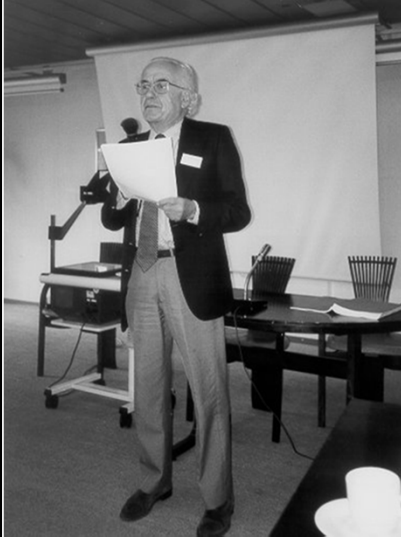


Relacionamentos e redes



“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)

40

Relacionamentos e Redes



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

(Philip Kotler, 1999)



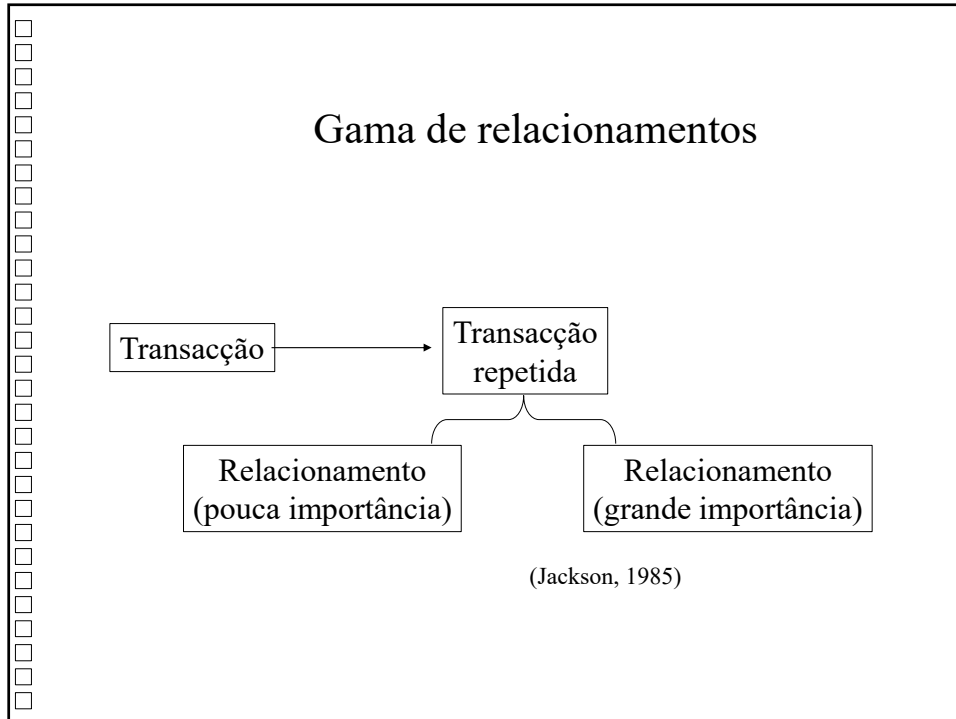
Relationship marketing is interaction in networks of relationships

(Evert Gummesson & Christian Grönroos)

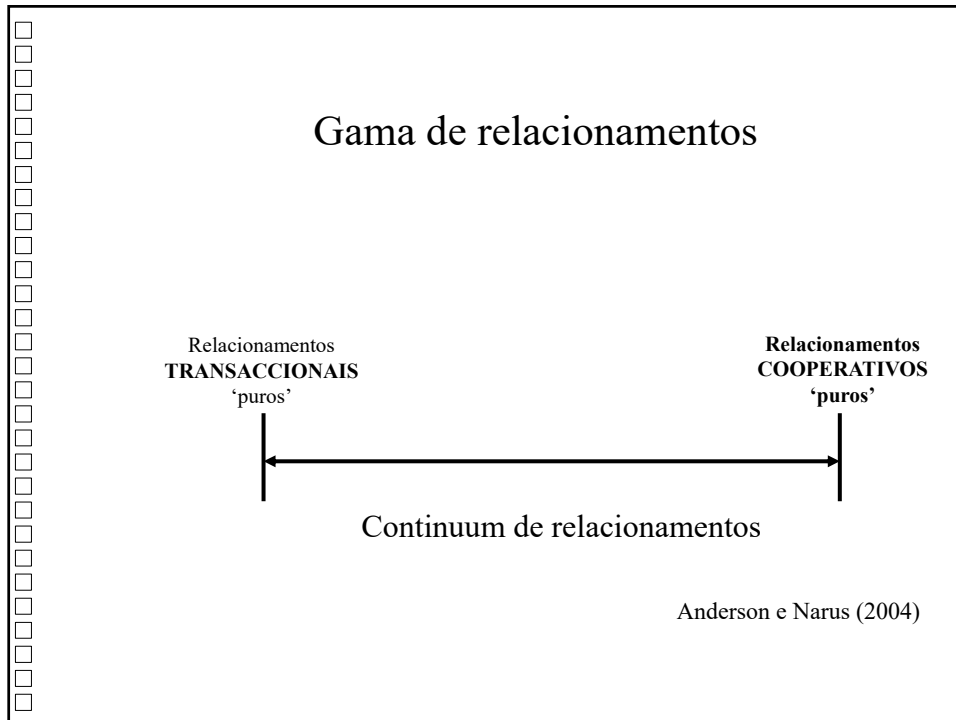
To be an effective *competitor* (in the global economy) requires one to be a trusted *cooperator* (in some network)

