



**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**Varlei Gomes de Oliveira**

**GANHOS COMPETITIVOS A PARTIR DAS COMPRAS COMPARTILHADAS NA  
REDE PÚBLICA FEDERAL: O CASO IFRO**

**PORTO VELHO – RO  
2016**

**VARLEI GOMES DE OLIVEIRA**

**GANHOS COMPETITIVOS A PARTIR DAS COMPRAS COMPARTILHADAS NA  
REDE PÚBLICA FEDERAL: O CASO IFRO**

Dissertação apresentada como requisito para obtenção de título de Mestre pelo Programa Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP), Instituição Associada Universidade Federal de Rondônia.

**Orientador: Prof. Dr. Theophilo de Souza Filho**

**PORTO VELHO – RO  
2016**

**FICHA CATALOGRÁFICA**  
**BIBLIOTECA PROF. ROBERTO DUARTE PIRES**

Oliveira, Varlei Gomes de.

O482g

Ganhos competitivos a partir das compras compartilhadas na rede pública federal: o caso IFRO. / Varlei Gomes de Oliveira, Porto Velho / RO, 2016.  
92 fls.

Orientador: Prof. Dr. Theophilo de Souza Filho

Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Fundação  
Universidade Federal de Rondônia.

1.Ganhos competitivos. 2.Compras compartilhadas. 3. Rede de cooperação. 4.IFRO –  
Porto Velho. I.Filho, Theophilo de Souza. II.Título.

CDU 35.072.3 (811.1)

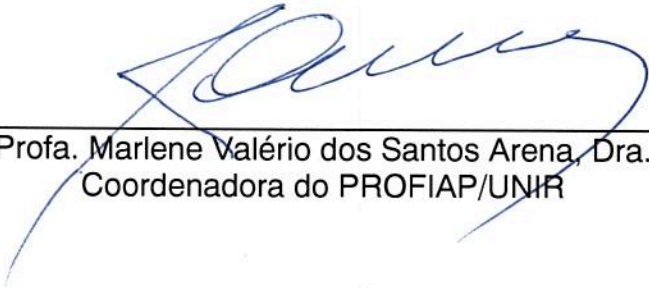
**Bibliotecária responsável: Rejane Sales – CRB 11/903**

**Varlei Gomes de Oliveira**

**Ganhos Competitivos a partir das Compras Compartilhadas da Rede Pública**

**Federal: o caso IFRO**

Dissertação apresentada em 20 de dezembro de 2016 ao Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP) da Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR) como requisito final para obtenção de Título de **Mestre** Profissional em Administração Pública e aprovada em sua forma final.



---

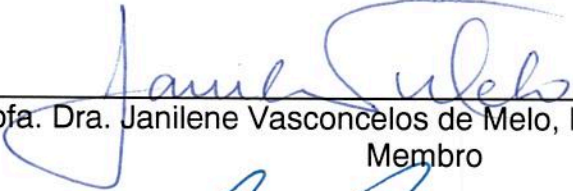
Prof. Marlene Valério dos Santos Arena, Dra.  
Coordenadora do PROFIAP/UNIR

**Comissão Examinadora**




---

Prof. Theophilo de Souza Filho, Dr. – PROFIAP/UNIR  
Orientador




---

Prof. Dra. Janilene Vasconcelos de Melo, Dra. – PROFIAP/UNIR  
Membro



---

Prof. Jean Carlo Silva dos Santos, Dr.  
Membro Externo



---

Prof. Fábio Mamoré Conde, Me. – IFRO  
Membro Técnico

Dedico esta dissertação às pessoas mais importantes de minha vida:

Minha amada esposa Angleice Kelly, por compartilhar comigo todo seu amor, desejos, sonhos e alegrias.

Aos meus pais, pelos ensinamentos ao longo da vida.

Aos colegas de trabalho, pelo apoio, incentivo e compreensão.

“Vantagens competitivas só existem quando houver inovações e desafios no trabalho.”

(Helgir Girodo)

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, fonte da vida.

