



ProBM 2

Parcerias-Chave

Compreender e desenvolver modelos de negócio na Era da globalização

Sumário

- **Introdução**
 - Objetivo
 - Conhecimentos a adquirir
 - Palavras-chave
- Contextualização teórica
- Exemplos e Boas Práticas
- Referências



Qualquer empresa precisa de uma estratégia de parceria para ser bem sucedida no seu negócio. Parcerias-Chave são todas as pessoas e entidades externas com as quais uma empresa trabalha para assegurar o sucesso do Modelo de Negócio.

Objetivo

O objetivo do módulo das Parcerias-Chave é apoiar gestores de empresas e empresários a identificar parceiros estratégicos para o bom funcionamento do negócio e para fomentar a colaboração com outras empresas.



Conhecimentos a adquirir

- definir o conceito de Parcerias-Chave
- identificar os principais acordos de parceria e as respetivas vantagens e desvantagens
- identificar Parcerias-Chave para apoiar as operações da empresa
- reconhecer a importância das Parcerias-Chave para satisfazer as necessidades dos clientes
- explicar a relação entre os parceiros para criar valor conjunto
- analisar o papel das Parcerias-Chave
- escolher o(s) parceiro(s) mais adequado(s) para reduzir as falhas da empresa
- estabelecer condições para um acordo benéfico para a empresa



Palavras-Chave

- Empresas
- Parceiros
- Parcerias
- Cooperação
- Fornecedores
- Concorrentes
- Aliança
- Confiança
- Valor Conjunto
- Compromisso



Sumário

- Introdução
 - Objetivo
 - Conhecimentos a adquirir
 - Palavras-chave
- **Contextualização teórica**
- Exemplos e Boas Práticas
- Referências



Modelo de Negócio Canvas

Criado por:

Criado por:

Data:

Versão:

Parcerias-Chave

Quais são as nossas Parcerias-Chave?
 Quais são os nossos fornecedores?
 Que Recursos-Chave estamos a adquirir nos nossos parceiros?
 Que Atividades-Chave são realizadas pelos nossos parceiros?
MOTIVAÇÃO PARA OS PARCEIROS
 Contribuição e recursos de recursos
 Redução do risco e do incerto
 Aquisição de recursos e atividades específicas



Atividades-Chave

Que Atividades-Chave são necessárias para apresentar a nossa Proposta de Valor? E para definir os Canais de Distribuição? E as Relações com Clientes? E os Fluxos de Rendimentos?

CATEGORIAS
 Produção
 Resolução de problemas
 Plataformas/Redes



Proposta de Valor

Que valor é que fornecemos ao cliente?
 Qual dos problemas dos nossos clientes estamos a ajudar a resolver?
 Que problemas de produtos/serviços estamos a oferecer a cada Segmento de Clientes?
 Que necessidades dos clientes estamos a satisfazer?

CARACTERÍSTICAS
 Novidade
 Desempenho
 Personalização
 Design
 Marca/Estetico
 Preço
 Redução de Custos
 Redução de Risco
 Acessibilidade
 Conveniência/Utilidade



Relações com os Clientes

Que tipo de relação é esperada pelos nossos Segmentos de Clientes?
 Quais é que já estão implementadas?
 Como estão integradas com o resto do nosso Modelo de Negócio?
 Quanto custam manter os diferentes tipos de Relações estabelecidas?

EXEMPLOS
 Assistência Personal
 Assistência Personal Dedicada
 Auto-serviço
 Serviços automatizados
 Comunidade
 Co-criação



Segmentos de Clientes

Para quem estamos a criar valor?
 Quais são os nossos clientes mais importantes?

Merçado de massa
Nicho de Mercado
 Segmentado
 Diversificado
 Plataformas multi-laterais



Recursos-Chave

Que Recursos-Chave são necessários para definir a nossa Proposta de Valor? E para definir os Canais de Distribuição? e as Relações com os Clientes? e os Fluxos de Rendimentos?