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

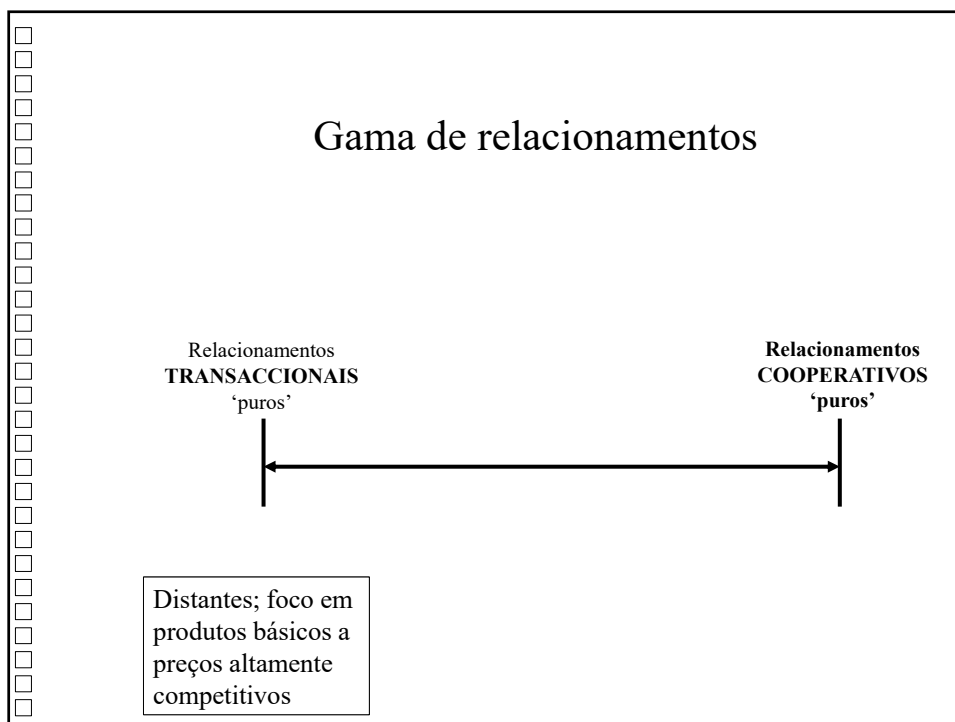
41



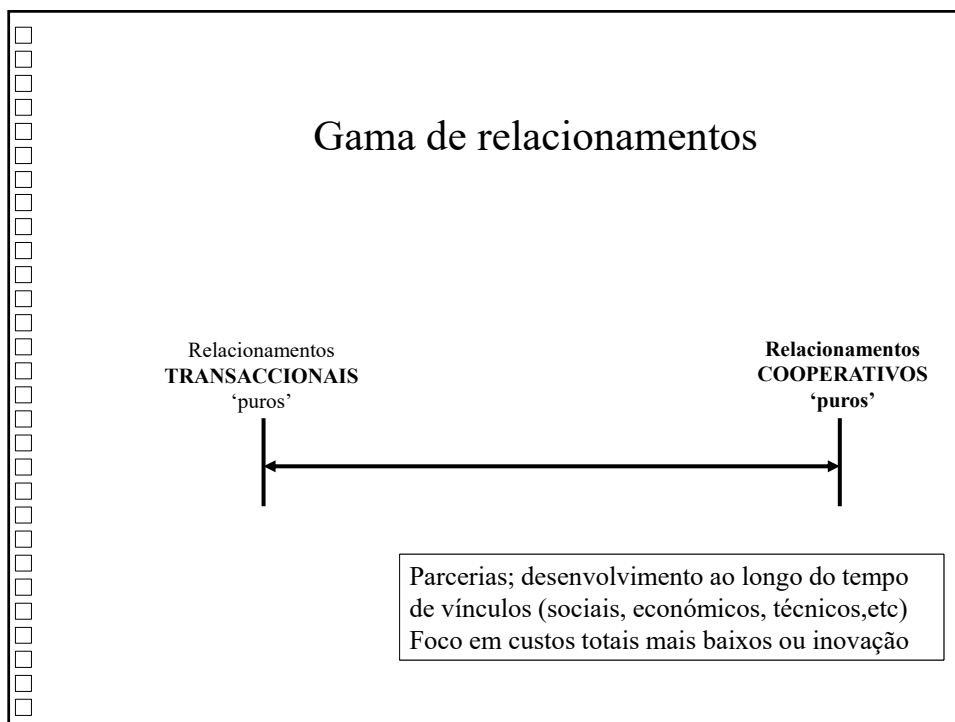
42



43



44



45

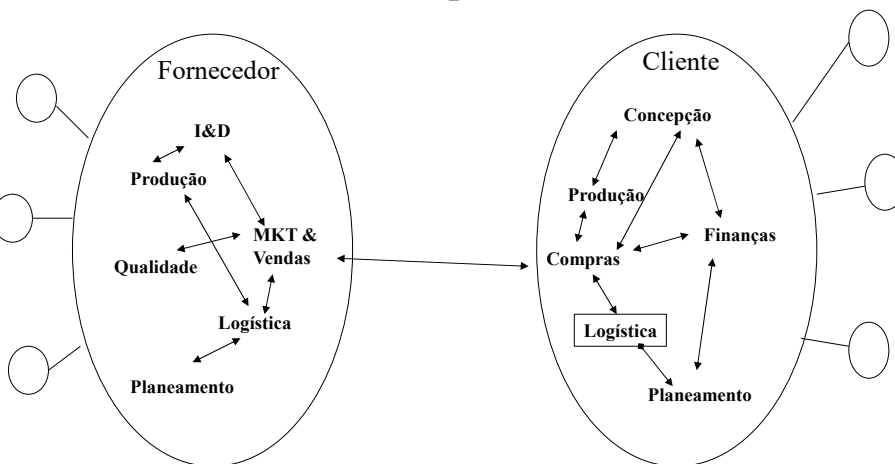
Gama de relacionamentos

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

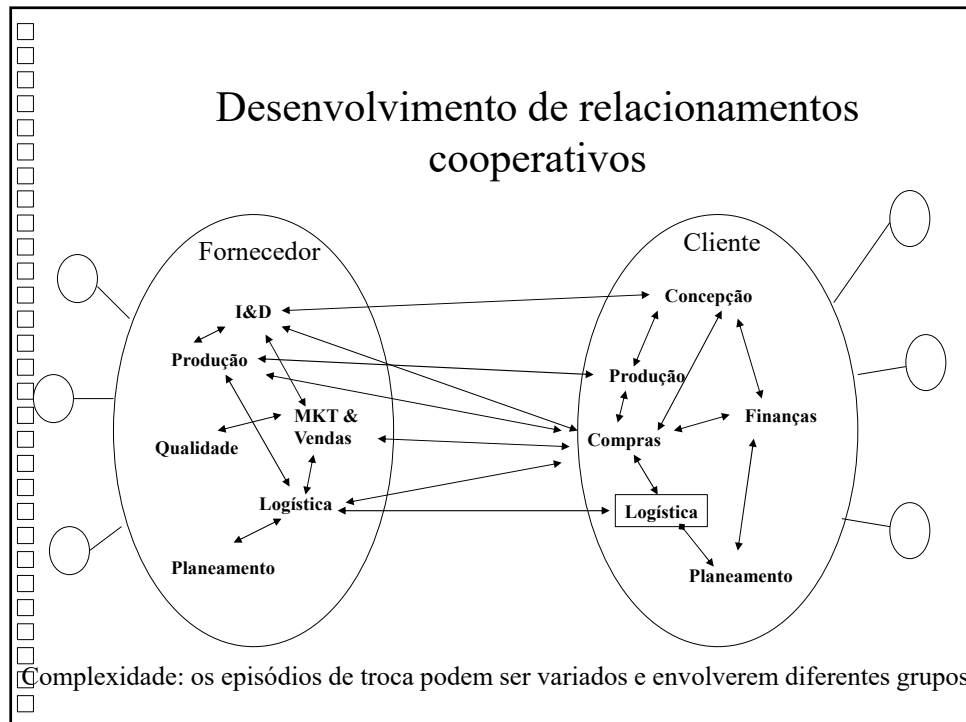
(Axelsson e Wynstra, 2002)

48

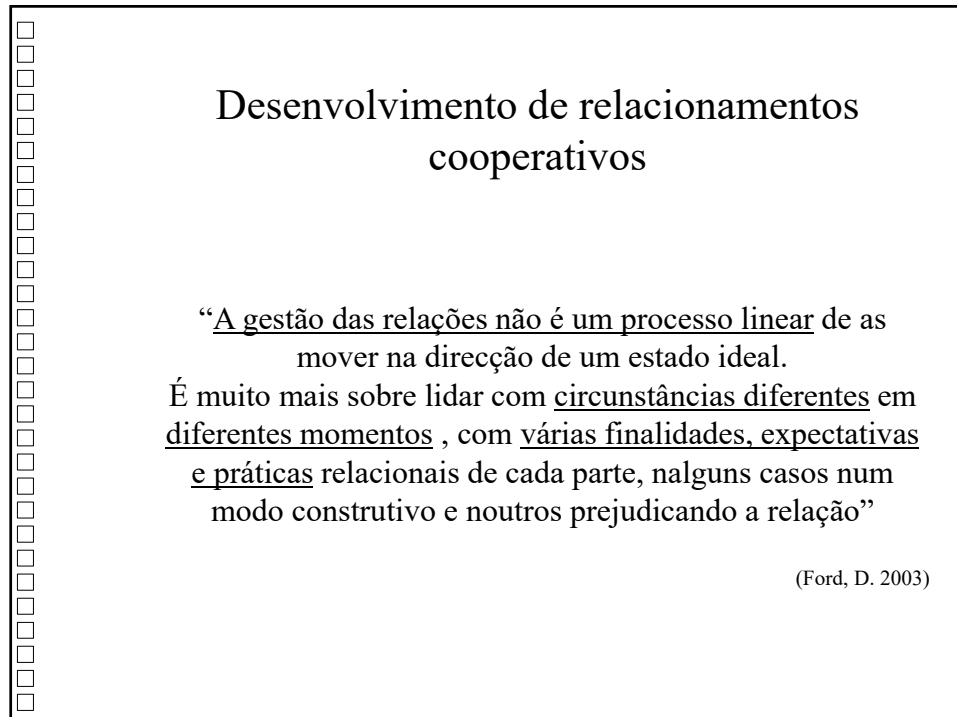
Desenvolvimento de relacionamentos cooperativos



49



50



51

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,...)

54

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, ...)

55

**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!

56

**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

57

Natureza e continuidade dos relacionamentos

		Baixo Envolvimento (Transaccionais)	Alto Envolvimento (Cooperativos)
Continuidade	Alta	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	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)