A minha família, pela paciência e tolerância.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Theophilo de Souza Filho, pelo conhecimento, pela contribuição, e disponibilidade na condução e conclusão deste trabalho.

Aos meus professores e demais servidores da UNIR, pela presteza.

Aos gestores e servidores do IFRO, pela colaboração.

Aos meus amigos, que deixo de nomear por prudência, para não cometer injustiças.

Enfim, a todos aqueles que, de forma direta ou indireta, contribuíram para a realização deste trabalho.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Principais etapas de um pregão compartilhado no IFRO.....	15
Figura 2	Modelos de governo.....	37



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Valores dos graus de concordância dos respondentes.....	53
Tabela 2	Frequência para as variáveis de perfil dos respondentes .....	56
Tabela 3	Grau de ganho competitivo do fator escala e poder de mercado....	57
Tabela 4	Grau de ganho competitivo do fator escala e poder de mercado por função.....	58
Tabela 5	Grau de ganho competitivo do fator acesso a soluções.....	60
Tabela 6	Grau de ganho competitivo do fator acesso a soluções por função.....	61
Tabela 7	Grau de ganho competitivo do fator aprendizagem e inovação.....	61
Tabela 8	Grau de ganho competitivo do fator aprendizagem e inovação por função.....	63
Tabela 9	Grau de ganho competitivo do fator redução de custos e riscos.....	65
Tabela 10	Grau de ganho competitivo do fator redução de custos e riscos por função.....	66
Tabela 11	Grau de ganho competitivo do fator relações sociais.....	67
Tabela 12	Grau de ganho competitivo do fator relações sociais por função....	68
Tabela 13	Ranking dos fatores competitivos por grau de concordância dos respondentes .....	73

## RESUMO

O presente estudo pretendeu mensurar os ganhos de competitividade a partir das compras compartilhadas da Rede de Cooperação Intraorganizacional do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia – IFRO, órgão da Administração Indireta do Poder Público. Os ganhos competitivos obtidos com as práticas de compras, embora seja um tema recorrente, ainda é um desafio para as organizações públicas, porque há pouco estudo no Brasil nessa área. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, do tipo descritiva, utilizando-se como estratégia o estudo de caso do IFRO, tratando-se de um método indutivo de pesquisa. O instrumento utilizado para a coleta de dados foi o questionário. Optou-se para o tratamento e análise dos dados coletados a associação das respostas, através uma escala Likert e cálculos realizados por meio de planilhas do software Microsoft Excel. Foram analisados os aspectos relativos à percepção dos servidores quanto à presença dos fatores competitivos propostos por Verschoore e Balestrin (2008) em sua organização, evidenciando as iniciativas estratégicas, humanas e tecnológicas dessa prática. Os resultados obtidos possibilitaram verificar a existência de aspectos dos cinco fatores que proporcionam ganhos competitivos para empresas organizadas em redes (escala e poder de mercado, acesso a soluções, aprendizagem e inovação, redução de custos e riscos e relações sociais). Desta forma, os aspectos identificados são: o poder de negociação com fornecedores, fortalecimento da identidade no mercado, compartilhamento de recursos, resolução conjunta de problemas, sistemas internos de compras, compartilhamento de assessoria técnica e jurídica, troca de experiências, capacitação e treinamento, idéias inovadoras, economia de tempo e energia, rateio dos custos fixos, compartilhamento dos riscos, interação entre os envolvidos no processo, fortalecimento da comunicação, capital social, relações francas, entre outros, além do apoio da alta administração. Espera-se que este trabalho contribua para uma maior conscientização dos servidores do IFRO de que a busca por vantagens competitivas tornou-se um fator primordial e de extrema importância para o processo de mudança do paradigma da burocracia e de inovação na Administração Pública Federal.

