



Redes de Valor e de Cooperação : evoluindo com a Inteligência Empresarial – série 1

Daniela Ramos Teixeira

As regras do jogo empresarial têm mudado, consideravelmente, nos últimos anos, sendo que a 'hipercompetição' convive com a cooperação.

A 'coopetição', que é uma fusão dos termos cooperação e competição, entre as empresas, ganhou força nas últimas décadas, e hoje conquista maior espaço frente ao já conhecido 'ambiente hipercompetitivo'.

A cooperação entre organizações assume uma maior importância devido à dificuldade das empresas em atender as exigências competitivas isoladamente (Nalebuff; Branderburger, 1996).

Nos setores como Tecnologia da Informação e Comunicações (TIC) e Indústria Automobilística, a 'coopetição' já é realidade. Como exemplo, tem-se linhas de produtos em que as empresas são concorrentes, sendo que para outras são parceiras.

Essa é a dinâmica do mundo de negócios atual e, neste cenário, estamos evoluindo para a formação de redes de valor e de cooperação empresarial.

Há fortes indicadores de que as empresas já caminham na direção de modelos de negócios interconectados e com um maior nível de colaboração:

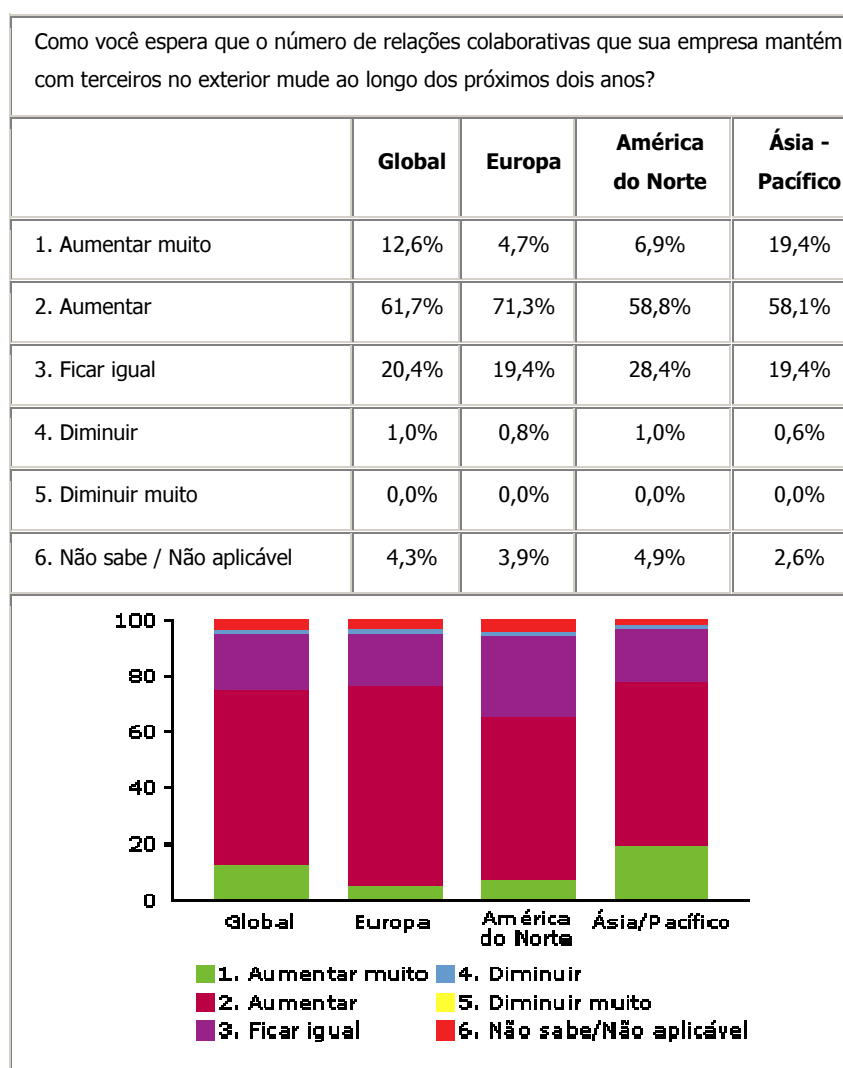
- a proliferação das extranets com os altos investimentos em *eBusiness*;
- a preocupação com a integração (dos dados, sistemas, processos);
- o avanço das tecnologias (como web services);
- a evolução da internet com a WEB 2.0;