60

Além da díade: a rede de relacionamentos

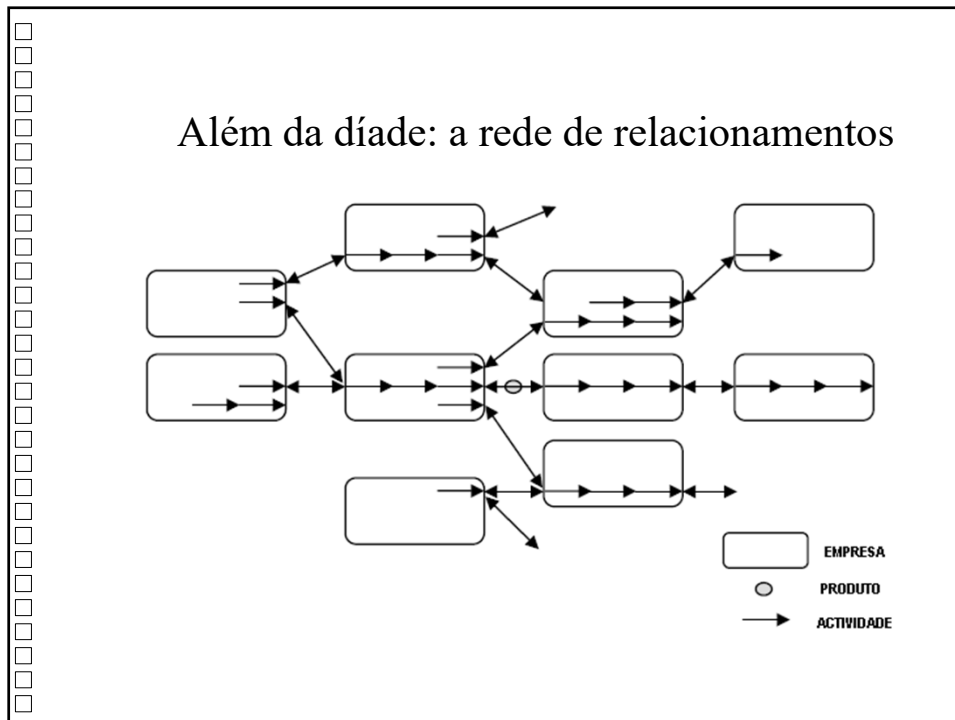
Industrial Networks Approach

“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)”

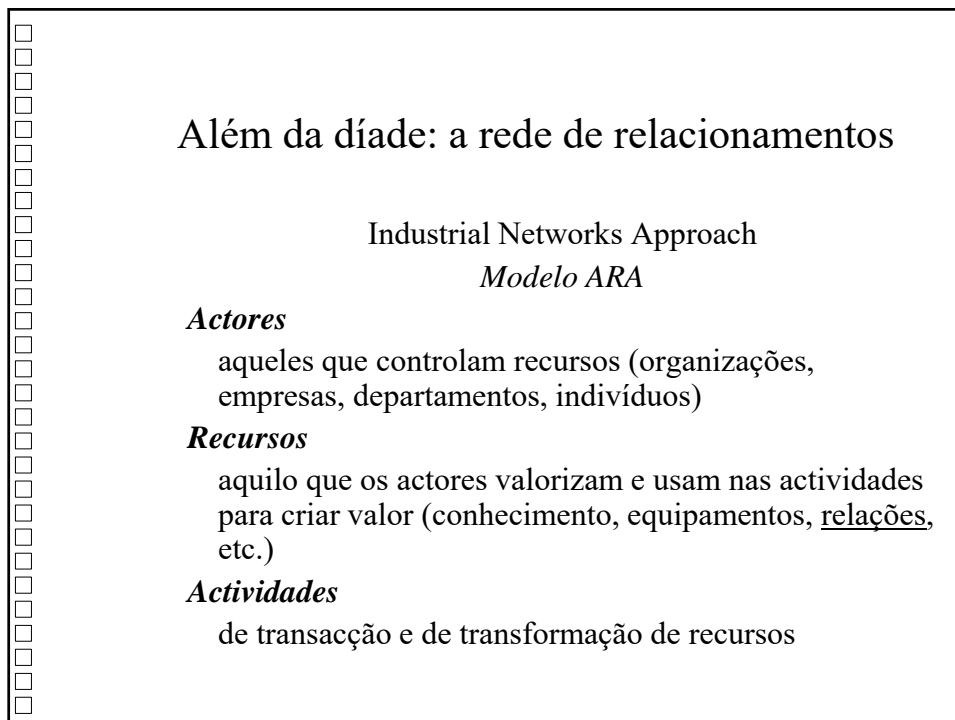
(Anderson *et al*, 1994)

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

61



62



63

Além da díade: a rede de relacionamentos

Industrial Networks Approach
IMP (Industrial Marketing & Purchasing) Group

O Mercado Perfeito A Hierarquia Perfeita A Rede Imperfeita

64

MEXICONOW BORDER NOW HORSEPOWER

News Digital Editions Media Kit MEXICONOW Events MEXICONOW Webinars About Us Directory

Digital Subscription Bulletin Subscription

Tesla seeks to install more suppliers in Nuevo Leon

22 August, 2022

The image shows a large, stylized Tesla logo (a 'T' with a curved top) mounted on a building facade. The building has a curved, metallic, ribbed exterior. The logo is illuminated, and the background shows the building's structure and some blurred text on the wall.

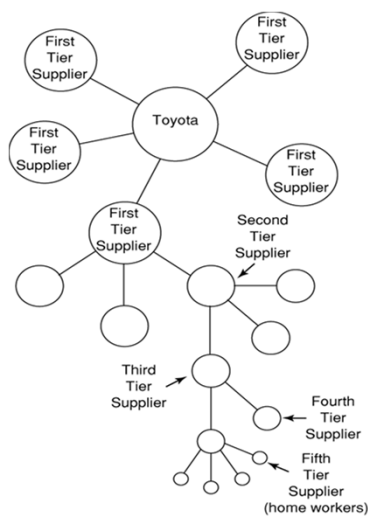
65

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 standardizados

66

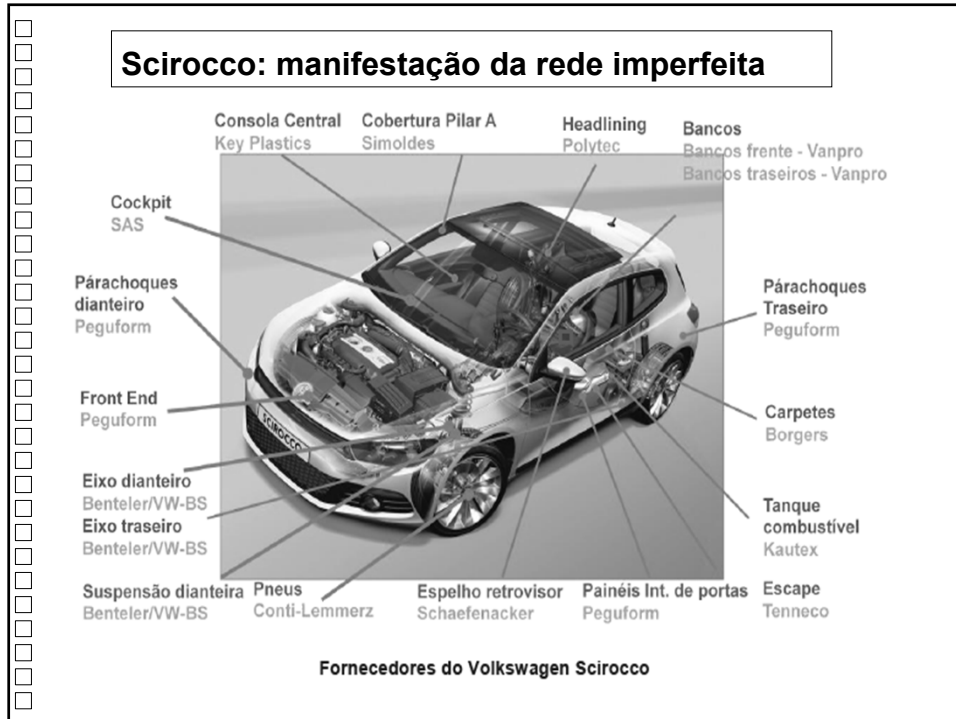
Redes na indústria automóvel



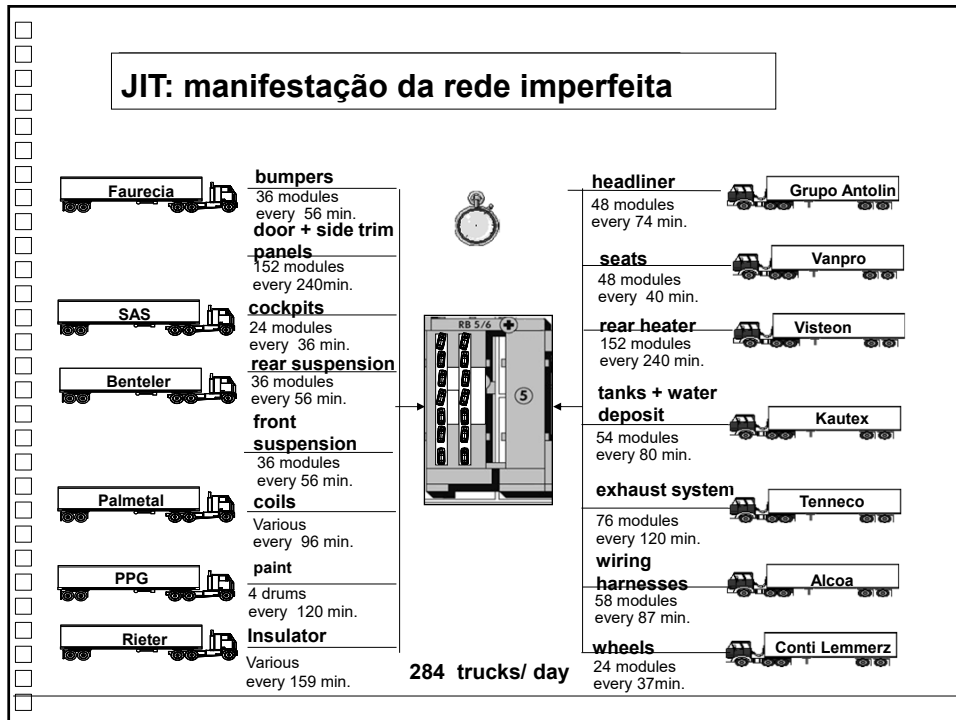
- Relacionamentos indirectos
 - ◆ 50000 fornecedores da Toyota
- Influência de grandes empresas
 - ◆ Orquestrador de relações e competências

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

67

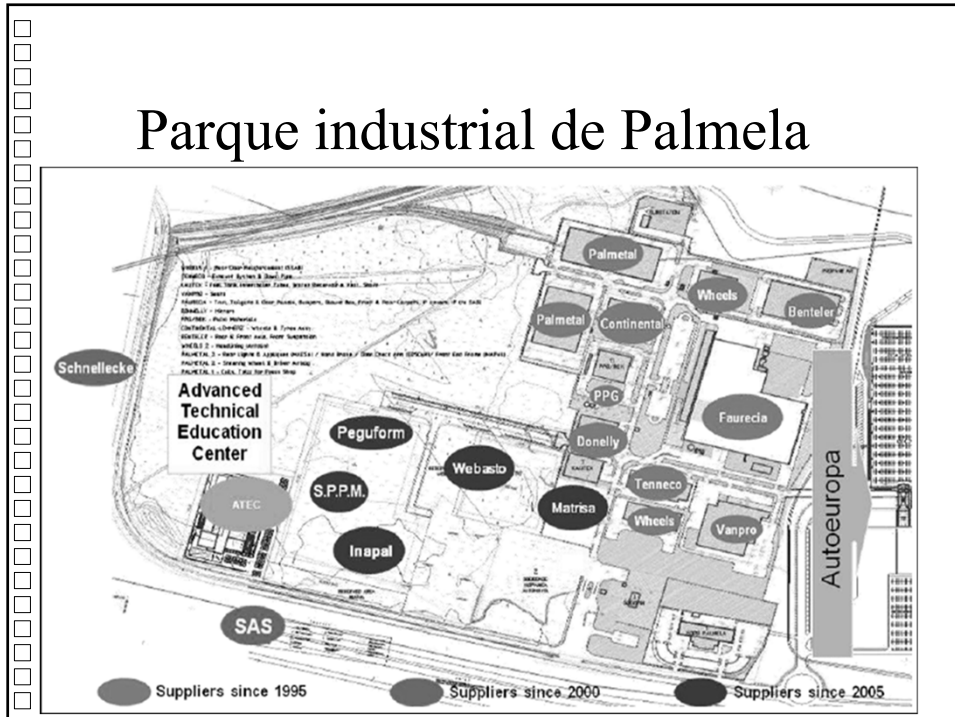


68



69

Parque industrial de Palmela



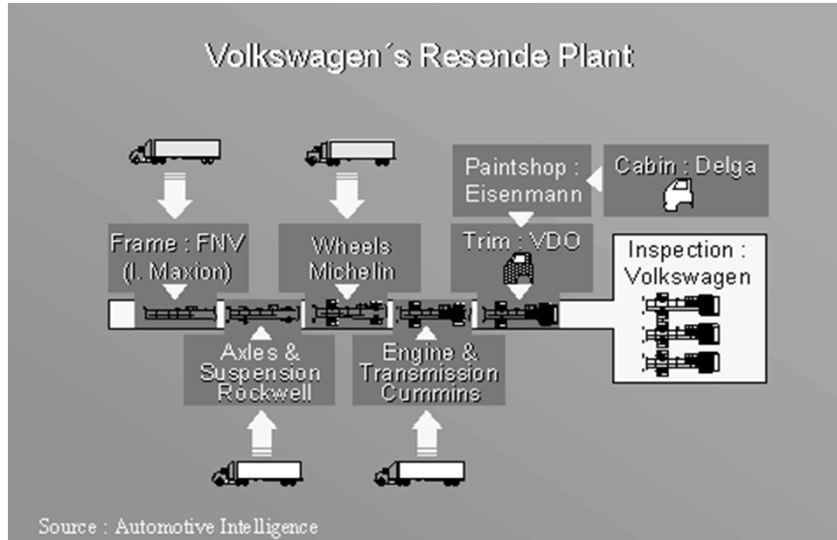
70

De River Rouge a Resende



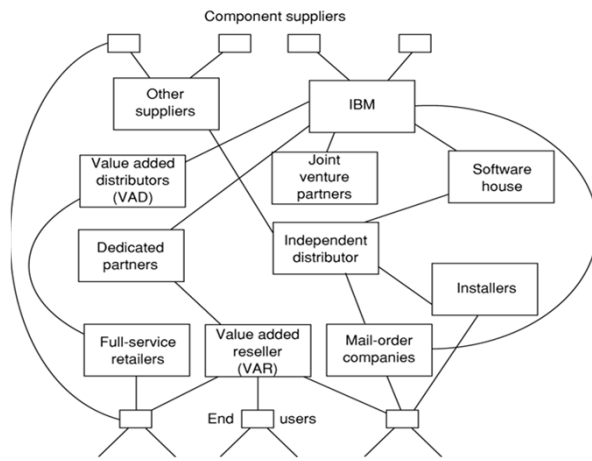
71

Fábrica modular: manifestação da rede imperfeita



72

A perspectiva de um grande fornecedor



IBM's distribution network

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

73

A rede ilustra:

■ Variedade de empresas

- ◆ Dimensão e competências
- ◆ Modos de servir os clientes
- ◆ Soluções disponibilizadas (produto, serviço, logística, adaptações, aconselhamento, ...)

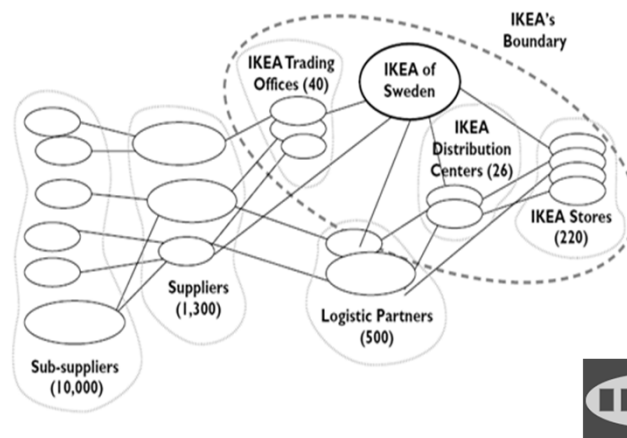
■ Variedade de relações

- ◆ Directas e indirectas, próximas e distantes

■ Ausência de controlo central

- ◆ A dinâmica da rede não depende apenas da empresa focal

74



“IKEA’s entire network strategy strongly relies on mutual trust and commitment to selected partners as substitutes for absolute control: its is only if you trust a committed partner that you can accept dependence on it and delegate essential tasks such as technical developments.”

Source: Baraldi, E. (2008), Strategy in Industrial Networks: Experiences from IKEA, California Management Review, 50(4), pp. 99-126.

75

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

76

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.

77

Além da díade: a rede de relacionamentos

Industrial Networks Approach

Alguns conceitos

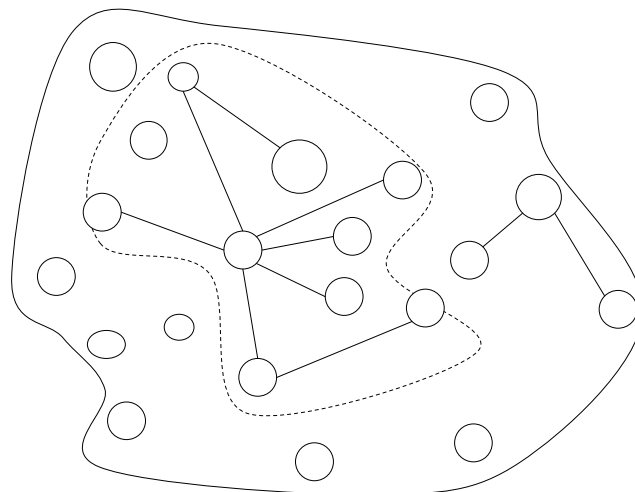
Contexto de rede

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

78



Horizonte e Contexto de rede de um empresa focal

79

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

80

Além da díade: a rede de relacionamentos

Industrial Networks Approach

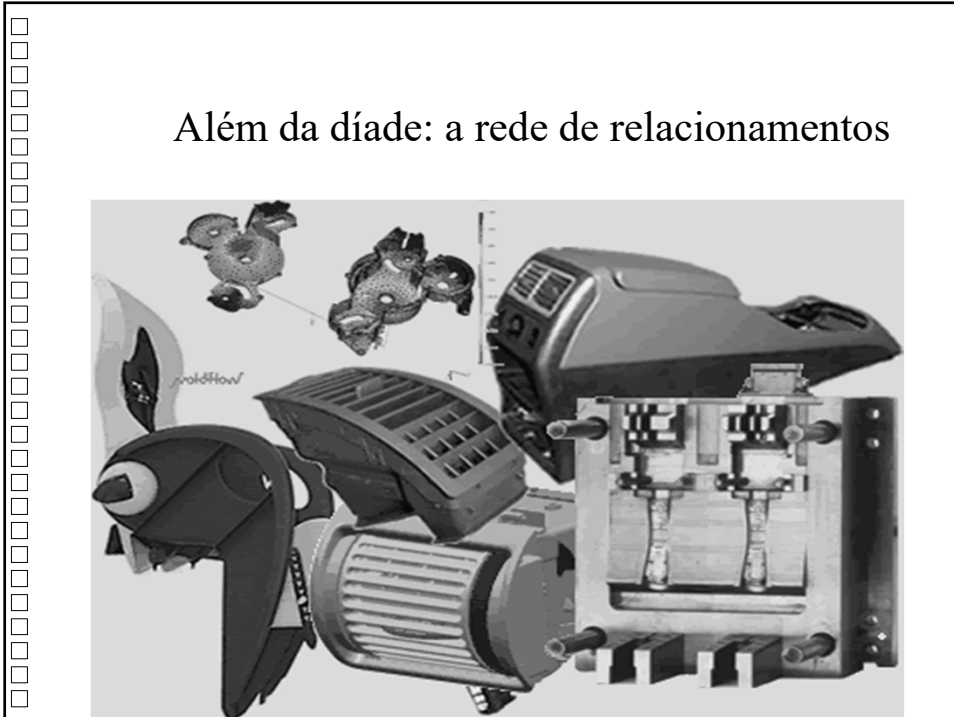
Alguns conceitos

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 standardização)
- ◆ Re-utilização noutros relacionamentos de recursos desenvolvidos com e/ou para um parceiro (p.ex. investimentos específicos)

81



82

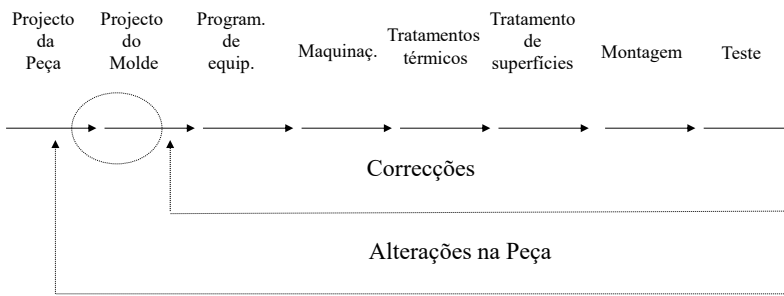


83

A rede da SOMOLTEC

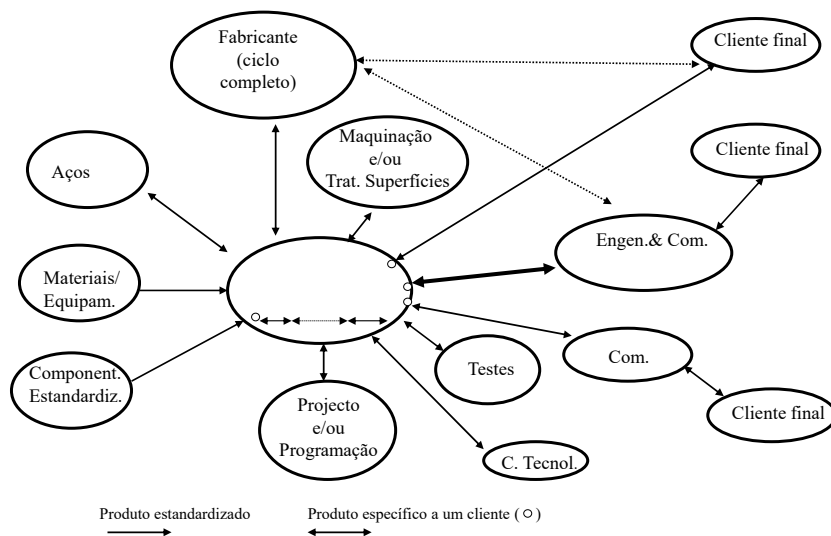
■ Moldes para plásticos

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



84

A rede da Somoltec



85


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)

86



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).

87

OPEN ALLIANCE

Logos: BMW, BOSCH, BROADCOM, Continental, DAIMLER, freescale, Ford, GM, HARMAN, HONDA, HYUNDAI, JAGUAR-LAND ROVER, PSA PEUGEOT CITROËN, NISSAN, NXP, RENESAS, TOYOTA, VOLVO

ENABLING THE NEXT GENERATION CONNECTED CAR

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

© 2013 Broadcom Corp.

360° Camera System, On-Board Diagnostics, Information, Phone, Tablet, Tire Pressure Monitor, Future

Dramatically Reduces Connectivity Cost and Cabling Weight

88

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**

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

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.

