

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGREGA INTELIGÊNCIA EM COMPRAS. Website www.agrega.com.br. Acesso em 21/07/2006.

AUSTIN, J. E. **Managing in Developing Countries: Strategic Analysis and Operating Techniques**. New York: The Free Press, 1990.

BARNEY, J. B. **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**. Ohio: Addison-Wesley, 1996.

BRANDENBURGER, A. M., NALEBUFF, B. J. **Co-opetition**. New York: Doubleday, 1997.

BURT, J. B. The Contingent Value of Social Capital. **Administrative Science Quartely**, June, v.42, n.2, p.339 (27), 1997.

CASTELLS, Manuel. **La société en réseaux**. Paris: Fayard, 1998. 613p.

COOL, K., & SHENDEL, D. Strategic Group Formation and Performance: The Case of The U. S. Pharmaceutical Industry. **Management Science**, 1102-1124, p.1-23, 1987.

COOL, K., & SHENDEL, D. Performances Differences Among Strategic Group Members. **Strategic Management Journal**, vol.9, n.3, p.207-223, 1988.

CONDE, Dione P. **Implicações estratégicas das alianças e redes de relacionamento no desempenho de empresas : um estudo de caso na área de**

negócios internacional da Petrobrás. Dissertação de Mestrado, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2005.

CONTRACTOR, F.J, & LORANGE, P. **Why Should Firms Cooperate? The Strategy and Economics Basis for Cooperatives Ventures. In Cooperative Strategies in International Business.** Lexington (MA): Lexington Books, p. 3-28, 1998.

COUTINHO, Renata B., MACEDO-SOARES, T.D.L.v.A. Strategic Social Responsibility. International Conference 2002. **Proceedings of Balas International Conference, University of Tampa, Florida, 2002.**

DAVIS, Keith. Five propositions for social responsibility. **Business Horizons**, v.18, n.3 June 1975.

DAY, G. S., REIBSTEIN, D. J. with Robert GUNTHER. **Wharton on Dynamic Competitive Strategy.** U.S.A.: John Wiley & Sons, 1997.

DOZ, Y. L. & HAMEL, G.. **Alliance Advantage: The Art of Creating Value through Partnering.** Boston , Harvard Business School Press, 1998.

DYER, J.H., SINGH, H.. The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. **Academy of Management Review**, Outubro, v. 23, n. 4, 20p., 1998.

_____, KALE, P. & SINGH H. How to Make Strategic Alliances Work. **Sloan Management Review**, Summer, v. 42, n. 4, p. 37, 2001.

FAHEY, L., RANDALL, R. M. **Learning from the Future.** New York: John Wiley, p. 22-38, 1998.

FREITAS, Julio Cesar. T,. **Alianças e Redes Estratégicas dos Portais de Internet: Suas Implicações Estratégicas.** Rio de Janeiro, 2002. Dissertação de

Mestrado, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2002.

GALASKIEWICZ, J. & ZAHEER, A.. Networks of Competitive Advantage. **Research in the Sociology of Organizations**, Jai Press Inc., v. 16, p. 237-261, 1999.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1^a ed., 1991.

GHOSH, Mrinal; JOHN, George. Governace value analysis and marketing strategy. **Journal of Marketing**, special issue, p.131-143, 1999.

GOMES-CASSERES, B.. Group Versus Group: How Alliance Networks Compete. **Harvard Business Review**, July-August, p. 62-74, 1994.

GOMES-CASSERES, B.. Routledge Encyclopedia of International Politic Economy – Entry for Alliances (inter-firm). **Forthcoming**, 1999.

GOMES-CASSERES, B.. **The Alliance Revolution: The New Shape of Business Rivalry**. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1996.

GRANT, R.M. **Contemporary strategy analysis: concepts, techniques, applications**. Oxford: Blackwell Publishers, 1998.

GULATI, R. Alliances and networks. **Strategic Management Journal**, v.19, p.293-317, 1998.

GULATI, R., NOHRIA, N. & ZAHEER, A. Strategic Networks. **Strategic Management Journal**, vol. 21, p. 203-215, 2000.

HAGEDOORN, L.; SCHAKENRAAD, P. Leading companies and networks of strategic alliances in information technologies. **Research Policy**, v.21, p.163-192.