**Palavras-chave:** Ganhos Competitivos. Compras Compartilhadas. Rede de Cooperação.

## ABSTRACT

The present study aimed to measure competitiveness gains from the shared purchases of the Intraorganizational Cooperation Network of the Federal Institute of Education, Science and Technology of Rondônia - IFRO, an organ of the Indirect Administration of Public Power. The competitive gains obtained from purchasing practices, although it is a recurrent theme, is still a challenge for public organizations, because there is little study in Brazil in this area. It is a qualitative research, of the descriptive type, using as a strategy the case study of the IFRO, being an inductive method of research. The instrument used for data collection was the questionnaire. We chose the treatment and analysis of the collected data to associate the answers, using a Likert scale and calculations performed through spreadsheets of Microsoft Excel software. The aspects related to the perception of the servers regarding the presence of the competitive factors proposed by Verschoore and Balestrin (2008) in their organization were analyzed, evidencing the strategic, human and technological initiatives of this practice. The results obtained allowed to verify the existence of aspects of the five factors that provide competitive gains for companies organized in networks (scale and market power, access to solutions, learning and innovation, reduction of costs and risks and social relations). In this way, the identified aspects are: the power of negotiation with suppliers, strengthening of identity in the market, sharing of resources, joint resolution of problems, internal purchasing systems, sharing of technical and legal advice, exchange of experiences, training and training, Innovative ideas, saving time and energy, sharing fixed costs, risk sharing, interaction among those involved in the process, strengthening communication, social capital, frank relations, among others, and the support of top management. It is hoped that this work will contribute to a greater awareness of IFRO's servants that the search for competitive advantages has become a primordial and extremely important factor for the process of changing the paradigm of bureaucracy and innovation in the Federal Public Administration.

**Keywords:** Competitive gains. Shopping Shared. Cooperation networks.

## SUMÁRIO

<b>1.</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
<b>1.1.</b>	<b>Contextualização.....</b>	<b>14</b>
<b>1.2.</b>	<b>Problematização.....</b>	<b>15</b>
<b>1.3.</b>	<b>Objetivos.....</b>	<b>17</b>
1.3.1.	Objetivo geral.....	17
1.3.2.	Objetivos específicos.....	17
<b>1.4.</b>	<b>Justificativa da pesquisa.....</b>	<b>17</b>
<b>2.</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>19</b>
<b>2.1.</b>	<b>Sistema de Compras.....</b>	<b>20</b>
2.1.1.	Modalidade pregão.....	23
2.1.2.	Registro de preços.....	26
2.1.3.	Portal de compras do Governo Federal.....	29
<b>2.2.</b>	<b>Conceitos de Redes.....</b>	<b>32</b>
2.2.1.	Redes intraorganizacionais.....	34
2.2.2.	Redes organizacionais na Administração Pública.....	35
2.2.3.	Redes de cooperação.....	37
<b>2.3.</b>	<b>Ganhos competitivos das empresas em rede.....</b>	<b>41</b>
2.3.1.	Escala e poder de mercado.....	44
2.3.2.	Acesso a soluções.....	45
2.3.3.	Aprendizagem e inovação.....	46
2.3.4.	Redução de custos e riscos.....	47
2.3.5.	Relações sociais.....	48
<b>3.</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>50</b>
<b>3.1.</b>	<b>Delineamento de Pesquisa.....</b>	<b>50</b>
<b>3.2.</b>	<b>Método de Pesquisa.....</b>	<b>51</b>
<b>3.3.</b>	<b>População e Amostra.....</b>	<b>51</b>
<b>3.4.</b>	<b>Instrumento de Pesquisa.....</b>	<b>52</b>
<b>3.5.</b>	<b>Análise dos Dados.....</b>	<b>52</b>
<b>4.</b>	<b>ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....</b>	<b>55</b>
<b>4.1.</b>	<b>Análise Descritiva do Perfil dos Respondentes.....</b>	<b>55</b>
<b>4.2.</b>	<b>Análise dos Fatores de Ganhos Competitivos.....</b>	<b>56</b>
4.2.1	Análise do nível de concordância do fator escala e poder de mercado.....	57