- o crescimento das redes sociais com seus wikis, blogs, nings e
- a necessidade das empresas fazerem parcerias estratégicas para sobreviverem.

Segundo o Estudo Global de CEO da IBM (2008), 85% dos CEOs pretendem entrar em parcerias para aproveitar as oportunidades de integração global – e mais da metade planeja fazê-lo intensivamente.

Figura 1 - Expectativa de crescimento de relações colaborativas – nível mundial





Redes de Valor: definição, como funciona e principais barreiras

Para facilitar o entendimento dessa evolução no modelo de negócios organizacional, vamos definir o que são redes de valor e identificar as principais barreiras.

Redes de Valor ou Modelos de Negócio em Rede é um conceito empresarial que surgiu na década de 90, baseando-se nas competências essenciais das organizações, em modelo proposto por Hamel e Prahalad em 1990. (Balceiro et al. 2002)

Os autores já ressaltavam, na década de 90, a importância das organizações investirem em parcerias que pudessem complementar às suas competências com o objetivo de formar uma Rede de Valor capaz de agregar valor em toda a cadeia de valor até o consumidor final. (Hamel ; Prahalad, 1990)

Neste sentido, a Rede de Valor pode ser definida como uma rede de fornecedores, distribuidores, provedores de serviços e clientes que conduzem as transações e comunicações comerciais através das tecnologias de comunicação e informação (TCI), com o objetivo de produzir valor para os consumidores finais e para os membros da rede. (Tapscott, D. ; Ticoll, D; Lowy, A., 2001)

Para a Edge Group, Rede Colaborativa de Valor (RCV) são empresas parceiras com processos integrados em redes colaborativas, que não mais operam em cadeia seqüencial, mas que em tempo real, maximizam a eficiência e potencializam o valor agregado de cada uma das partes envolvidas, oferecendo



a melhor relação de valor, preço e serviço. (Relatório Redes Colaborativas de Valor, Edge Group, 2003).

Numa tentativa exaustiva englobando conceitos e aplicabilidades, várias outras empresas e estudiosos definiram o conceito de redes de valor e de cooperação empresarial nos últimos quinze anos: eBusiness Network (Forrester Research), Real-Time Enterprise-RTE (Gartner), Adaptive Enterprise (HP) e Adaptive Business Network-ABN (SAP).

E percebe-se também que algumas empresas estão tentando 'reinventar' o conceito de Rede de Valor, o que infelizmente acaba confundindo ainda mais.

É importante ressaltar que o nome para essa evolução no ambiente organizacional realmente não importa muito. O que está em jogo é como fazer essa rede funcionar, trazer resultados e, principalmente, como mobilizar as pessoas para construirmos organizações em rede em vez de organizações hierárquicas.

Dentre as principais barreiras para a operação das empresas em redes de valor estão a mobilização das pessoas no sentido de quebra de barreiras culturais e o modelo atual das organizações com estruturas pesadas e arcaicas, principalmente nas grandes organizações.

Sobre a questão da cultura é necessário uma mudança de paradigma no sentido de que as informações serão compartilhadas entre os participantes da rede. Precisamos responder algumas perguntas como:

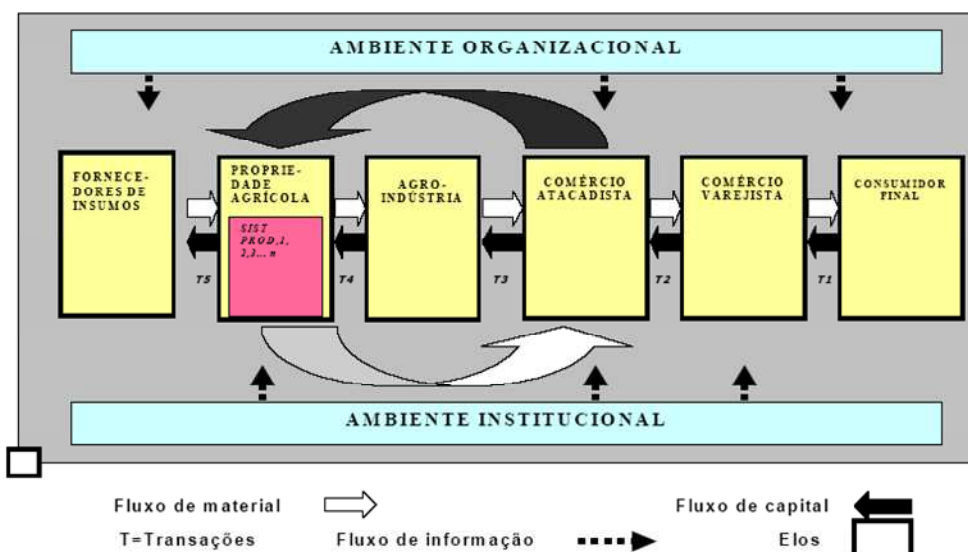
- Quais informações? Em que nível? Quem terá acesso?
- Onde essas informações serão disponibilizadas? Como?

É natural que haja uma preocupação para liberar dados da empresa para as outras empresas parceiras. Por isso, acordos entre elas terão que ser feitos e muito bem 'amarrados' para que as redes de valor possam avançar e trazer resultados numa relação de ganhos mútuos (*win-win*).

A evolução da Cadeia Produtiva para Redes de Valor

A seguir, veja exemplo de cadeia produtiva visando facilitar a comparação entre a cadeia produtiva e as redes de valor e de cooperação empresarial.

Figura 2 – Modelo Geral de uma Cadeia Produtiva para o Agronegócio

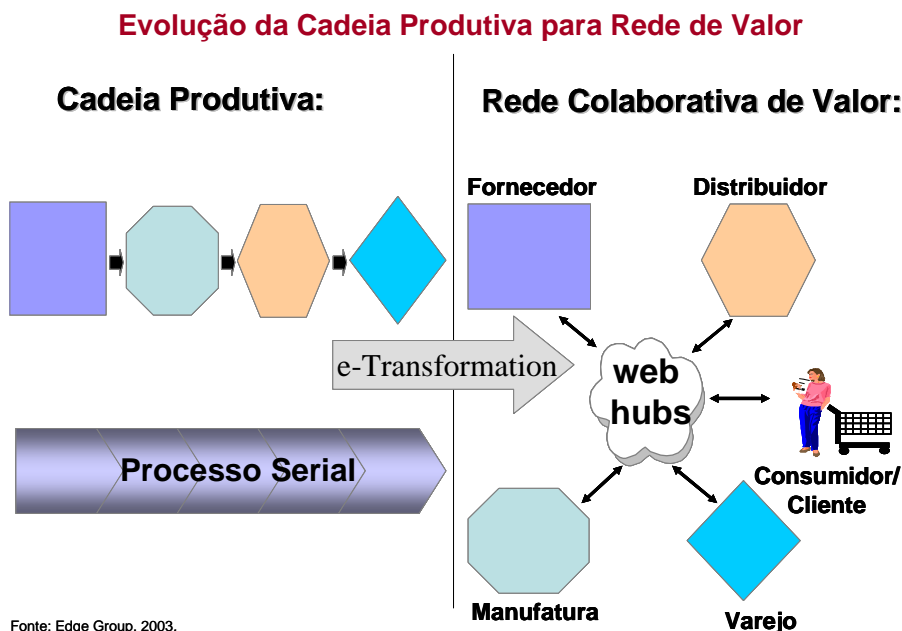


Fonte: CASTRO, A. M. G. et al. Cadeia Produtiva : marco conceitual para apoiar a prospecção tecnológica. In XXII Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, 2002.

Percebe-se que o conceito de cadeia produtiva - sequencial e estático –, está começando a ganhar outros rumos e evolui, em passos lentos, para redes de valor.

Estamos numa fase em que ainda predomina o modelo seqüencial e em série da cadeia produtiva, mas já há algumas iniciativas de empresas com foco no modelo integrado em redes de valor e de cooperação. Para o futuro, fica a certeza de que vamos conviver com os dois modelos.

Figura 3 – Evolução da Cadeia Produtiva para Rede de Valor



É importante que as empresas percebam que o conhecimento e o mapeamento da cadeia produtiva (quer seja do cliente, do parceiro e/ou da própria empresa), antes de evoluir para modelos colaborativos de negócios e interconectados, fazem parte da curva de aprendizado e da evolução do modelo de negócio empresarial.

Na ponta final da rede, nós, consumidores, podemos nos beneficiar dessa integração de pessoas, processos e sistemas entre as empresas.



Uma vantagem, por exemplo, é o lançamento de produtos/serviços mais adequados ao gosto do consumidor com ambientes colaborativos (como portais) disponibilizando canais específicos para os clientes interagirem com a empresa, podendo até mesmo contribuir na concepção de novos produtos.

O grande diferencial é que essa informação poderá ser compartilhada com parceiros estratégicos da empresa trazendo benefícios para toda a rede.

A adoção de modelos colaborativos e interconectados em redes de valor pressupõe o envolvimento das áreas da empresa como um todo: logística, pesquisa & desenvolvimento, finanças, marketing, produção etc.

No próximo artigo, vamos falar das ações de empresas e de setores que estão se destacando neste sentido e de como o conceito das redes de valor, se aplicado à inteligência empresarial, pode trazer maiores resultados para as empresas em marketing e vendas.

Referências Bibliográficas

- BALCEIRO, R. B. ; ÁVILA, G. M. ; CAVALCANTI, M. C. B. **A Função Logística nas Redes de Valor**. In V SIMPOI 2002 – Operações e Redes Produtivas: Integração e Flexibilidade (Congresso). São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2002.
- CASTRO, A. M. G. et al. **Cadeia Produtiva** : marco conceitual para apoiar a prospecção tecnológica. In XXII Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica. Salvador: USP, 2002.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. **Competing for the Future**. Harvard Business School Press, Boston, 1990.



- HEINRICH, C.; BETTS B. **Adapt Or Die** : transforming your supply chain into an adaptive business network. New Jersey: John Wiley & Sons, 2003.
- NALEBUFF, B. J. ; BRANDERBURGER, A. M. "Co-opetiç o", Rio de Janeiro: Rocco, 1996.
- TAPSCOTT, D. ; TICOLL, D; LOWY, A. **Capital Digital** : dominando o poder das redes de negócios. São Paulo : MAKRON Books, 2001.
- TEIXEIRA, D. R. Rede de Valor para Inteligência Empresarial. Revista da ESPM, vol. 16, Edição n  1, pg. 80-90, janeiro/fevereiro 2009.
- ZALLA, S. Relatório Redes Colaborativas de Valor (RCV´s), Edge Group, 2003.

Daniela Ramos Teixeira   diretora da REVIE Inteligência Empresarial, empresa de consultoria e tecnologia em Inteligência Empresarial e Inteligência Competitiva. www.revie.com.br

REVIE Inteligência no Twitter: <http://twitter.com/reviebrasil>

Fonte:

www.revie.com.br

www.metaanalise.com.br