HAMEL, GARY & PRAHALAD, C.K. Competing for The Future. **Harvard Business Review**, July-August, p.122-128, 1994.

HAYER, F A v. **The Pure Theory of Capital**. London, Routledge& K. Paul, 1941.

HENNART, JF. A Transaction Cost Theory of Equity Joint-Ventures. **Strategic Management Journal**, v.9, n.4, p.361-374, Chichester: July/August 1988.

HOFER, C; SCHENDEL, D. E. **Strategy formulation: analytical concepts**. West, St. Paul, 1978.

KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. **Harvard Business Review**, p. 75-85, Cambridge: January-February 1996.

KNOKE, D. Changing Organizations – Business Networks in the Mew Political Economy. **Westview**, 2001.

LEITE, J. C.; MACEDO-SOARES, T. Diana L. V. A. de.; **Alianças e Redes Estratégicas no Setor de Downstream de Petróleo no Brasil**. Rio de Janeiro, 2004. Dissertação de Mestrado, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2004.

LIMA, F.; MACEDO-SOARES, T. Diana L. V. A. de.; **Redes Estratégicas no Setor de Aviação – O caso da Star-alliance**. Rio de Janeiro, 2003. Dissertação de Mestrado, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2003.

MACEDO-SOARES, T.D.L.v.A. & Neves, João Alberto dos S. Implementação de Estratégias Orientadas para o Cliente nos Hospitais do Brasil: um Instrumento para Avaliar sua Eficácia. **Revista de Administração de Empresas (RAP)**, Rio de Janeiro, Jan-Fev, v 34 (1), p. 165-208, 2000.

_____. et al. Website www.strategy-research.com. Acesso em 2006.

_____. Strategic alliances and networks: conceptual tools for strategic assessments. In: **GBATA – Global Business and Trade Association International Conference**. Roma: St. John's University, p. 292-305, 2002.

MORSE, J. M. *Critical Issues in Qualitative Research Methods*. London. **SAGE**, 1994.

MILES, R. E., SNOW, C.C. & MILES, G. The Future. org. **Long Range Planning**, 33, p. 300-321, 2000.

MINTZBERG, H. Generic strategies: toward a comprehensive framework. **Advances in Strategic Management**, v.5, p. 1-67, 1998.

NSLEBUFF, B.J. 7 BRANDENBURGER, A.M.. **Co-opetition**, New York: Doubleday, 1996.

NETO, João Amato *As Organizações Virtuais como Redes Globais de Empresas*. **Empresário Online – Artigos**, 2000.

NOHRIA, N.; GARCIA-PONT, C. Global strategic linkages and industry structure. **Strategic Management Journal**, v.12, p.105-124, 1991.

PARISE, Salvatore. **The effects of resource exchange and partner roles on alliance performance**. Boston, 2000. Tese de Doutorado em Administração, Boston University, 2000.

PFEFFER, J.; NOWAK, P. Joint Ventures and Interorganizational Interdependence. **Administrative Science Quarterly**, v. 21, p. 398-418, 1976.

PITASSI, C.; MACEDO-SOARES, T. Diana L. v. A. de.; *Redes Estratégicas Virtuais: Fatores Críticos de Sucesso*. **RAC Edição Especial**, p. 72-99, 2003.

PITASSI, C.; MACEDO-SOARES, T. Diana L. v. A. de.; **Redes estratégicas virtuais : uma pesquisa exploratória**. Dissertação de Doutorado, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2004.

PORTER, M. **Competitive Strategy**. New York: The Free Press, 1980.

_____. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1989.

_____. Strategy and the Internet. **Harvard Business Review**, v.79, n.3, p.63-78, 2001.

RHEINGOLD, Howard. **The Virtual Community**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1993.

SCHRAMM, Wilber Lang; **Comunicação de Massa e Desenvolvimento: o papel da informação nos países em desenvolvimento**. Rio de Janeiro, Ed. Bloch, 1970.

TAUHATA, Tatiana; MACEDO-SOARES, T. Diana L. V. A. de.; **Implicações estratégicas das redes de relacionamento: da Cia Vale do Rio Doce: estudo de caso da unidade de minério de ferro**. Dissertação de Mestrado, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2002.

TAVARES, M.G.. **Alianças e Redes Estratégicas**. Rio de Janeiro, 2002. Dissertação de Mestrado, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2002.