TIPOS DE RECURSOS
 Físicos
 Intelectuais (patentes de marca, direitos de autor, dados)
 Humanos
 Financeiros



Estrutura de Custos

Quais são os custos mais importantes implícitos no nosso Modelo de Negócio?
 Que Recursos-Chave são mais caros?
 Quais são as Atividades-Chave mais dispendiosas?

O SEU NEGÓCIO É
 Com base nos custos (Estrutura de custos mais simples, preparação de baixo preço, automatização máxima, outsourcing abrangente)
 Orientado para o valor (construído na criação de valor, prepara de alto premium)

CARACTERÍSTICAS DA AMOSTRA
 Custos fixos (salários, rendas, atividades)
 Custos variáveis
 Economias de escala
 Economias de âmbito



Fluxos de Rendimento

Qual é o valor que os nossos clientes estão dispostos a pagar?
 Pelo quê que estão atualmente a pagar?
 Como estão atualmente a pagar?
 Como é que preferem pagar?
 Quanto é que cada Fluxo de Rendimento contribui para o Rendimento total?

TIPOS
 Venda de ativos
 Taxa de utilização
 Taxa de subscrição
 Licenciamento
 Agências e Mediadores
 Empréstimos / Renda/ Leasing

Preços Fixos
 Listagem de preços
 Dependente das características do produto
 Dependente do Segmento do Cliente
 Dependente do volume
 Publicidade

FIXAÇÃO DINÂMICA DE PREÇOS
 Negociação (discussão de preços)
 Gestão do Rendimento
 Mercado em Tempo Real



ESTABELEECER PARCERIAS ESTRATÉGICAS

O papel da comunicação

Uma parceria de negócio implica uma aliança estabelecida por duas partes, geralmente unidas por um contrato ou um acordo. Em alguns casos, os acordos são relações informais em que as partes são bastante independentes uma da outra, enquanto outros acordos podem ser mais exclusivos, e ditam um conjunto de obrigações específicas que os parceiros estão sujeitos a respeitar.

O fator chave para escolher o parceiro mais adequado é a comunicação. Os parceiros devem coordenar-se entre si e trabalhar da forma equilibrada.

Um parceiro deve reconhecer as suas competências e ser uma pessoa de confiança. Não deve nunca desprezar o tipo de relação estabelecida com o seu parceiro.



ESTABELEECER PARCERIAS ESTRATÉGICAS

Elementos-chave nas parcerias

Há alguns elementos principais a considerar na formação de parcerias:

- **Acordos de parceria claros:** É importante estabelecer acordos de parceria claros para as partes envolvidas. As tarefas e funções dos parceiros devem ser regulamentadas.
- **Definir expectativas:** Ao definir um acordo, os empresários devem certificar-se de partilhar livre e abertamente as suas próprias expectativas, o que ajudará a evitar confusões e mal-entendimentos.
- **Benefício para ambas as partes:** As parcerias só são saudáveis e sustentáveis se houver benefícios visíveis para ambas as partes, portanto, ao formar uma parceria tem de se certificar de que os Recursos e Atividades-Chave do seu parceiro preenchem as suas lacunas.
- **Selecionar Parcerias:** Algumas parcerias podem aparentar ser vantajosas, mas acabam por não o ser na prática. Adicionalmente, as mudanças no contexto empresarial podem também tornar irrelevantes algumas parcerias de negócio. Nesses casos, é importante terminar rapidamente essas parcerias para evitar um maior desperdício de recursos.



ESTABELECEM PARCERIAS ESTRATÉGICAS

Benefícios de parcerias

Há muitas razões para estabelecer Parcerias-Chave. As empresas podem:

- otimizar a utilização dos seus recursos,
- preencher falhas nas suas próprias atividades,
- criar novos produtos,
- diminuir os riscos, estabelecendo alianças com parceiros fortes antes de tomar decisões,
- partilhar os mesmos Canais de distribuição.

É importante perceber que a sua Organização poderia estabelecer parcerias com um conjunto de entidades, no entanto, nem todas as relações de parceria são cruciais para a sua atividade.

É importante ter presente que as parcerias mudam ao longo de todo o ciclo de vida das empresas. Alguns tipos de parcerias podem ser necessárias durante o primeiro ano de atividade de uma startup, mas acabam por mudar nos primeiros três anos.