4.2.2	Análise do nível de concordância do fator acesso a soluções.....	59
4.2.3	Análise do nível de concordância do fator aprendizagem e inovação.....	62
4.2.4	Análise do nível de concordância do fator redução de custos e riscos.....	64
4.2.5	Análise do nível de concordância do fator relações sociais.....	67
<b>4.3.</b>	<b>Consolidação dos Fatores de Ganhos Competitivos.....</b>	<b>69</b>
<b>5.</b>	<b>CONCLUSÕES.....</b>	<b>71</b>
<b>5.1.</b>	<b>Sugestões de atividades e de pesquisas futuras.....</b>	<b>77</b>
<b>5.2.</b>	<b>Limitações da pesquisa.....</b>	<b>79</b>
<b>6.</b>	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>80</b>
<b>7.</b>	<b>APÊNCIDES.....</b>	<b>86</b>
	Apêndice A – Questionário aplicado aos servidores do IFRO.....	87

## 1. INTRODUÇÃO

A globalização vem transformando o mundo e fazendo com que as organizações públicas e privadas busquem se tornarem cada vez mais eficientes no que se propõem. Com isso, o governo, de uma maneira geral, vem se mostrando bastante preocupado em gerir os recursos públicos da melhor maneira possível, procurando sempre novos meios para aumentar a eficiência, de forma que o processo de compras e licitações ocupa uma posição de destaque nesta busca.

Com princípios previstos na Constituição Federal do Brasil de 1988 e regulamentados pela Lei nº. 8.666/93, de 21 de junho de 1993, e suas alterações, o procedimento licitatório tem por objetivo garantir a contratação da proposta mais vantajosa para a Administração Pública, sob o prisma de uma série de princípios como da: isonomia, moralidade, impessoalidade, publicidade, eficiência, vinculação ao instrumento convocatório, dentre outros.

Neste sentido, Bresser-Pereira (1998) e Ferrer (2013) relatam que o Governo Brasileiro tem se mostrado preocupado em cumprir o seu papel fundamental na gestão de recursos públicos em todos os seus processos. Segundo esses autores, a globalização vem mudando o mundo, as organizações, as empresas e o Estado que já não deve ser muito oneroso. Desta forma, o Estado deve se tornar cada vez mais eficiente na realização de suas tarefas.

Levando em consideração esse foco gerencial do Estado, surgem discussões sobre a importância e o papel das compras públicas neste processo de mudança, assunto ainda pouco abordado nas pesquisas. Uma dessas mudanças que merece destaque é o surgimento do sistema de compras compartilhadas, que tem sido utilizada em toda a Administração Pública, principalmente para as licitações de bens e serviços comuns, através do sistema de registro de preços. Para tal, foi criado um sistema eletrônico de compras que tem como objetivo a obtenção da redução dos preços e a ampliação da transparência do processo, o chamado Comprasnet.

Corroborando com essa idéia, Lopes e Oliveira (2012) discutem a importância de o poder público se atentar para a utilização de instrumentos de gestão pautados na transparência e sustentabilidade, sendo que as compras compartilhadas podem ser incluídas neste rol de instrumentos de gestão.

Além do Governo, os órgãos de controle também estão incentivando cada dia mais a realização de certames licitatórios unificados, onde várias unidades de um

mesmo órgão ou vários órgãos da esfera Federal realizem suas aquisições e contratações visando um ganho em relação a preço (economia de escala) e redução de processos internos.

Outro aspecto a ser considerado acerca das compras compartilhadas diz respeito ao estabelecimento intrínseco de uma espécie de “rede de cooperação” entre os participantes do certame licitatório. Esse tema (redes de cooperação) tem sido alvo de crescente preocupação nas discussões acadêmicas e também no mundo empresarial, haja vista a obtenção de determinados ganhos competitivos, como já tratava Michael Porter, em algumas de suas obras. Desta forma, os resultados competitivos obtidos coletivamente são de extrema importância para a definição de rede interorganizacional, podendo ser definida como “[...] arranjos propositais de longo prazo entre distintas, porém relacionadas, organizações lucrativas que permitem a essas firmas ganhar ou sustentar vantagens competitivas frente a seus competidores fora da rede” (JARILLO, 1988, p.32).