TAVARES, Marcelo; MACEDO-SOARES, T. Diana L. V. A.; **Redes e Alianças Estratégicas: as tendências das empresas líderes no Brasil**. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, v.10 n.19, p 293-312, 2003.

TROCOLLI, I; MACEDO-SOARES, T. Diana L. V. A.; **Gestão de Empresas em Grupos Estratégicos: os blocos de relacionamentos estratégicos**. **RAUSP, FGV-SP**, vol.38 n.3, pp 181-191, 2003.

VENKATRAMAN, N. & Camillus, J. C. Exploring the Concept of “Fit” in Strategic Management. **Academy of Management Review**, v1 , 1984, p. 513-525.

VENKATRAMAN, N.; HENDERSON, J. C. Real Strategies for virtual organizing. **Sloan Management Review**, v.40 ,n.1, 1998, p. 33-48.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 5ª ed., 2004.

VOLLMANN, Thomas E. **The Transformation Imperative: Achieving Market Dominance Through Radical Change**. Boston, MA : Harvard Business School Press, 1996.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 3ª ed., 2005.

WEBER, Robert P. **Basic Content Analysis**. Newbury Park, CA: Sage Publications, 1990.

Anexo 1

Formulário/Questionário de Pesquisa em redes estratégicas Estudo de Caso do Agrega Inteligência em Compras

Objetivo: Colher subsídios para avaliar as implicações estratégicas das redes de relacionamento de uma empresa a fim de verificar se elas agregam valor ao processo de tomada de decisão.

Destinatário: Profissionais do *management team* estendido do negócio.

Resultado esperado: Respostas que retratem de maneira fiel às percepções dos profissionais e gestores do portal de compras Agrega a respeito dos impactos das diversas redes/alianças estabelecidas por esta para a sua estratégia organizacional. Vale ressaltar que isso não é um teste, onde se espera “respostas certas”, mas sim um instrumento de coleta de dados.

Caso tenha mais interesse na pesquisa, visite nosso site: www.strategy-research.com.

Confidencialidade: Ressaltamos que os dados coletados serão considerados **confidenciais**, com finalidade estritamente **acadêmica**. Estes dados serão utilizados apenas para fins desta pesquisa conduzida pelo Departamento de Administração da PUC-RIO sob orientação da Profa. Dra. T. Diana L. v. A. de Macedo-Soares. Assim, não serão, sob qualquer hipótese, repassados a outras pessoas, instituições ou utilizados para outras finalidades. Caso os resultados consolidados da pesquisa sejam divulgados posteriormente, isso será feito sem apontar as respostas específicas de qualquer empregado e obviamente não serão apresentados como uma posição “oficial” da empresa.

Instruções para preenchimento:

- 1) Para responder às questões, basta assinalar no espaço adjacente às opções dadas.
- 2) Se for o caso, múltiplas opções podem ser assinaladas.
- 3) Não é necessário responder a todas as perguntas, se por alguma razão (confidencial, desconhecimento do assunto ou quaisquer outras) uma questão não puder ser respondida, pode deixá-la em branco. Apenas solicitamos que não deixe de responder às demais, pois **toda a informação fornecida será essencial para o prosseguimento desta investigação.**

4) Quaisquer informações adicionais podem ser enviadas em folhas avulsas anexas ao questionário.

5) Atenção! Algumas questões contêm instruções especiais de preenchimento.

Formato: A maioria das perguntas do tipo “Avalie a seguinte afirmação”, é feita para obter respostas em que do lado de cada afirmação estarão dispostos 5 quadrados para enquadrar a opção que melhor reflete a visão do entrevistado, em ordem crescente de concordância:

Exemplo

AFIRMATIVAS	Não se Aplica	DC	D	NDNC	C	CC
.....	<input type="checkbox"/>					

Legenda :

DC - Discordo completamente

D - Discordo

C - Concordo

NDNC - Nem Discordo Nem Concordo

CC - Concordo completamente

Estrutura do Questionário: O questionário possui 26 perguntas e está estruturado da seguinte forma:

1. Introdução: identificação do respondente
2. A primeira parte (perguntas 01 e 02) diz respeito à estratégia do Agrega
3. A segunda parte (perguntas 03 a 13) refere-se à participação do Agrega em alianças e redes
4. A terceira parte (perguntas 14 a 26) visam obter informações sobre os principais constructos que caracterizam as alianças/redes formadas pelo Agrega: estrutura, composição, modalidade e gerenciamento.