ESTABELECEM PARCERIAS ESTRATÉGICAS

Perguntas-chave para uma parceria eficaz

Para estabelecer / avaliar uma parceria numa empresa, as seguintes questões devem ser consideradas:

- Que parcerias podem ser úteis para o meu negócio?
- Quem são os nossos fornecedores essenciais?
- Quais dos nossos fornecedores e parceiros estão a adquirir os nossos Recursos-Chave?
- Que tipo de parcerias melhor se adaptam às nossas necessidades?
- Qual é o melhor agrupamento/cadeia de fornecimento?



DIFERENTES TIPOS DE PARCERIAS ESTRATÉGICAS

Os parceiros e as parcerias podem ser classificados em quatro grupos:

- 1. Alianças estratégicas:** Estas alianças estabelecem-se entre empresas não concorrentes. Por exemplo, agências de notícias online e offline.
- 2. Cooperação Competitiva:** Envolve a cooperação entre concorrentes. Estas parcerias permitem aos parceiros distribuir, e conseqüentemente diminuir, o fator de risco entre elas. Podem ajudar parceiros e concorrentes a complementarem-se de modo a criar um novo produto.
- 3. Joint Ventures:** Estas parcerias são estabelecidas por parceiros com um interesse mútuo. Envolve a criação de um negócio num novo mercado ou numa nova área geográfica. Um acordo de Joint Venture só funciona se ambas as Organizações contribuírem. Por exemplo, uma empresa especializada na produção de queijo pode optar por gerir um novo negócio com um fornecedor de embalagens alimentares num novo mercado, por exemplo: *Cheesy pasta*.
- 4. Relações Comprador-Fornecedor:** Estas relações são as mais comuns. Asseguram uma fonte fiável de abastecimento. Para os fornecedores, garante um comprador/cliente constante para o seu produto.



PARCERIAS ESTRATÉGICAS

Exemplos de Parcerias: Alianças Estratégicas

O acordo entre a Starbucks e a Barnes & Noble é um exemplo de uma Aliança Estratégica: A Starbucks fabrica o café, a Barnes & Noble fornece os livros. As duas empresas partilham os custos de espaço, sendo um benefício para ambas.

Para uma melhor compreensão deste tópico, veja o vídeo: 'Advantages Of Strategic Alliances And Joint Ventures [2 Critical Things For Success]'

<https://www.youtube.com/watch?v=dSmjqDFg0tY>



Alianças Estratégicas

Vantagens

- Uma Aliança Estratégica pode ajudar uma empresa a desenvolver um sistema de produção mais eficaz.
- As Alianças Estratégicas permitem que duas Organizações, indivíduos ou outras entidades, trabalhem para objetivos comuns, ou semelhantes, e consigam um crescimento mais organizado, que seria feito durante um período de tempo mais longo se cada uma delas trabalhasse de forma independente.
- As Alianças Estratégicas podem ser flexíveis, isto é, as duas empresas não precisam de juntar o capital, e podem permanecer independentes uma da outra.
- As Alianças Estratégicas podem ser estabelecidas por empresas de diferentes dimensões e áreas de mercado.

Desvantagens

- Pode haver diferenças na forma como as empresas gerem os negócios, podendo criar conflitos se a comunicação e a confiança entre os aliados forem menosprezadas.
- Com Alianças Estratégicas a longo prazo, um parceiro pode tornar-se dependente do outro, prejudicando a parceria.



PARCERIAS ESTRATÉGICAS

Exemplos de Parcerias: Cooperação-Competitiva

A Samsung é um exemplo de Cooperação-Competitiva, que fornece peças para produzir o *iPhone Apple*. Ambas as empresas são, no entanto, as mais vendidas no mercado dos smartphones. O principal objetivo da Cooperação-Competitiva é aumentar a diversidade tecnológica e o desenvolvimento de novos produtos.



