



Redes de Valor e de Cooperação : evoluindo com a Inteligência Empresarial – série 2

Daniela Ramos Teixeira

No [artigo anterior*](#), falamos do avanço da 'coopetição' (cooperação e competição) no ambiente empresarial, da evolução da cadeia produtiva e mostramos o que são e como funcionam as redes de valor e de cooperação.

No presente artigo, vamos mostrar alguns setores e empresas que estão se destacando no desenvolvimento e na formação dessas redes de valor e de cooperação empresarial.

O objetivo é fazer com que o leitor perceba que essa movimentação rumo às redes de valor e de cooperação já é realidade no nosso país, englobando as PMEs (pequenas e médias empresas), além das grandes empresas.

Setores e ações das empresas – o presente e o futuro estão na Rede de Valor e de Cooperação

Em nível mundial, o setor automobilístico é um dos que possui nível mais avançado no desenvolvimento e na evolução da cadeia produtiva para redes de valor e de cooperação empresarial.

* leia o artigo 1 dessa série: Redes de Valor e de Cooperação : evoluindo com a Inteligência Empresarial – série 1, www.revie.com.br, seção Centro de Conhecimento REVIE/ Artigos



A Toyota decidiu formar redes de fornecimento há alguns anos. A percepção da importância das redes e de socialização do conhecimento foi essencial para a Toyota alcançar resultados superiores aos seus concorrentes. Dentre as ações, a empresa investiu em Gestão do Conhecimento e estimulou a socialização do conhecimento com os fornecedores e entre eles. (Balestrin e Verschoore 2008)

Como resultado, a empresa tornou-se líder mundial em produção de automóveis em 2001, e alcançou, em 2003, lucros superiores à soma da Ford, GM e Chrysler, seus três principais concorrentes.

Ao contrário das regras de 'hipercompetição' impostas pelo mercado, a Toyota investiu na transferência de know-how para o 'parceiro fornecedor', apostando na relação win-win, ou seja, a melhoria no desempenho do parceiro traz ganhos para ambos.

A Toyota está no ranking de 2009 das 50 empresas mais inovadoras (revista Business Week e Boston Consulting Group), sendo que esteve também em 2008. Certamente, o desenvolvimento das redes de fornecimento é um exemplo de como inovar na relação com fornecedores.

No Brasil, o complexo Ford Nordeste em Camaçari-BA completou oito anos como um dos mais modernos polos automotivos do mundo.

A Ford também percebeu a necessidade de novas relações entre montadora-fornecedor e fornecedor-fornecedor.

O resultado é que o complexo Ford está estruturado em forma de rede, sendo um dos cinco Centros de Desenvolvimento de Produto que a Ford mantém em



todo o mundo (os demais estão instalados nos EUA, Austrália, Alemanha e Inglaterra).

Há mais de trinta empresas em atividades neste complexo divididas em fornecedores modulares e empresas satélites fabricantes de matérias-primas e subsistemas.

Dentre as atividades em conjunto: padronização dos sistemas de produção com os parceiros e adoção de princípios comuns de recursos humanos, conceitos de qualidade e meio ambiente.

Como resultado dos quatro primeiros anos de atividade, o complexo Ford Nordeste produziu, no primeiro ano (2001), 55 mil unidades; em 2002, 138 mil; e em 2004 quase 200 mil unidades.

Para mostrar ao leitor que a formação e o desenvolvimento das redes de valor e de cooperação não estão restritos às grandes empresas, há um movimento grande, principalmente no Sul do Brasil.

Somente no estado do Rio Grande do Sul, existem mais de trezentas redes de cooperação em funcionamento. (Balestrin e Verschoore 2008)

Balestrin e Verschoore exemplificam com vários estudos de caso como as empresas se beneficiaram obtendo ganhos win-win, numa ação de redes constituídas pelo Programa Redes de Cooperação (PRC) junto à Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais do estado.

A Redefort, formada por mais de cento e cinquenta pequenos mercados distribuídos em todo o Rio Grande do Sul, obteve ganhos de crescimento e



organização das lojas. O faturamento aumentou para R\$ 145 milhões/ano, sendo que o trabalho em rede favoreceu o acesso direto a alguns fornecedores, eliminando a intermediação de atacadistas. É a rede de cooperação agregando valor e trazendo resultados para a pequena e média empresa.

Nos estudos de caso analisados para o presente artigo, merecem destaque os setores de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) e Varejo: calçados, supermercados, pizzarias, farmacêutico e materiais de construção.

Já no Sudeste, o consórcio de exportação de software ActMinds, formado por vinte e três empresas de Tecnologia da Informação da região de Campinas tem alcançado bons resultados para estreitar as relações comerciais com o mercado internacional. O consórcio é caracterizado como um tipo de configuração das redes de cooperação.

O ActMinds tem o objetivo de faturar R\$ 46 milhões com a exportação de soluções em 2009, um aumento de 40% sobre o ano de 2008. Para 2010, a projeção é de R\$ 80 milhões e em 2011, R\$ 100 milhões.

O faturamento conjunto de todas as empresas participantes do grupo é de R\$ 327,5 milhões com 2800 colaboradores. Dentre os benefícios estão a troca de experiências e a ampliação da oferta de serviços.