O preenchimento desse questionário deve levar em média 30 minutos e requer um pouco de atenção para as definições utilizadas.

Muito obrigado por sua colaboração!

Identificação do respondente:

Nome: _____

Cargo: _____

Tempo que trabalha junto ao Agrega (Anos):

Não se Aplica	Menos de 1	Entre 1 e 2	Entre 3 e 5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Qual o seu nível:

Não se Aplica	Diretor	Gerente Senior	Demais Gerentes	Não-Gerente	Outro : Qual ? _____
<input type="checkbox"/>					

Qual sua área de atuação:

Finanças	Vendas	Operações	Marketing	Outra: Qual? _____
<input type="checkbox"/>				

Qual o tipo de ligação com a Agrega:

<input type="checkbox"/>	Funcionário Agrega	<input type="checkbox"/>	Funcionário Ambev
<input type="checkbox"/>	Funcionário Souza Cruz, cedido ao Agrega	<input type="checkbox"/>	Funcionário Souza Cruz
<input type="checkbox"/>	Funcionário Ambev, cedido ao Agrega	<input type="checkbox"/>	Outro Qual? _____

Parte 1 – Estratégia do Agrega

1. Qual é a **estratégia** competitiva utilizada pelo Agrega (**Pode marcar mais de uma opção**):

“**Estratégia** é um propósito que dá coerência e direção às ações e decisões de uma organização, especialmente para alavancar e alocar os recursos / competências necessários para melhorar e sustentar sua performance de acordo com sua visão e objetivos, tendo em vista as condições do ambiente interno e externo”.

<input type="checkbox"/>	Diferenciação por preço alto	<input type="checkbox"/>	Diferenciação por qualidade
<input type="checkbox"/>	Diferenciação por preço baixo	<input type="checkbox"/>	Diferenciação por suporte*
<input type="checkbox"/>	Diferenciação por projeto*	<input type="checkbox"/>	Sem estratégia definida
<input type="checkbox"/>	Diferenciação por imagem/Marca*	<input type="checkbox"/>	Sem diferenciação

***Suporte:** Ex: Atendimento técnico na compra e no pós-venda,...

***Projeto:** Design dos equipamentos, uniforme, embalagens, ponto de venda...

***Marca/Imagem:** Imagem da empresa, marca reconhecida,...

2. Características do **escopo** do Agrega:

“**Escopo** refere-se à amplitude ou alvo ou abrangência da aliança/rede/empresa em termos de mercado geográfico, grupo de clientes ou segmento de mercado. Quanto mais focada ou específica for à aliança/rede/empresa, mais restrito é seu escopo”.

Produtos/serviços:

Não se Aplica	Serviços em geral	Matérias-primas	Produtos semi-acabados	Outros Materiais
<input type="checkbox"/>				

Caso tenha assinalado outro, favor especificar:

Clientes:

Globais	Regionais	Revendedores	Fabricantes	Outro.
<input type="checkbox"/>				

Caso tenha assinalado outro, favor especificar:

Escopo Geográfico:

Não se Aplica	Local	Regional	Global	Outro. Qual?
<input type="checkbox"/>				

Escopo Vertical (pode marcar mais de uma opção):

Foco no desenvolvimento de novas formas de negociação	Foco na negociação de produtos e serviços	Foco na administração de contratos	Outro
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Caso tenha assinalado outro, favor especificar:

Stakeholders (pode marcar mais de uma opção):

<input type="checkbox"/>	Privilegia interesse dos empregados
<input type="checkbox"/>	Privilegia interesse dos acionistas
<input type="checkbox"/>	Privilegia interesse dos clientes
<input type="checkbox"/>	Privilegia interesse da comunidade
<input type="checkbox"/>	Não privilegia interesses de qualquer stakeholder

Parte 2 - Participação do Agrega em alianças e redes

Alianças: São arranjos voluntários ou parcerias entre empresas envolvendo troca, compartilhamento ou co-desenvolvimento de produtos, tecnologias ou serviços. São estratégicas quando contribuem diretamente para a vantagem competitiva da empresa.