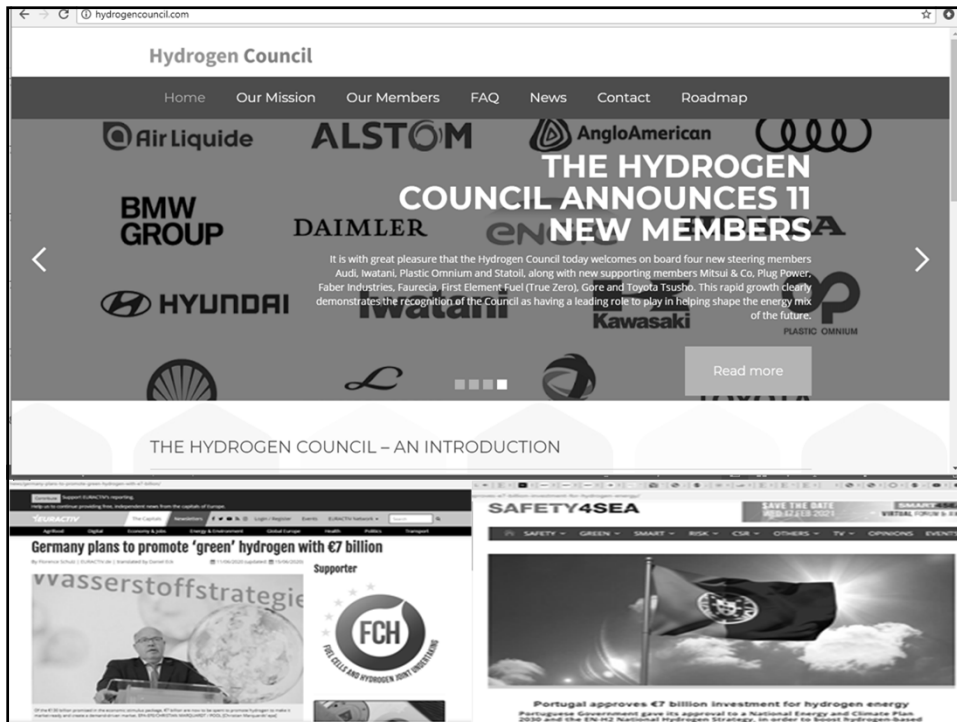
Three years ago, Toyota President Akio Toyoda,

Know a young U.S. exec with the talent and drive to become...
Rising Stars

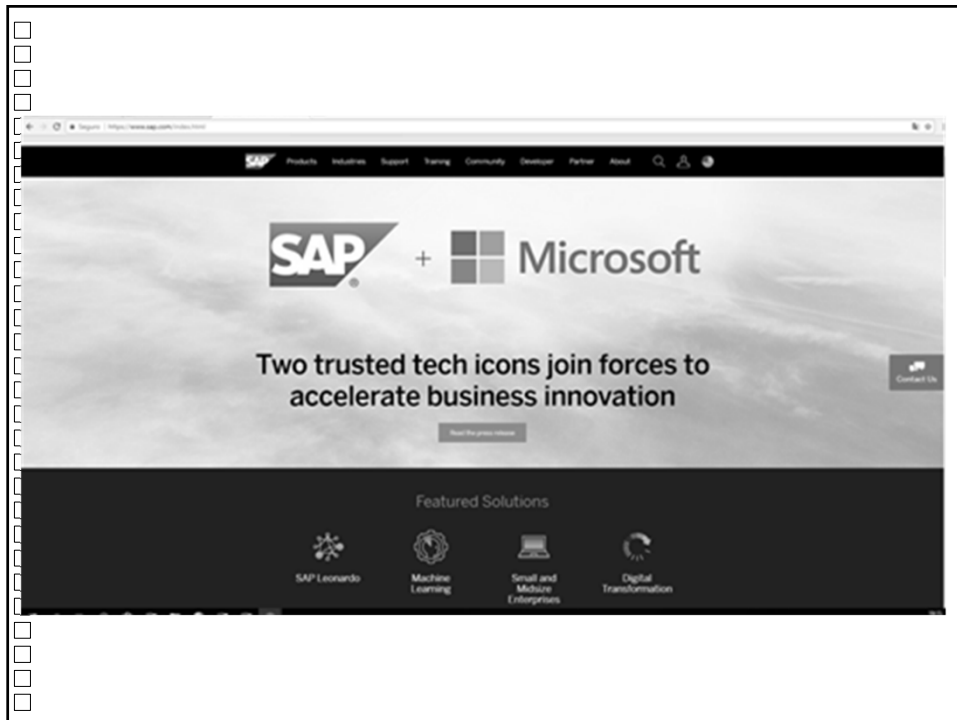
Automotive News WORLD CONGRESS
JAN 16-17 - DETROIT
THE ART AND NECESSITY OF INNOVATION FROM AUTOMATION CEO
MIKE JACKSON
REGISTER TODAY!

Automotive News, November, 2017

89



90



91

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


92

Valor dos relacionamentos com clientes

(Moller & Torronen, IMM, 32, 2003)

Direct Value-creating functions	High	Selling relationships	High-performing relationships
	Low	Low-performing relationships	Networking relationships
		Low	High
		Indirect Value-creating functions	


93



Mercados-como-Redes

- Empresas não são autosuficientes
 - ◆ Cada vez mais, as ofertas de uma empresa são compostas de elementos tangíveis e intangíveis desenvolvidos por outras empresas com competências dissimilares e complementares.
 - ◆ Dificilmente conseguem implementar estratégias baseadas apenas nos recursos que detêm.
 - ◆ Interagem com contrapartes específicas usando e ajustando competências, estratégias e intenções.

94

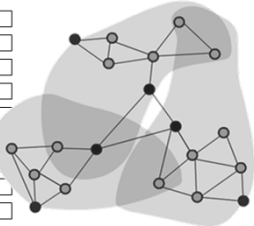


Mercados-como-Redes

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')


95



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 transações particulares, relacionamentos individuais e redes
 - ◆ Compreender e influenciar clientes, processos internos e fornecedores
 - ◆ Ajudar a definir áreas de cooperação com concorrentes

96



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

Peter Drucker

97