Esses resultados somente foram alcançados com o trabalho em conjunto da Apex Brasil, da Softex Nacional e a cooperação entre as empresas participantes.

As empresas participantes do consórcio Actminds são BluePex, Ci&T, Fitec, HST, IPS, Matera Systems, Prógonos, Programmer's, SER, Tele Design, Compera nTime, Dextra Sistemas, Equipe Sistemas, Ícaro Technologies,



Inmetrics, Luz Engenharia, Nextview Technologies, Procsys, Sensedia, Squadra, SST, I-Systems e Zilics.

Na região do Nordeste, vale destacar o Porto Digital com foco no desenvolvimento de software. Localizado em Recife, o Porto Digital tem como missão inserir o estado de Pernambuco no cenário tecnológico mundial.

O Porto Digital é um Arranjo Produtivo de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC). As redes de cooperação podem assumir a forma de Arranjos Produtivos Locais (APL), sendo que a aglomeração é predominantemente setorial. (Cassiolato e Szapiro 2003)

O Porto Digital é composto em sua maioria, por pequenas e médias empresas, embora gigantes da indústria como IBM, Motorola, Samsung e Microsoft também são empresas participantes.

A cooperação entre as empresas faz-se presente em diferentes frentes: Motorola e Samsung têm uma parceria com o C.E.S.A.R (Centro de Estudos e Sistemas Avançados do Recife) para desenvolvimento de softwares embarcados para celular. Já a Microsoft está presente no Centro de Pesquisa XML (Extensible Markup Language), tendo como objetivo desenvolver tecnologia para a plataforma XML.

Uma das incubadoras do Porto Digital é a do C.E.S.A.R que funciona como unidades de negócios dentro da empresa. Alguns projetos, como a Vanguard, já fizeram spin-off, com bons resultados em nível nacional no mercado de TIC (Tecnologia da Informação e Comunicação).



A Vanguard é um caso interessante - a composição societária é formada apenas por mulheres, conhecidas como as Amazonas do Porto Digital.

Esses cinco exemplos (Toyota, Ford, Redefort, ActMinds e Porto Digital) citados em três setores diferentes (indústria automobilística, varejo e tecnologia da informação) e em três regiões do Brasil (Sul, Sudeste e Nordeste), apenas reafirmam que o presente e o futuro das empresas estão nas redes de valor e de cooperação empresarial.

Importante ressaltar que a avaliação de cada empresa deve ser feita também individualmente; se é o momento e se a empresa, principalmente, os seus funcionários estão preparados para os benefícios e os ganhos dessa configuração de negócios interconectados e, principalmente, para os desafios e riscos.

Como já mencionado no artigo anterior, 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.

Por vislumbrar esse universo de possibilidades e oportunidades é que o Método REVIE (Rede de Valor para Inteligência Empresarial) foi criado e desenvolvido.

A diferença é que a REVIE tem foco em Marketing e Vendas e em quatro principais frentes que podem trabalhar juntas e integradas (produtos/serviços, concorrência/mercado, clientes e parceiros).



A implantação do método REVIE é feita em três etapas:

1. identificar as necessidades das empresas em Marketing e Vendas.
2. selecionar as práticas de Inteligência, Marketing e Vendas, definindo a aplicabilidade nos quatro eixos da Inteligência.
3. implementar as ações em Marketing e Vendas e medir os resultados alcançados durante e depois da implantação do método REVIE.

Para o item 2, foi feito um mapeamento qualitativo das melhores práticas em Inteligência, Marketing e Vendas. Essas práticas englobam técnicas de análise, ferramentas e métodos que já utilizamos no desenvolvimento de projetos em Inteligência Empresarial, Inteligência Competitiva e Marketing Estratégico.

Visando uma maior assertividade na implementação dessas práticas com resultados, foi desenvolvida também uma pesquisa com 84 (oitenta e quatro empresas) com atuação no Brasil.

A REVIE – a Rede de Valor para Inteligência Empresarial - pode ser implementada para um projeto específico/linha de produtos ou envolver toda a empresa na dimensão de produtos/serviços, clientes e parcerias estratégicas.

Os quatro eixos das Inteligências (produtos/serviços, concorrência/mercado, clientes e parceiros) são complementares e devem ser desenvolvidos, simultaneamente, para minimizar os riscos e maximizar os resultados. Entretanto, é normal que seja dado um foco maior para um eixo específico, dependendo da prioridade da empresa e do projeto.

No próximo artigo, vamos falar das ações em redes de valor e de cooperação específicas para Inteligência Empresarial com foco em Marketing e Vendas.



Referências Bibliográficas

- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- CASSIOLATO, J.; SZAPIRO, M. Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento social. São Paulo: Relume Dumará, 2003.
- TÁLAMO, J. Formação e Gestão de Redes de Cooperação Empresarial. 2008. Tese – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo. 2008.
- TEIXEIRA, D. Rede de Valor para Inteligência Empresarial. Revista da ESPM, vol. 16, Edição nº 1, pg. 80-90, janeiro/fevereiro 2009.

Web sites pesquisados

www.unicamp.br

www.baguete.com.br

www.terra.com.br

www.cesar.org

www.portodigital.org.br

www.coficpolo.com.br

www.fastcompany.com

Daniela Ramos Teixeira é 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