3. Quais os fatores determinantes na tomada de decisão para a busca de alianças estratégicas pelo **Agrega...**

... a 3 anos atrás? (escolher no máximo 3 fatores).

<input type="checkbox"/>	Acesso ao capital de informações proporcionado por novo(s) relacionamento(s)
<input type="checkbox"/>	Acesso ao capital social proporcionado por novo(s) relacionamento(s)
<input type="checkbox"/>	Economia de escala
<input type="checkbox"/>	Gerenciamento de riscos e incertezas
<input type="checkbox"/>	Redução da rivalidade da industria
<input type="checkbox"/>	Compartilhamento de custos
<input type="checkbox"/>	Redução de custos de entrada em novos mercados ou segmentos industriais
<input type="checkbox"/>	Compartilhamento de recursos/competências complementares
<input type="checkbox"/>	Estreitamento de relações comerciais
<input type="checkbox"/>	Não se aplica

.. Atualmente? (escolher no máximo 3 fatores).

<input type="checkbox"/>	Acesso ao capital de informações proporcionado por novo(s) relacionamento(s)
<input type="checkbox"/>	Acesso ao capital social proporcionado por novo(s) relacionamento(s)
<input type="checkbox"/>	Economia de escala
<input type="checkbox"/>	Gerenciamento de riscos e incertezas
<input type="checkbox"/>	Redução da rivalidade da industria
<input type="checkbox"/>	Compartilhamento de custos
<input type="checkbox"/>	Redução de custos de entrada em novos mercados ou segmentos industriais
<input type="checkbox"/>	Compartilhamento de recursos/competências complementares
<input type="checkbox"/>	Estreitamento de relações comerciais
<input type="checkbox"/>	Não se aplica

4. O Agrega estabelece alianças/redes estratégicas com...:

.....seus clientes?

<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>	Não Sei
--------------------------	-----	--------------------------	-----	--------------------------	---------

.....seus concorrentes?

<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>	Não Sei
--------------------------	-----	--------------------------	-----	--------------------------	---------

.....seus fornecedores?

<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>	Não Sei
--------------------------	-----	--------------------------	-----	--------------------------	---------

.....seus “complementors” ?

Complementor é o participante ou ator que fornece um produto ou serviço que constitui um complemento tal que, quando associado a seu produto, o torna mais valioso a seus clientes e, quando é mais atrativo ao fornecedor provê as maiores pressões de concorrência.

<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>	Não Sei
--------------------------	-----	--------------------------	-----	--------------------------	---------

.....seus substitutos? (Empresas que produzem produtos ou prestam serviços que substituem os serviços ou produtos atuais).

<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>	Não Sei
--------------------------	-----	--------------------------	-----	--------------------------	---------

.....novos entrantes no comercio on line de produtos relacionados ao escopo?

<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>	Não Sei
--------------------------	-----	--------------------------	-----	--------------------------	---------

5. As alianças que o Agrega participa são tipicamente:

Aliança bilateral: É uma aliança mantida apenas entre duas empresas. Por exemplo, a empresa e um parceiro.

Aliança multilateral: É uma aliança mantida com mais de duas empresas. Por exemplo: três concorrentes se unindo para produzir um produto.

<input type="checkbox"/>				
Não Sei	Bilaterais	Multilaterais	Ambas	Não participa de alianças

Caso sua escolha tenha sido multilaterais, quais são os principais participantes destas alianças: (Pode selecionar mais de uma opção).

<input type="checkbox"/>	Cientes
--------------------------	---------

<input type="checkbox"/>	Concorrentes
<input type="checkbox"/>	Fornecedores
<input type="checkbox"/>	Complementors
<input type="checkbox"/>	Novos Entrantes
<input type="checkbox"/>	Substitutos
<input type="checkbox"/>	Outros

Caso sua escolha tenha sido outros, favor especificar:

6. Avalie a afirmação abaixo:

“A inserção do Agrega em redes de relacionamento é importante para a estratégia de foco no cliente (empresas-clientes).”

Não se Aplica	DC	D	ND NC	C	CC
<input type="checkbox"/>					

Caso concorde com essa afirmação, quais são os principais parceiros do Agrega nessas redes?

<input type="checkbox"/>	Clientes
<input type="checkbox"/>	Concorrentes
<input type="checkbox"/>	Fornecedores
<input type="checkbox"/>	Complementors
<input type="checkbox"/>	Novos Entrantes
<input type="checkbox"/>	Substitutos
<input type="checkbox"/>	Outros

7. Avalie a afirmação abaixo:

“As redes estratégicas mudam a intensidade da rivalidade na indústria dos produtos relacionados ao escopo de atuação do Agrega (tais como materiais diversos e serviços em geral)”

Não se Aplica	DC	D	ND NC	C	CC
<input type="checkbox"/>					

8. Avalie a seguinte afirmação:

“O Objetivo principal do Agrega é otimizar o processo de compras de produtos indiretos & serviços, por meio da internet, tratando-o de forma mais estratégica, dando-lhe a mesma importância que é dada a compra de insumos”

Não se Aplica	DC	D	ND NC	C	CC
<input type="checkbox"/>					

9. Avalie a seguinte afirmação:

“Os resultados obtidos nas negociações representam uma parcela relevante dos ganhos de produtividade obtidos nas empresas participantes.”

Não se Aplica	DC	D	ND NC	C	CC
<input type="checkbox"/>					

10. Avalie a seguinte afirmação:

“A terceirização dos serviços de negociação através do Agrega proporciona um diferencial na negociação junto as empresas fornecedoras devido ao poder de barganha apresentado pelas empresas clientes”

Não se Aplica	DC	D	ND NC	C	CC
<input type="checkbox"/>					

11. Avalie a seguinte afirmação:

“O sucesso do Agrega, junto a outras empresas, é em parte devido a lacuna existente em algumas corporações devido a ênfase atual nos processos essenciais. A preocupação com o alinhamento estratégico em atividades não essenciais constitui em um dos alicerces do Agrega”

Não se Aplica	DC	D	ND NC	C	CC
<input type="checkbox"/>					

12. Os principais fatores de sucesso do Agrega são: (pode marcar mais de uma opção)

<input type="checkbox"/>	Ganhos de escala
<input type="checkbox"/>	Expertise em negociação
<input type="checkbox"/>	Tecnologia de ponta aplicada
<input type="checkbox"/>	Poder de barganha
<input type="checkbox"/>	Outros. Qual? _____

13. Qual a principal fonte de diferenciação do Agrega frente aos demais portais de compra de internet:

<input type="checkbox"/>	Não possui diferenciação
<input type="checkbox"/>	Preço diferenciado (alto ou baixo)
<input type="checkbox"/>	Desenho dos negócios diferenciado

<input type="checkbox"/>	Design do portal
<input type="checkbox"/>	Suporte
<input type="checkbox"/>	Alta qualidade do serviço
<input type="checkbox"/>	Marca forte

Parte 3 – Caracterização das redes/ alianças formadas pelo Agrega

14. Quanto ao escopo (amplitude e número de laços com as demais empresas), as redes estabelecidas pelo Agrega são:

“**Escopo** refere-se à amplitude ou alvo ou abrangência da aliança/rede/empresa em termos de mercado geográfico, grupo de clientes ou segmento de mercado. Quanto mais focada ou específica for à aliança/rede/empresa, mais restrito é seu escopo”.

Parceiros							
Classificação	Clientes	Concorrentes	Fornecedores	Complementors	Novos Entrantes	Substitutos	Outros
Não se aplica	<input type="checkbox"/>						
Amplas (muitos laços)	<input type="checkbox"/>						
Restritas (Poucos laços)	<input type="checkbox"/>						

Quanto ao escopo geográfico, são:

Parceiros							
Classificação	Clientes	Concorrentes	Fornecedores	Complementors	Novos Entrantes	Substitutos	Outros
Locais	<input type="checkbox"/>						
Regionais	<input type="checkbox"/>						
Globais	<input type="checkbox"/>						

15. Avalie as seguintes afirmações:

Na prática, como parte de sua estratégia de buscar a melhor condição de negociação, o Agrega busca estabelecer aliança/redes com:

Clientes-chave: São empresas ou grupos de empresas que possuem consumo significativo de materiais e serviços gerais, liderança nos mercados onde atuam, vantagem competitiva sobre seus concorrentes, ou boas perspectivas no longo prazo em termos de crescimento e competitividade.

Concorrentes-chave: São empresas que concorrem na indústria nos mesmos mercados com produtos semelhantes, poder de barganha equivalente ou market share da

mesma ordem de grandeza. São aqueles que exercem as maiores pressões de concorrência.

Fornecedores-chave: São empresas que fornecem insumos ou serviços à empresa, os quais representam em grande parcela do custo ou que são únicas opções de fornecimento.

Não se aplica	Classificação	DC	D	ND NC	C	CC
<input type="checkbox"/>	“.....seus clientes-chaves. ”	<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>	“.....seus fornecedores-chaves. ”	<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>	“.....seus concorrentes-chaves. ”	<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>	“.....seus novos entrantes.”	<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>	“.....seus complementors.”	<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>	“.....seus Substitutos.”	<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>	“.....outros.”	<input type="checkbox"/>				

16. Avalie a seguinte afirmação:

“Uma ferramenta prática para análise e monitoramento das redes / alianças poderia contribuir para sua gestão de modo integrado com o plano estratégico da empresa”.

Não se Aplica	DC	D	ND NC	C	CC
<input type="checkbox"/>					

17. Como o Agrega assegura o alinhamento estratégico das alianças com a sua estratégia do negócio?

Por meio de processos formais já estabelecidos	<input type="checkbox"/>
Por meio de processos formais em desenvolvimento	<input type="checkbox"/>
Por meio de iniciativas informais	<input type="checkbox"/>
Não possui processos ou iniciativas	<input type="checkbox"/>
Não sei	<input type="checkbox"/>

18. Na busca por parceiros para formar alianças estratégicas, quais os critérios mais prioritários para o Agrega em termos de adequação quanto à compatibilidade (Pode marcar mais de uma opção):

Estratégia operacional	<input type="checkbox"/>
Cultura corporativa	<input type="checkbox"/>
Estilo gerencial	<input type="checkbox"/>
Complementaridade de recursos	<input type="checkbox"/>
Princípios empresariais	<input type="checkbox"/>
Outros: Qual? _____	<input type="checkbox"/>

19. O Agrega utiliza mecanismos de governança (Contratos, acordos, comitês, etc.) das alianças para estabelecer regras de conduta dos parceiros?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sim, formais.	Sim, informais.	Sim, formais e informais.	Não utiliza	Não sei

Quais: _____

20. Como você caracteriza as rotinas e processos de gestão das alianças do Agrega?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Processos bem desenvolvidos	Processos em desenvolvimento	Iniciativas informais	Não possui processos ou iniciativas	Não sei

21. Como você caracteriza o estágio do Agrega em termos de desenvolvimento de processos de gestão de mudança das alianças/redes?

<input type="checkbox"/>				
Avançado.	Em desenvolvimento.	Ainda incipiente	Não possui	Não sei

22. Caso existam, quais poderiam ser as dificuldades encontradas pelo Agrega para se ajustar às mudanças que ocorrem à medida que as alianças evoluem?

Fatores culturais	<input type="checkbox"/>	Falta de flexibilidade	<input type="checkbox"/>
Falta de treinamento	<input type="checkbox"/>	Outros: Qual? _____	<input type="checkbox"/>

23. Como você caracteriza a condução do processo de gerenciamento das expectativas dos parceiros?

<input type="checkbox"/>				
Avançado.	Em desenvolvimento.	Ainda incipiente	Não possui	Não sei

24) Avalie a seguinte afirmação:

“No processo de estabelecimento e gestão das alianças/redes, existe preocupação quanto ao alinhamento das diferentes culturas das empresas envolvidas.”

Não se Aplica	DC	D	ND NC	C	CC
<input type="checkbox"/>					

Cultura: conjunto de valores refletidos no comportamento das pessoas

25) Avalie a seguinte afirmação:

“No processo de gestão das alianças/redes, existe preocupação quanto ao alinhamento das diferentes práticas gerenciais das empresas envolvidas.”

Não se Aplica	DC	D	ND NC	C	CC
<input type="checkbox"/>					

26) Avalie a seguinte afirmação:

“Experiências anteriores em alianças desenvolvem a capacidade e reputação da empresa, ampliando suas oportunidades de futuras associações estratégicas.”

Não se Aplica	DC	D	ND NC	C	CC
<input type="checkbox"/>					

Espaço reservado para seus comentários, caso seja de seu interesse:

Mais uma vez obrigado por seu tempo e colaboração!!!!!!!

Elaine Turra de Aquino Silvestre