aquisição e operação do automóvel pelos seus proprietários. Por outras palavras, um ecossistema de inovação de um determinado produto pode ser pensado como incluindo as partes que contribuem para todas as cadeias de valor relevantes que, em conjunto, tornam possível uma PVE.

A promessa que uma empresa faz aos seus clientes diretos sobre a utilidade que ganhariam se lhes adquirissem um determinado produto.

[EXEMPLO] Na sua essência, uma lâmpada permite-lhe vislumbrar a envolvência enquanto

está escuro lá fora. No entanto, a maioria das marcas que vendem lâmpadas pretende que a proposta de valor dos seus produtos vá além de fazer apenas isso. Vemos empresas que pretendem criar valor adicional para os seus clientes também sob a forma de apelo estético, ou associando o proprietário de uma lâmpada (dispendiosa) a uma certa classe socioeconómica.

Proposta de valor em que os elementos de valor que são gerados por um conjunto de produtos diferentes (cada um fornecido por entidades diferentes) se combinam numa única proposta de valor global. Aqui, queremos ver para além da nossa oferta imediata e considerar o sistema maior para o qual ele contribui.

[EXEMPLO] A condução eléctrica sustentável é uma proposta de valor global porque só se materializa se os clientes combinarem um veículo eléctrico funcional e alguns meios para carregar esse veículo com eletricidade gerada de forma sustentável. Na grande maioria dos casos de condução eléctrica, vemos estes dois elementos terem origem em duas cadeias de valores diferentes que incluem, cada uma delas, várias partes independentes.

Proposta de Valor do Ecossistema (PVE)



THRIVE
by **ADVANTAGE**

Sede

Rua Eng.º Ferreira Dias, n.º 728, Sala 1.05
4100-246 Porto, Portugal

Delegação

Avenida Eng.º Duarte Pacheco, n.º 19 – 12.º Esq.
1070-100 Lisboa, Portugal

Email: geral@cotec.pt

Cofinanciado por:

