

Valor, Processos de Negócio e Redes

Valor como pedra chave

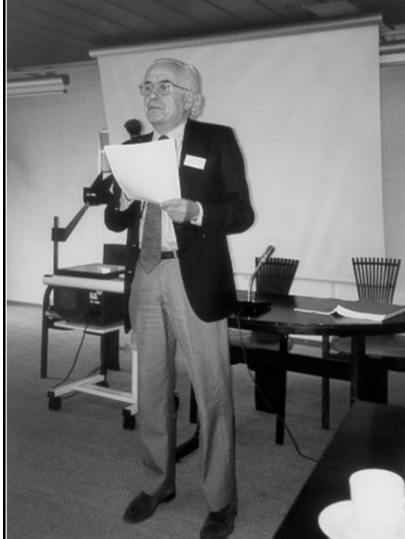
Foco nos Processos de Negócio

Ênfase nos Relacionamentos e Redes

Relacionamentos e redes

- Gama de relacionamentos
- Desenvolvimento de relacionamentos cooperativos
- Natureza e continuidade dos relacionamentos
- Além da díade: a rede de relacionamentos

Relacionamentos e redes



“I was once in the habit of telling pupils that firms might be envisaged as islands of planned coordination in a sea of market relationships. This now seems to me a highly misleading account of the way in which industry is in fact organised (...) What I have in mind is the dense network of co-operation and affiliation by which firms are inter-related”.

G. B. Richardson (1972)

Relacionamentos e Redes



More and more marketing activities will be characterized by the management of interorganizational relations

(Philip Kotler, 1999)

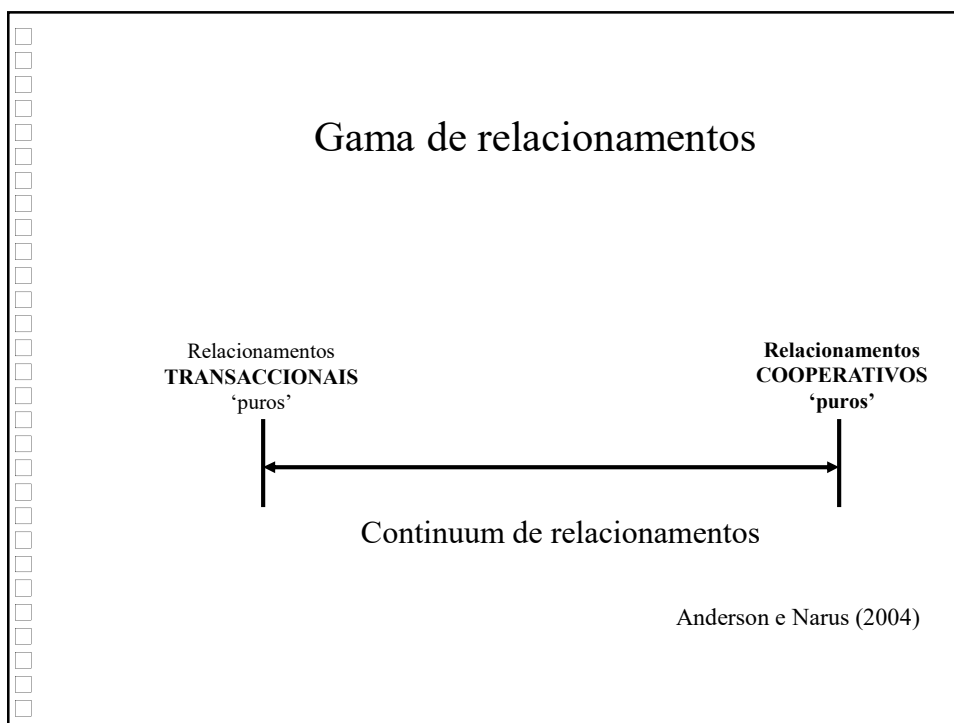
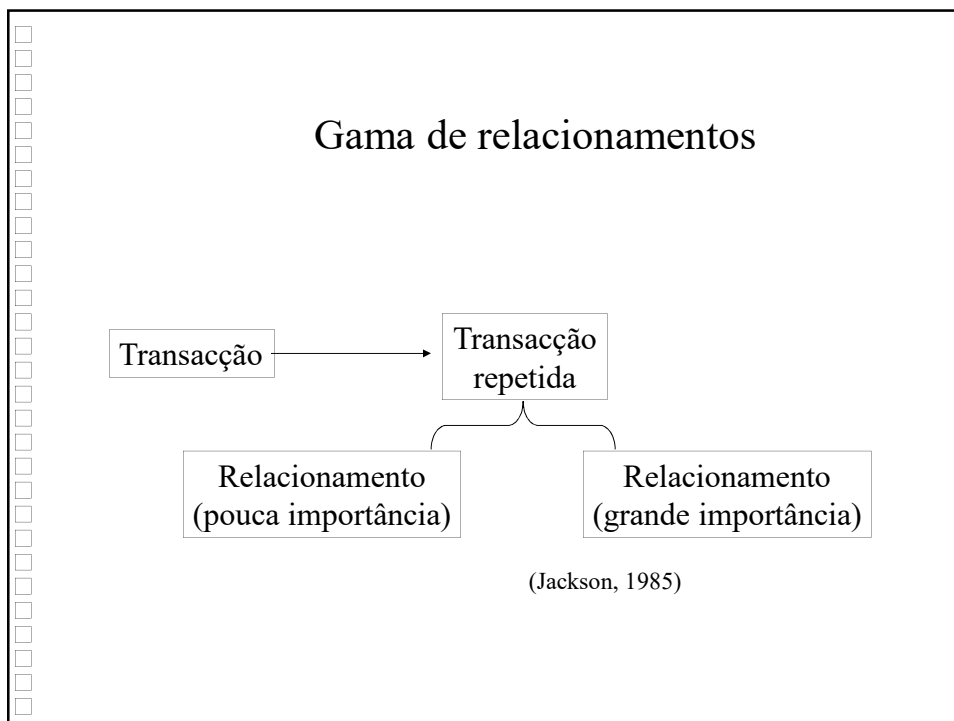


Relationship marketing is interaction in networks of relationships

(Evert Gummesson & Christian Grönroos)

To be an effective *competitor* (in the global economy) requires one to be a trusted *cooperator* (in some network)

(Robert Morgan & Shelby Hunt, 1994, Journal of Marketing)

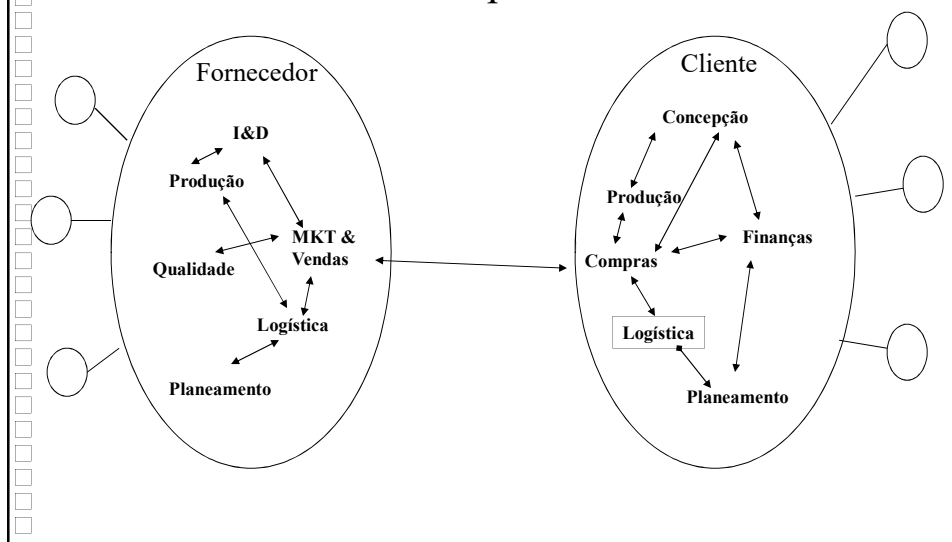


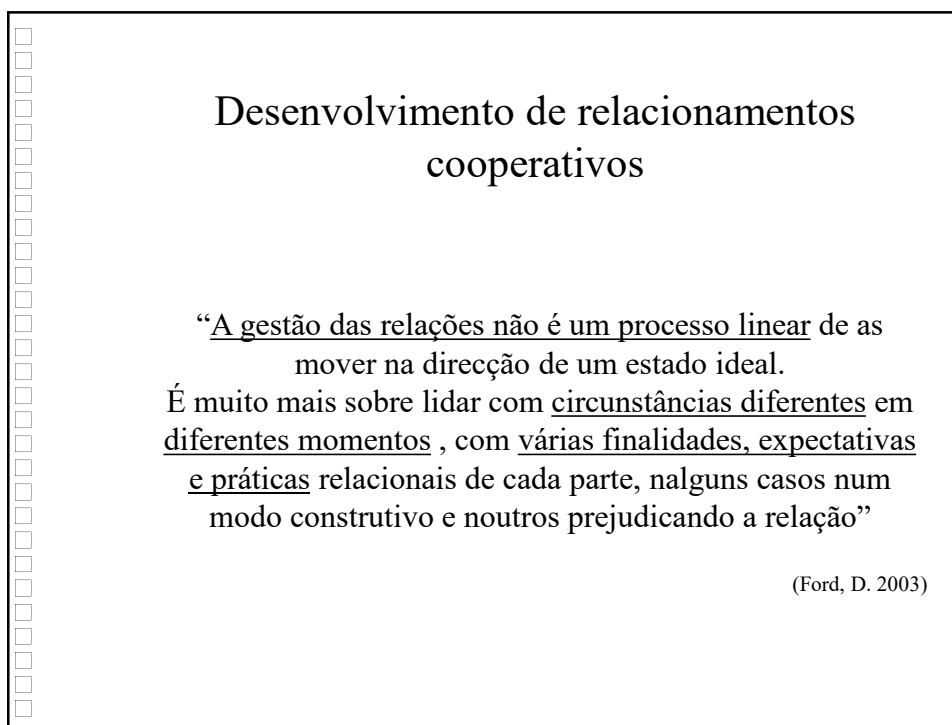
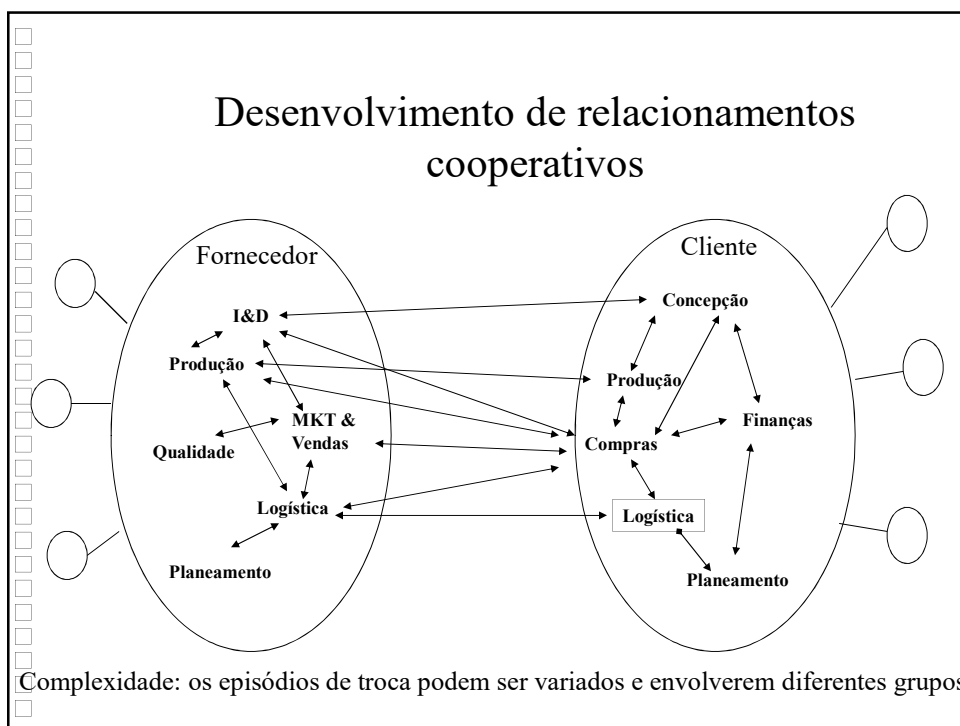
Gama de relacionamentos

Abordagem transaccional	Abordagem relacional ou cooperativa
Muitas alternativas	Uma ou poucas alternativas
Cada acordo é um novo negócio; ninguém deve beneficiar de desempenhos passados.	O acordo é parte de um relacionamento e o relacionamento é parte de uma rede.
Explorar o potencial da competição	Explorar o potencial da cooperação
Curto prazo	Longo prazo
Renovação e eficiência/eficácia pela mudança de parceiros; escolha dos fornecedores mais eficientes em cada momento	Renovação e eficiência/eficácia pela colaboração e 'efeitos de equipa'; combinação de recursos e conhecimento
Compra/venda de 'produtos'	Compra/venda de 'competências'
Orientação para a obtenção de preços competitivos para produtos bem especificados/estandardizados	Orientação para reduções nos custos totais e criação de valor; oferta como variável

(Axelsson e Wijnstra, 2002)

Desenvolvimento de relacionamentos cooperativos





Desenvolvimento de relacionamentos cooperativos

(Ford, D.*et al.*, 2003)

Conceitos base

- Aprendizagem
- Investimentos
- Adaptações
- Confiança e comprometimento
- Distância

Desenvolvimento de relacionamentos cooperativos

(Ford, D.*et al.*, 2003)

Conceitos base

- Aprendizagem
- Investimentos
- Adaptações
- Confiança e comprometimento
- Distância

Sobre o contexto específico de cada parte
Disponibilidade para Aprender e Ensinar

Desenvolvimento de relacionamentos cooperativos

(Ford, D.*et al.*, 2003)

Conceitos base

- Aprendizagem
- Investimentos
- Adaptações
- Confiança e comprometimento
- Distância

Recursos tangíveis e intangíveis ao longo do tempo, por vezes pouco visíveis e de difícil avaliação

(p.ex. Contactos formais e informais - Quem é quem, operações e práticas de negócio, intenções,...)

Desenvolvimento de relacionamentos cooperativos

(Ford, D. *Et al.*, 2003)

Conceitos base

- Aprendizagem
- Investimentos
- Adaptações
- Confiança e comprometimento
- Distância

Alterações formais e/ou informais de procedimentos normais, i.e. investimentos visando as especificidades de cada relação
(p. ex. Modificar um produto/serviço, pequenas alterações na sequência de produção, procedimentos administrativos, procedimentos de entrega, ...)

Desenvolvimento de relacionamentos cooperativos

(Ford, D. *Et al.*, 2003)

Conceitos base

- Aprendizagem
- Investimentos
- Adaptações
- Confiança e comprometimento
- Distância

O outro lado do oportunismo

Demonstrar comprometimento ou evitar aproveitar-se da outra parte

A história interessa!

Desenvolvimento de relacionamentos cooperativos

(Ford, D. *et al.*, 2003)

Conceitos base

- Aprendizagem
- Investimentos
- Adaptações
- Confiança e comprometimento
- Distância

Social – familiaridade com formas de pensar e trabalhar entre indivíduos

Cultural – normas e valores associados ao local de origem

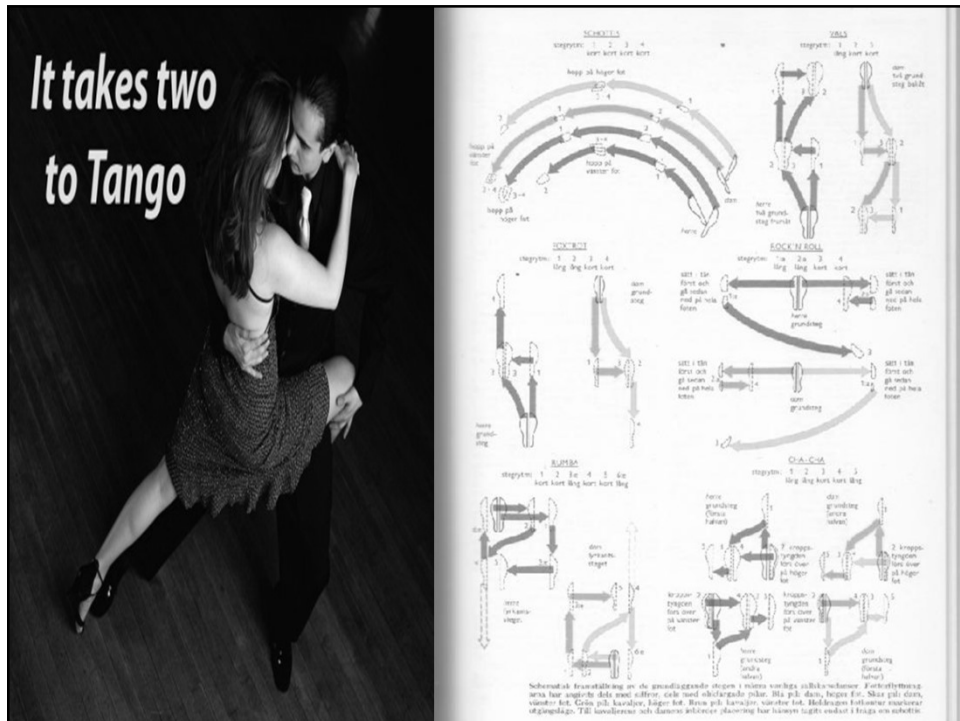
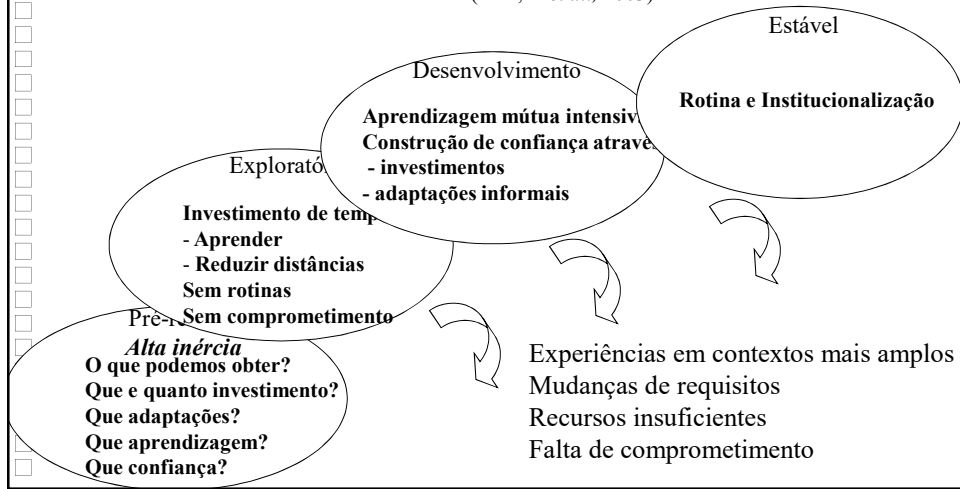
Tecnológica – tecnologias de produto e processo

Temporal – entre acordo e fornecimento da encomenda

A redução das distâncias é frequentemente exigente em termos de interação social

Desenvolvimento de relacionamentos cooperativos

(Ford, D. et al., 2003)



Natureza e continuidade dos relacionamentos

		Baixo Envolvimento (Transaccionais)	Alto Envolvimento (Cooperativos)
Alta Continuidade		Relacionamentos 'simples' Continuidade torna a rotinização possível. Baixo envolvimento facilita mudança de fornecedor, se necessário.	Relacionamentos 'complexos' Melhorias através de adaptações mútuas geram benefícios em termos de custos e receitas que se manifestam no tempo.
Baixa Continuidade		Trocas de 'mercado' Eficiência acrescida associada à pressão sobre os preços – requerem baixa continuidade e baixo envolvimento.	Situações de compra complexas Sistemas complexos e equipamentos adquiridos a intervalos irregulares.

(Gadde e Håkansson, 2001)

Além da díade: a rede de relacionamentos

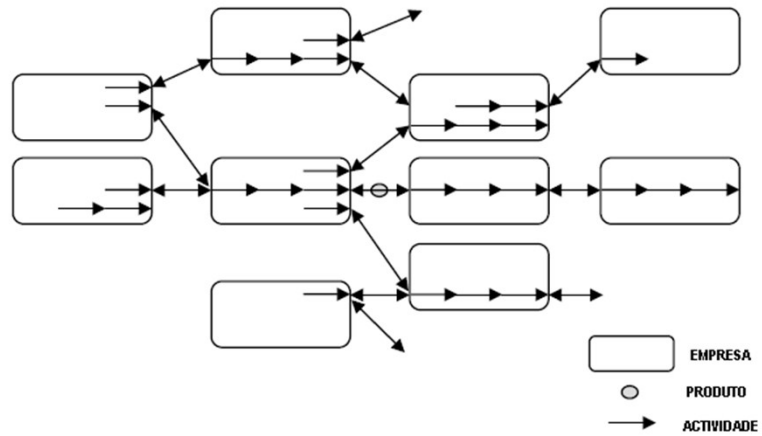
Industrial Networks Approach

“Uma rede é um conjunto de relações directamente e indirectamente conectadas, i.e. em que a troca num relacionamento é contingente com a troca (ou não troca) noutro(s) relacionamento(s)”

(Anderson *et al*, 1994)

Industrial Marketing and Purchasing Group
<http://www.impgroup.org>

Além da díade: a rede de relacionamentos



Além da díade: a rede de relacionamentos

Industrial Networks Approach

Modelo ARA

Actores

aqueles que controlam recursos (organizações, empresas, departamentos, indivíduos)

Recursos

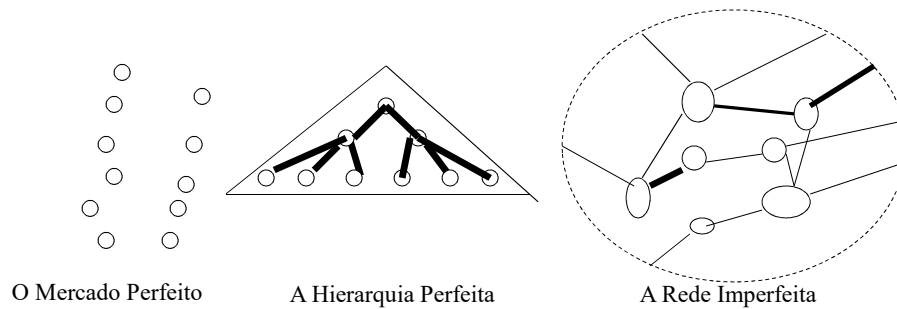
aquilo que os actores valorizam e usam nas actividades para criar valor (conhecimento, equipamentos, relações, etc.)

Actividades

de transacção e de transformação de recursos

Além da díade: a rede de relacionamentos

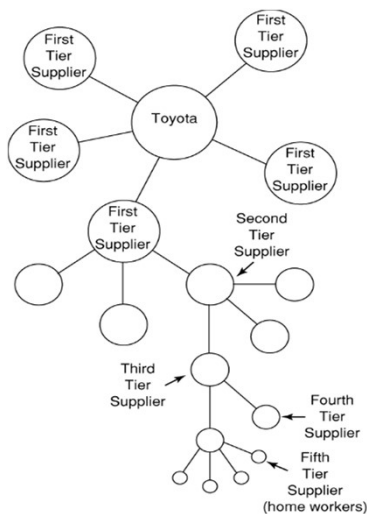
Industrial Networks Approach
IMP (Industrial Marketing&Purchasing) Group



Mudanças na indústria automóvel

- De fornecedores de componentes a fornecedores de sistemas
- Vários níveis de fornecedores
 - ◆ 1º nível – sistemas completos
 - ◆ 2º nível – subsistemas
 - ◆ 3º nível – componentes estandardizados

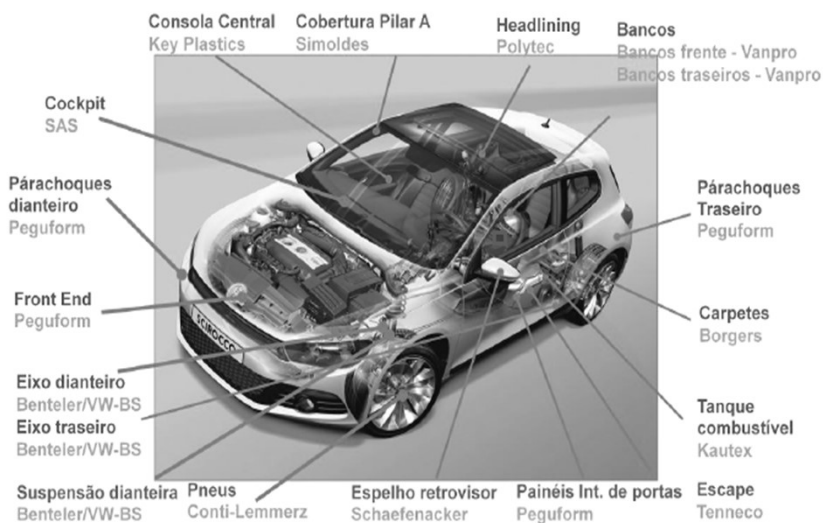
Redes na indústria automóvel



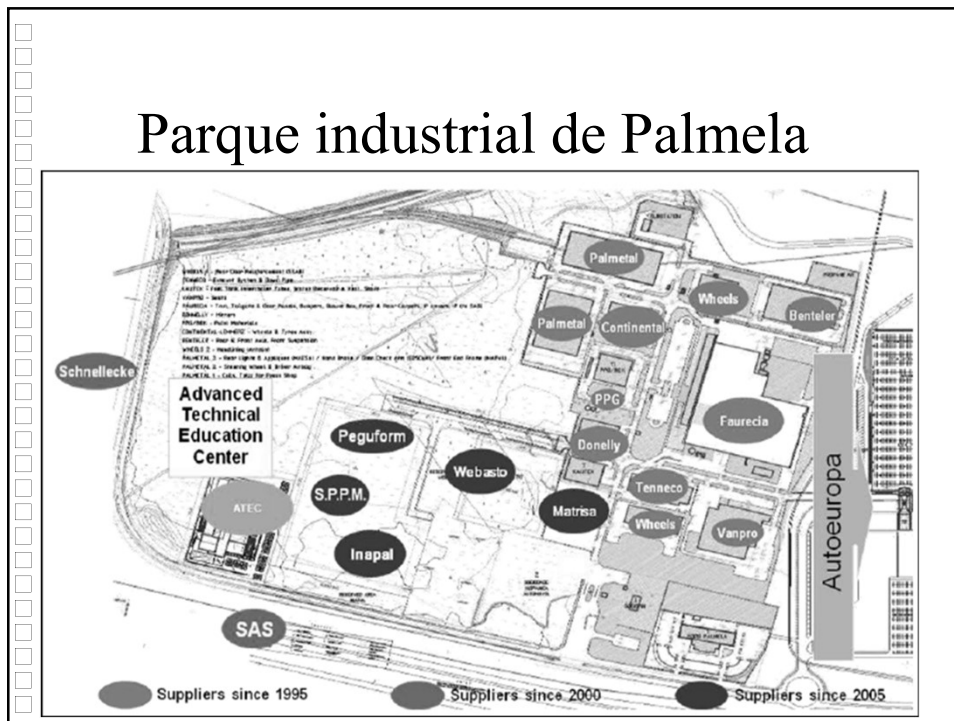
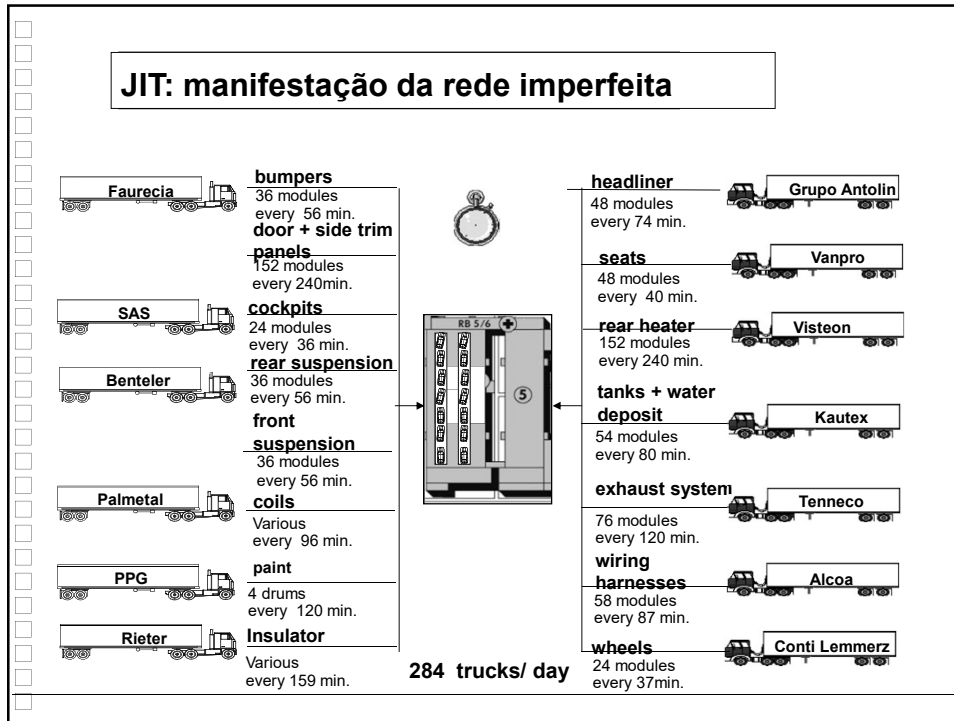
- Relacionamento indirectos
 - ◆ 50000 fornecedores da Toyota
- Influência de grandes empresas
 - ◆ Orquestrador de relações e competências

Source: D Blenkhorn and AH Noori, What it Takes to Supply Japanese OEMs, *Industrial Marketing Management*, vol. 19, no. 1, 1999.

Scirocco: manifestação da rede imperfeita



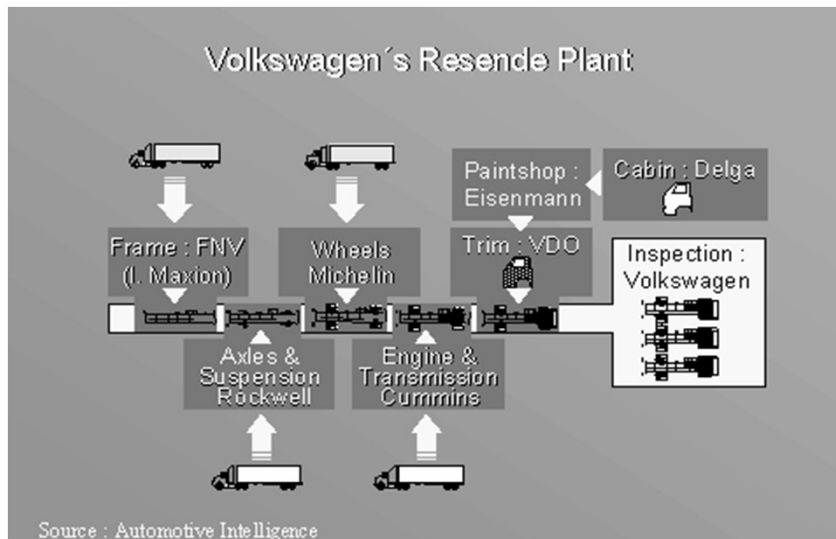
Fornecedores do Volkswagen Scirocco



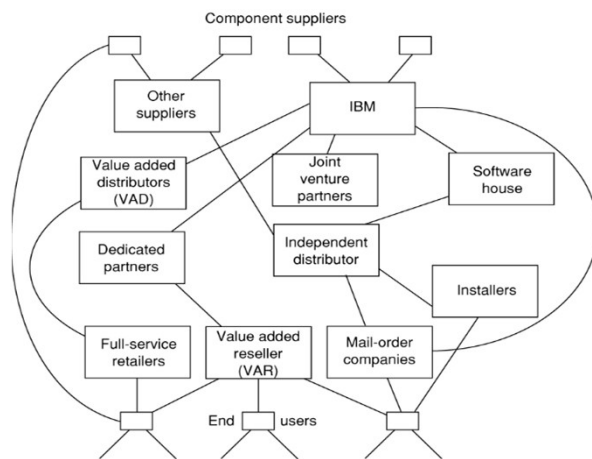
De River Rouge a Resende



Fábrica modular: manifestação da rede imperfeita



A perspectiva de um grande fornecedor

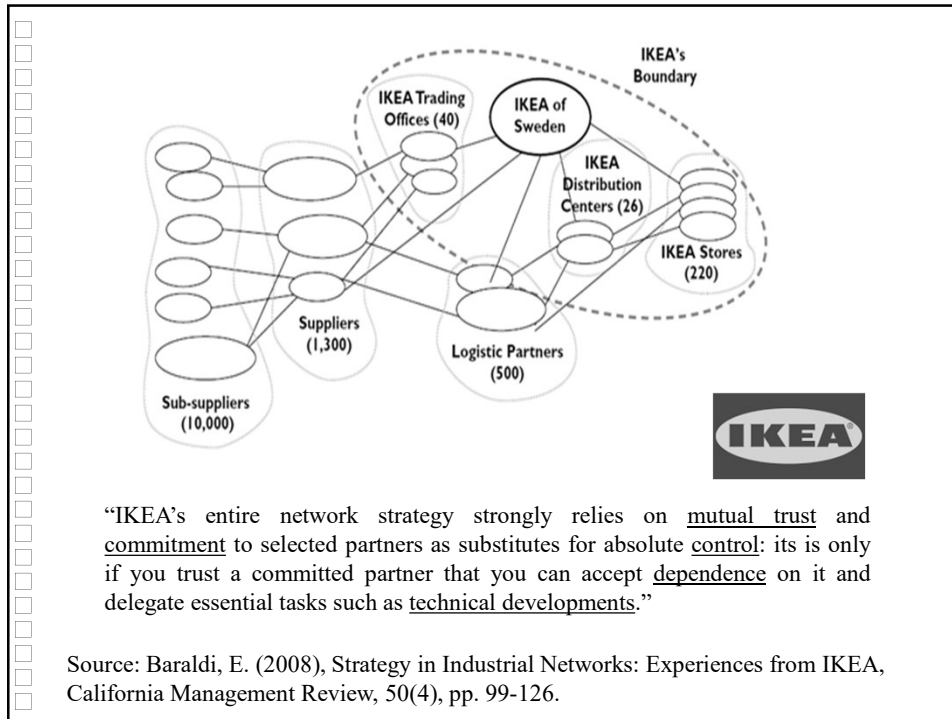


IBM's distribution network

Source: Ford (ed) *Understanding Business Markets and Purchasing*, London, Thomson Learning, 2001.

A rede ilustra:

- **Variedade de empresas**
 - ◆ Dimensão e competências
 - ◆ Modos de servir os clientes
 - ◆ Soluções disponibilizadas (produto, serviço, logística, adaptações, aconselhamento, ...)
- **Variedade de relações**
 - ◆ Directas e indirectas, próximas e distantes
- **Ausência de controlo central**
 - ◆ A dinâmica da rede não depende apenas da empresa focal



Além da díade: a rede de relacionamentos

Industrial Networks Approach

Tanto as possibilidades como as restrições às actuações de uma empresa focal dependem parcialmente da rede em que está inserida

Além da díade: a rede de relacionamentos

Industrial Networks Approach

Alguns conceitos

Horizonte de rede

Visão do actor sobre a extensão da rede

Depende da experiência directa na rede

Outros actores podem contribuir para ampliar o horizonte
(ligações fracas)

Anderson, J., Håkansson, H. e Johanson, J. (1994), Dyadic Business Relationships within a Business Network Context, The Journal of Marketing, 58 (4), pp. 1-15.

Além da díade: a rede de relacionamentos

Industrial Networks Approach

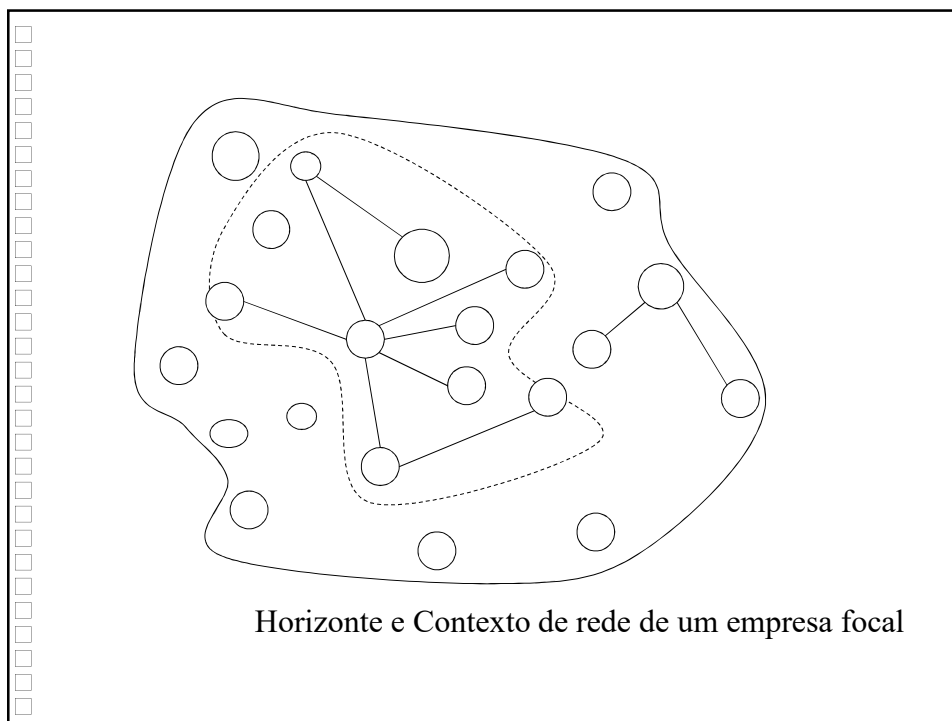
Alguns conceitos

Contexto de rede

Estruturado em

- ACTORES: quem são
- ACTIVIDADES: o que fazem
- RECURSOS: que recursos controlam
- RELACIONAMENTOS: transaccionais ou cooperativos (JIT, co-design, contratos de longa duração, single sourcing, leilões invertidos, etc.)

As percepções dos contextos podem ser parcialmente
partilhadas pelos actores



Além da díade: a rede de relacionamentos

Industrial Networks Approach

Alguns conceitos

Identidade na rede

Fenómeno temporal e contextual

Indicação do Poder e Competências do actor

“diz-me com quem fazes negócio, dir-te-ei quem és”

A identidade pode ser parcialmente partilhada pelos actores

Além da díade: a rede de relacionamentos

Industrial Networks Approach

Alguns conceitos

Conectividade

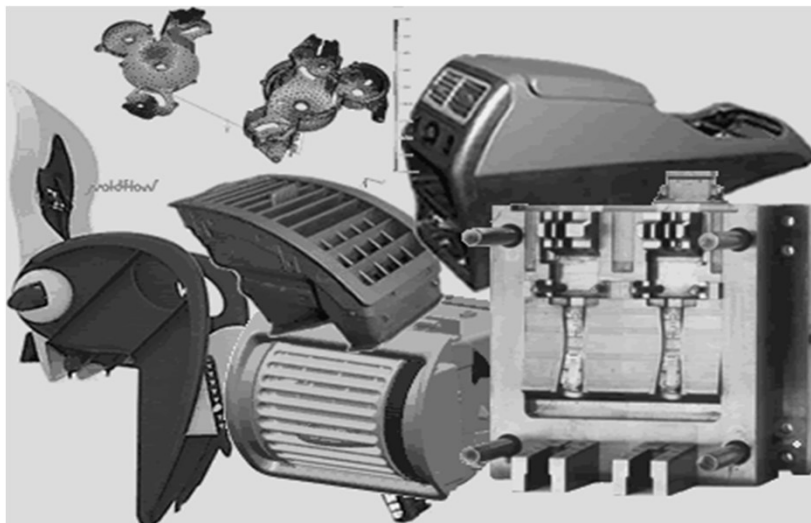
Interdependências objectivas e subjectivas entre relacionamentos

Fenómeno temporal e contextual

Exemplos de implicações:

- ◆ Interpretação de outros actores sobre um particular relacionamento entre duas empresas (p.ex. pode facilitar ou dificultar o acesso)
- ◆ Compatibilidade entre actividades executadas para um dos parceiros com as executadas para outros (p.ex. adaptação vs estandardização)
- ◆ Re-utilização noutros relacionamentos de recursos desenvolvidos com e/ou para um parceiro (p.ex. investimentos específicos)

Além da díade: a rede de relacionamentos

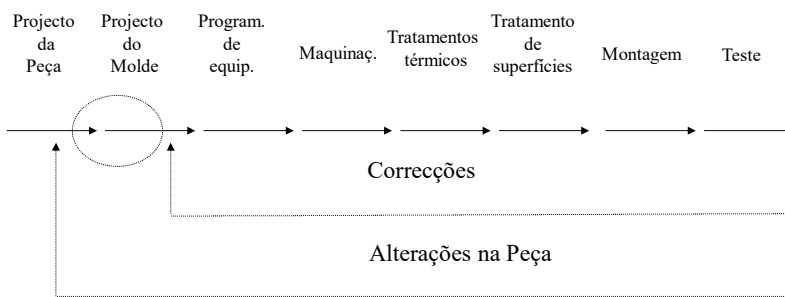


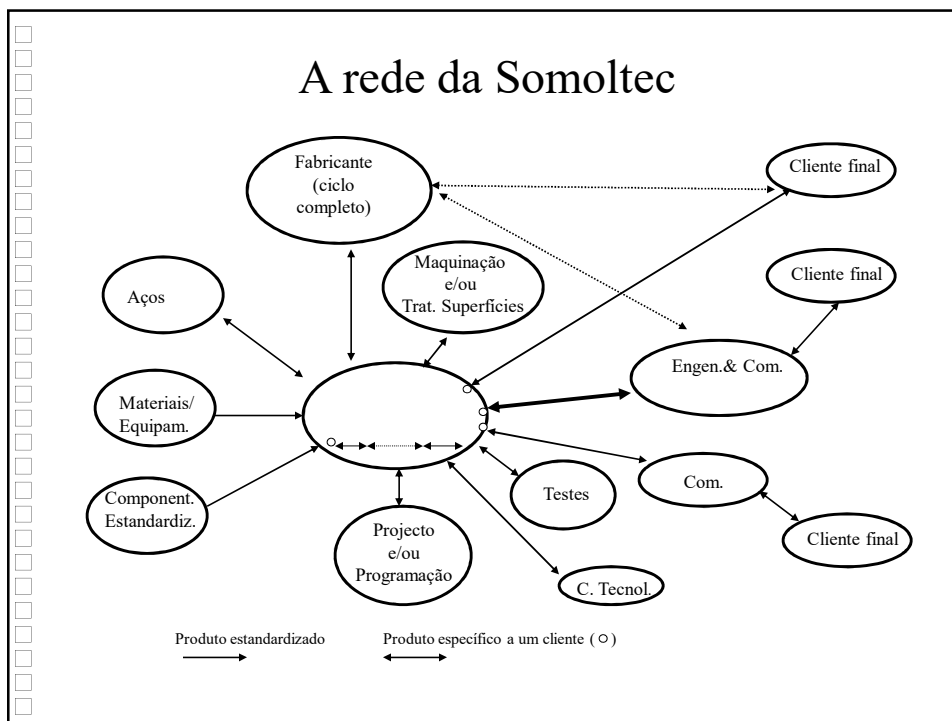


A rede da SOMOLTEC

■ Moldes para plásticos

- ◆ produto único destinado a um cliente específico
- ◆ complementaridade estreita entre actividades






Além da díade: a rede de relacionamentos

Redes de alianças ou a mão visível das empresas

- ◆ Criar novos mercados
- ◆ Juntar recursos tangíveis e intangíveis
- ◆ Promover um 'design' dominante
- ◆ Distribuir o risco por várias empresas

Anderson, Narus & Naryandas(2009)




Além da díade: a rede de relacionamentos

A Tecnologia Bluetooth

- Início de 90's: Incerteza sobre tecnologias s/ fios
- 1993/97 – Ericsson – projecto MC-Link baseado em ondas rádio
- 1998 – Special Interest Group c/ Nokia, Intel, IBM e Toshiba
- 1999 – 500 empresas aderem ao Adopters Agreement
- 2000 – o nº de aderentes ascende a 2020 empresas (<http://www.bluetooth.com>)

Eneroth, K e Malm, A. (2001), Knowledge Webs and Generative Relationships: A Network Approach to Developing Competencies", European Management Journal, 19 (2).



OPEN ALLIANCE

ENABLING THE NEXT GENERATION CONNECTED CAR

Delivering High Performance: 100Mbps Ethernet, Bluetooth and WiFi Connectivity

© 2013 Broadcom Corp.

360° Camera System | On-Board Diagnostics | Tire Pressure Monitor | Tablet | Phone | Infotainment | Future

Dramatically Reduces Connectivity Cost and Cabling Weight

www.autonews.com/article/20171127/OEM05/171129774/toyota-isolated-with-hydrogen-bet-as-ev-movement-grows

Automotive News

HOME CARS & CONCEPTS NEWS BY BRAND DEALERS OEM/SUPPLIERS MOBILITY SPECIAL REPORTS OPINION VIDEO DATA WEBINARS EVENTS JOBS +MORE

THIS WEEK'S ISSUE > **CYBER MONDAY: Subscribe for \$4.92/week** SEARCH

You are here: Home > Green Cars > Toyota >

Toyota isolated with hydrogen bet as EV movement grows

November 27, 2017 @ 10:31 am
Kevin Buckland and Nao Sano
Bloomberg



Toyota, which leads FCV sales globally with the Mirai, has only shipped about 4,300 since

TOKYO -- Toyota Motor Corp., which has made a big bet on hydrogen-powered cars, is looking more isolated as industry rivals double down on plug-in electric vehicles as the dominant technology in the emerging post-fossil fuel era.

Three years ago, Toyota President Akio Toyoda,

Automotive News WORLD CONGRESS JAN 16-17 - DETROIT THE ART AND NECESSITY OF INNOVATION FROM AUTOMATION CEO MIKE JACKSON REGISTER TODAY! IBM pwc

Know a young U.S. exec with the talent and drive to become an industry star? **Rising Stars** Know a young U.S. exec with the talent and drive to become an industry star?

Automotive News

Automotive News, November, 2017

hydrogencouncil.com

Hydrogen Council

Home Our Mission Our Members FAQ News Contact Roadmap

Air Liquide ALSTOM AngloAmerican Audi

THE HYDROGEN COUNCIL ANNOUNCES 11 NEW MEMBERS

BMW GROUP DAIMLER ENVIRO

It is with great pleasure that the Hydrogen Council today welcomes on board four new steering members Audi, Iwatani, Plastic Omnium and Statoil, along with new supporting members Mitsui & Co, Plug Power, Faber Industries, Faurecia, First Element Fuel (True Zero), Gore and Toyota Tsusho. This rapid growth clearly demonstrates the recognition of the Council as having a leading role to play in helping shape the energy mix of the future.

HYUNDAI Iwatani Kawasaki PLASTIC OMNIUM

Read more

THE HYDROGEN COUNCIL - AN INTRODUCTION

Germany plans to promote 'green' hydrogen with €7 billion

Wasserstoffstrategie

Supporter

FCH FUEL CELL AND HYDROGEN JOINT VENTURE

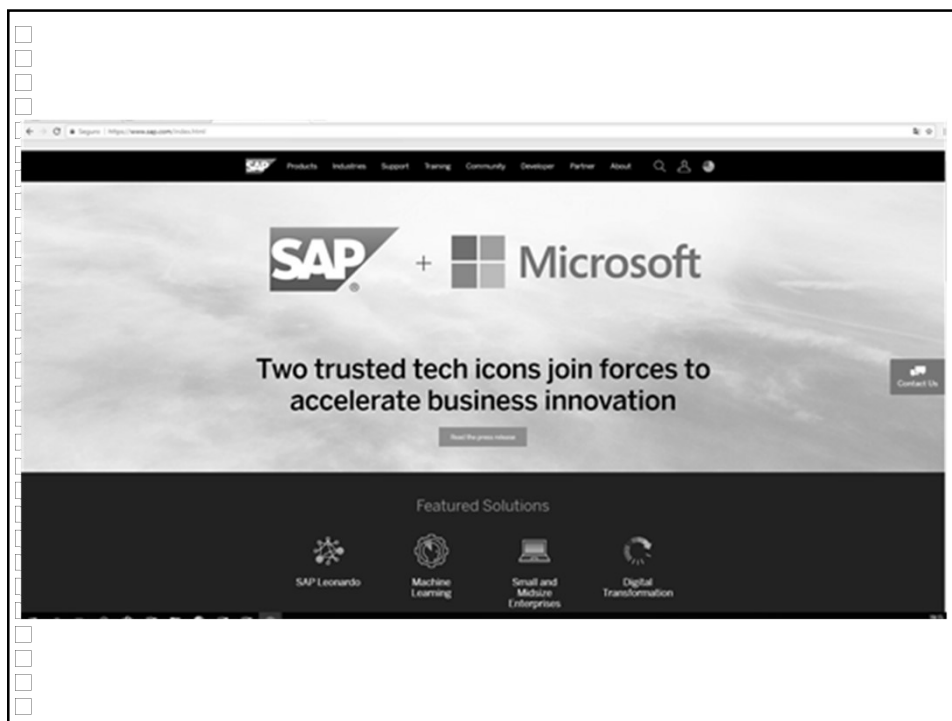
SAFETY4SEA

SAVE THE DATE NOVEMBER 2017 VIRTUAL FORUM & EXHIBITION

SAFETY GREEN SMART RISK CSR OTHERS TV CONGRESS EVENTS

Portugal approves €7 billion investment for hydrogen energy

Portugal's Government has approved a National Energy and Climate Plan, Portugal's Energy National Strategy for 2017, in order to reach European Union



Valor dos relacionamentos com clientes

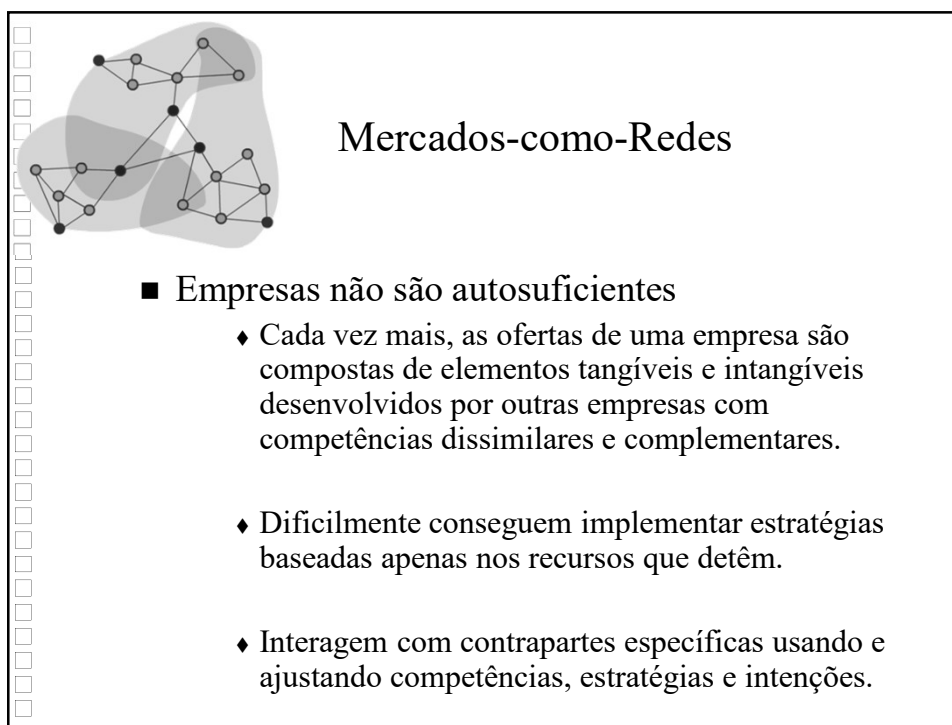
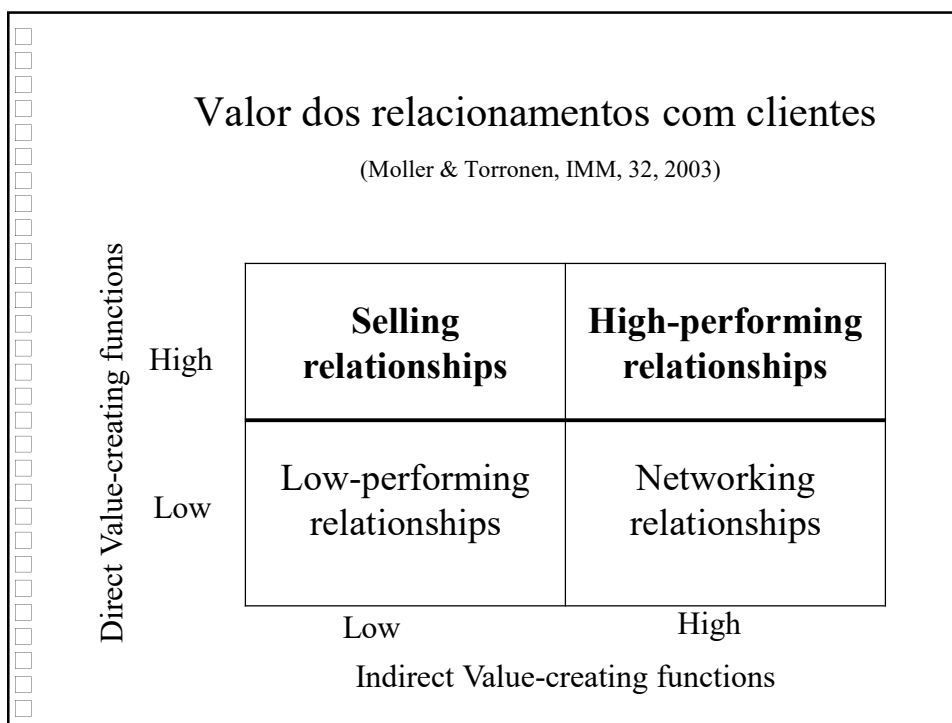
(Moller & Torronen, IMM, 32, 2003)

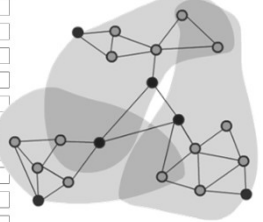
■ Funções diretas

- ◆ Profit Function- Lucro relativo obtido com um cliente
- ◆ Volume Function - Volume de negócio gerado pelo cliente
- ◆ Safeguard Function - Garantia do nível de lucro e negócio através de contratos específicos com o cliente

■ Funções indiretas (conectividade)

- ◆ Innovation Function – Disseminação a outro(s) cliente(s) de inovações de produto ou processo geradas com um cliente
- ◆ Market Function – obtenção de novos clientes pela associação a um cliente
- ◆ Scout Function - Vigilância pelo uso de informação obtida sobre o mercado/rede através do cliente
- ◆ Access Function - Acesso a outros atores relevantes através do cliente

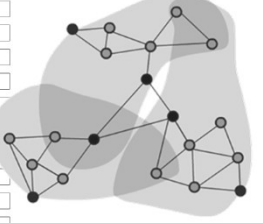




Mercados-como-Redes

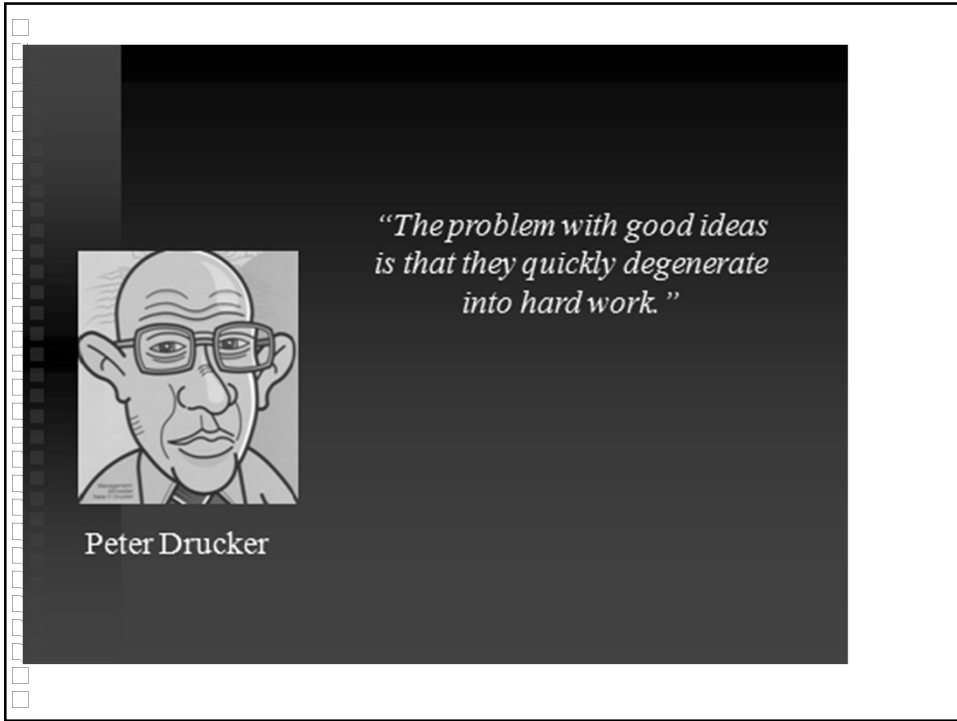
Empresas não são ‘ilhas isoladas’

- ◆ Não escolhem entre ter ou não ter relacionamentos!
- ◆ Estão inseridas em redes de relacionamentos interdependentes que
 - ◆ se estabelecem, desenvolvem e terminam no tempo
 - ◆ combinam de forma selectiva Actores, Recursos e Actividades
 - ◆ são únicos (não típicos) na sua história
 - ◆ diferem na sua natureza
 - ◆ podem ser centrais na geração de Eficiência e Inovação
 - ◆ envolvem cooperação mas também conflito (não são um ‘mar de rosas’)




Qual o papel do Marketing?

- More and more marketing activities will be characterized by the management of interorganizational relations (Archrol e Kotler, 1999)
- “Novas” exigências para o marketing
 - ◆ Reconhecer a natureza permeável das fronteiras organizacionais
 - ◆ Foco em transacções particulares, relacionamentos individuais e redes
 - ◆ Compreender e influenciar clientes, processos internos e fornecedores
 - ◆ Ajudar a definir áreas de cooperação com concorrentes



"The problem with good ideas is that they quickly degenerate into hard work."



Peter Drucker

The slide is enclosed in a white border with small square markers at the corners and along the left edge. The background is dark gray. The quote is centered in a white, italicized serif font. The caricature is a black and white line drawing of an older man with glasses, a mustache, and a receding hairline, wearing a suit and tie. The name 'Peter Drucker' is printed in a white sans-serif font below the caricature.