Vantagens da Cooperação-Competitiva

- A Cooperação-Competitiva pode ser a solução mais prática, pois em alguns casos, apoia as empresas que enfrentam novos desafios de mercado.
- Permite às empresas obterem Recursos intangíveis.
- A Cooperação-Competitiva afeta os Recursos complementares, tornando-os mais valiosos e difíceis de imitar.
- A Cooperação-Competitiva estimula a diferenciação e o desenvolvimento de novos recursos. Como resultado, apoia as empresas a concentrarem-se na inovação, uma vez que aumentam a cooperação e as competências comunicativas através da partilha de conhecimentos. A Cooperação-Competitiva permite às empresas alcançar economias de escala e reduzir os custos de operação.



Desvantagens da Cooperação-Competitiva

- Existe um risco de perder o controlo dos recursos de uma empresa devido a tecnologias comuns, podendo haver ameaças informáticas como a espionagem ou o pirataria.
- A Competição-Cooperativa pode levar a uma assimetria de benefícios derivados da relação e alterar os princípios de uma cooperação estável.
- A coexistência e interação de correntes de Cooperação e Competição na relação entre as partes pode reduzir a eficácia da cooperação se os objetivos comuns dos parceiros não coincidirem. Dentro deste cenário é provável que as metas comuns e a relação entre os aliados comecem a enfraquecer.
- Por vezes, as cláusulas de contrato incluem alguns limites de liberdade de decisão, tais como não permitir que as empresas estabeleçam outras parcerias, o que conduz a uma desvantagem quando se criam múltiplos laços de cooperação. Por vezes, a relação pode se tornar apenas benéfica para uma das partes, resultando numa perda de confiança e na deterioração da relação.
- As desvantagens da Cooperação-Competitiva podem estar ligadas à imagem da empresa, particularmente se uma empresa apresentar deficiências no serviço de Atendimento ao Cliente ou nos serviços de Assistência.



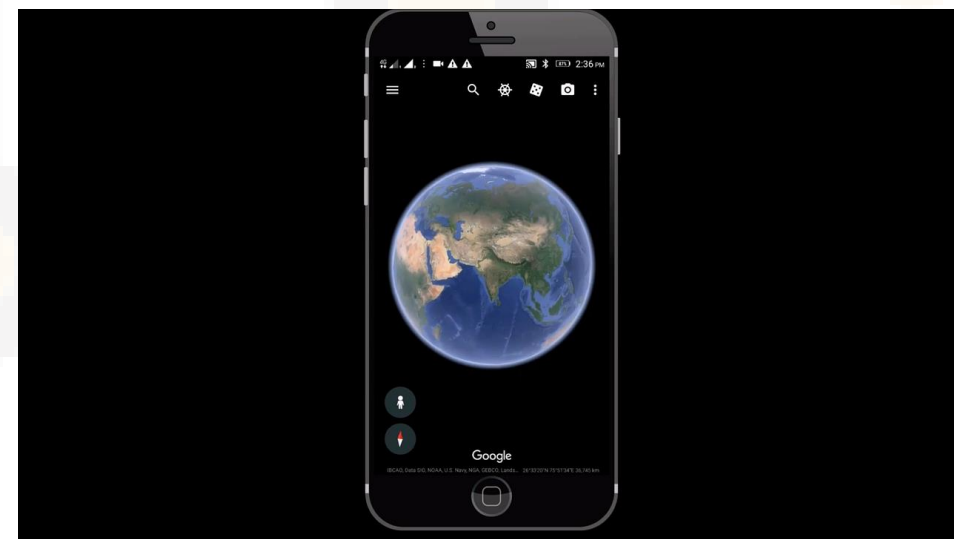
PARCERIAS ESTRATÉGICAS

Exemplos de Parcerias: Joint Ventures

Uma Joint Venture é um acordo entre empresas de forma a colaborar para alcançar um alvo ou objetivo estratégico comum. As empresas permanecem separadas em termos jurídicos. Esta estratégia é geralmente adotada para fins comerciais, tais como o lançamento de um novo produto ou para entrar num novo mercado.

A Google Earth é um exemplo de uma Joint Venture entre a Google e a NASA.

"A Google e a NASA partilham de um desejo—distribuir um Universo de informação às pessoas do mundo inteiro" - Eric Schmidt, Diretor Executivo da Google



PARCERIAS ESTRATÉGICAS - Joint Ventures

Vantagens

- Desenvolvimento de novos produtos através da partilha de conhecimentos e competências;
- Expansão para novos mercados;
- Reforço mútuo do próprio funcionamento através do “nivelamento” de pontos fortes e fracos;
- Partilha de custos, marketing e eventos de co-patrocínio;
- Parceria temporária limitada no tempo e ligada ao desenvolvimento de um produto/serviço específico;
- Partilha de objetivos e riscos.

Desvantagens

- Dificuldades no processo de tomada de decisão
- A falta de compromisso pode criar desequilíbrios



PARCERIAS ESTRATÉGICAS

Exemplos de Parcerias: Relação Comprador-Fornecedor

A Relação Comprador-Fornecedor é um tipo de parceria que envolve uma cadeia de fornecimento. Uma vez que o comprador/cliente e o fornecedor são interdependentes, consiste na criação de uma relação duradoura em que o fornecedor ganha um estatuto preferencial dentro da cadeia, satisfazendo as necessidades dos clientes. No entanto, esta relação comercial pode variar em termos de envolvimento e continuidade.

Por exemplo, a Ford Motor Company é uma empresa multinacional automobilística Americana. A empresa criou a rede ABF, uma rede que inclui uma lista de parceiros e fornecedores, composta por 67 fornecedores de produção e 23 fornecedores secundários/de não-produção de todo o mundo.



PARCERIAS ESTRATÉGICAS - Relação Comprador-Fornecedor

Vantagens

- Relações de curto ou longo prazo, dependendo do acordo;
- Criação de confiança através da consolidação da cadeia de fornecimento, maior compromisso e credibilidade;
- Oportunidades de desconto de preços e acordos especiais
- Flexibilidade na periodicidade dos pagamentos;
- Partilha de informações, previsões, conhecimentos e clientes entre o comprador e o fornecedor.

Desvantagens

- Alto nível de compromisso e trabalho para estabelecer a relação;
- É necessário estabelecer previsões precisas sobre o desempenho e as necessidades futuras de ambas as empresas;
- Importância da seleção da parceria certa devido aos riscos associados e potenciais problemas;
- Exigência de satisfação das necessidades como parceiro.



Sumário

- Introdução
 - Objetivo
 - Conhecimentos a adquirir
 - Palavras-chave
- Contextualização teórica
- Exemplos e Boas Práticas
- Referências



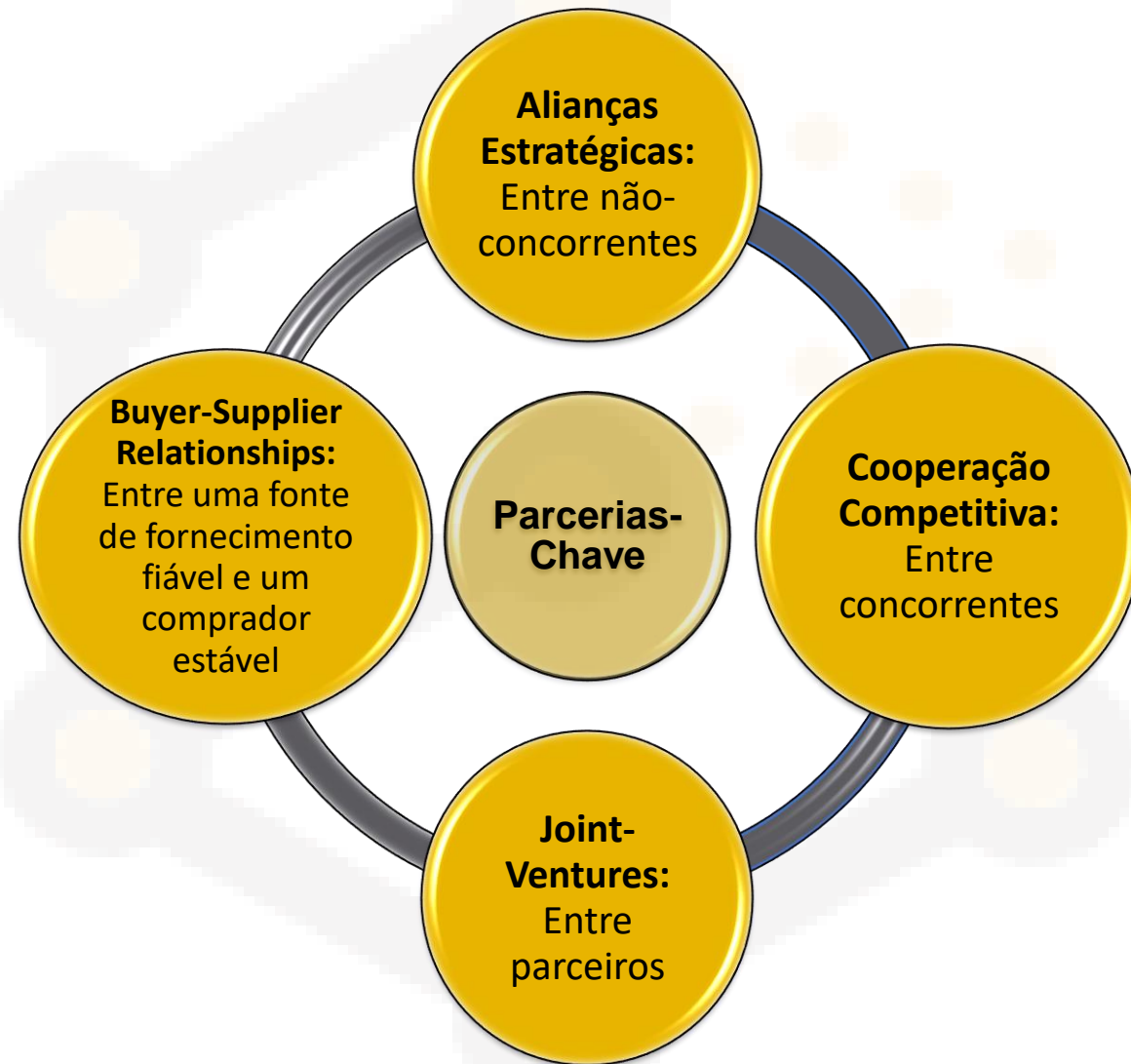
Exemplos:

Alianças Estratégicas: Starbucks e Barnes & Noble: Partilham os custos do espaço.

Cooperação-Competitiva: Samsung e Apple: Procuram diversidade tecnológica para desenvolver novos produtos.

Joint-Ventures: Google e NASA: Colaboram para atingir um objetivo estratégico compartilhado.

Relação Comprador-Fornecedor: Ford Motor Company e a rede ABF: Interdependência da cadeia de fornecimento de acordo com as necessidades do cliente.



Sumário

- Introdução
 - Objetivo
 - Conhecimentos a adquirir
 - Palavras-chave
- Contextualização teórica
- Exemplos e Boas Práticas
- Referências



- <https://www.investopedia.com/terms/s/strategicalliance.asp#:~:text=The%20deal%20between%20Starbucks%20and,the%20benefit%20of%20both%20companies/> [acedido em 21/07/2020].
- <https://www.business2community.com/strategy/key-partners-and-your-business-model-02278564> [acedido em 21/07/2020].
- <https://www.business2community.com/strategy/key-partners-and-your-business-model-02278564> [acedido em 21/07/2020].
- <http://www.ecommerce-digest.com/key-partnerships.html> [acedido em 21/07/2020].
- <https://businessmodelanalyst.com/key-partners-business-model-canvas/> [acedido em 17/07/2020].
- <http://www.leansolutions.it/management/modelli-di-business/business-model-canvas-key-partnership> [acedido em 17/07/2020].
- <https://strategyzer.uservoice.com/knowledgebase/articles/1194355-how-do-i-use-the-key-partnerships-building-block-o> [acedido em 21/07/2020].