Embora os conceitos de redes de cooperação não sejam tão recentes, a união das empresas com o objetivo de obter soluções coletivas vem recebendo maior atenção de estudos e práticas organizacionais nas últimas décadas (OLIVER e EBERS, 1998). Segundo Verschoore e Balestrin (2008), “o propósito central das redes é reunir atributos que permitam uma adequação ao ambiente competitivo em uma única estrutura, sustentada por ações uniformizadas, porém descentralizadas, que possibilite ganhos de escala sem perder a flexibilidade por parte das empresas associadas.”

### **1.1. Contextualização**

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO) tem origem nas políticas de expansão da Rede Federal de Ensino, criadas pelo Governo Federal em 2008. De acordo com o seu Plano de Desenvolvimento Institucional (2009) “O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO), autarquia federal vinculada ao Ministério da Educação (MEC), foi criado através da Lei nº. 11.892, de 29 de dezembro de 2008, que reorganizou a rede federal de educação profissional, científica e tecnológica composta pelas escolas técnicas, agrotécnicas e cefets, transformando-os em 38 Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia distribuídos em todo o território nacional.”

Ainda segundo o seu PDI, “o IFRO possui autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar, equiparado as Universidades Federais. É uma instituição de educação superior, básica e profissional, pluricurricular e *multicampi*, especializada na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino para os diversos setores da economia e na realização de pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e serviços, em estreita articulação com os setores produtivos e a sociedade, oferecendo mecanismos para educação continuada.”

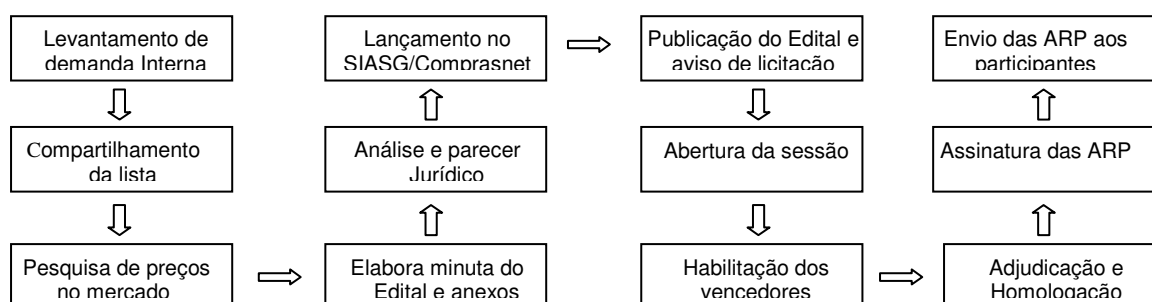
Nascido da integração da Escola Técnica Federal de Rondônia e a Escola Agrotécnica Federal de Colorado do Oeste, o IFRO possui hoje uma Reitoria instalada em Porto Velho, capital do Estado e oito *Campi*, que são: Porto Velho Calama, Porto Velho Zona Norte, Ariquemes, Ji-Paraná, Cacoal, Vilhena, Colorado do Oeste e Guajará-Mirim.

## 1.2. Problematização

No âmbito do IFRO, o sistema de compras compartilhadas é adotado em sua plenitude, sendo os certames licitatórios realizados no sistema Comprasnet. Entretanto, o IFRO é uma Instituição *multicampi* e a execução financeira e orçamentária são descentralizadas para as Unidades (*Campi*), de modo que as compras de bens e serviços comuns são feitas em conjunto. Esse tipo de compra/licitação predomina no âmbito do IFRO em detrimento às convencionais, que não geram registro de preços nem contam com a participação dos vários *Campi*.

Como pode ser observado no Portal Comprasnet, a grande maioria dos bens e serviços do IFRO, são adquiridos através de Pregão Eletrônico SRP e de forma compartilhada entre seus *Campi*. Basicamente, as principais etapas deste processo têm a seguinte seqüência:

**Figura 1:** Principais etapas de um pregão compartilhado no IFRO



Fonte: Desenvolvido pelo autor.



As compras iniciam no levantamento da demanda interna pelo *Campus* responsável pela realização do pregão, em seguida é compartilhada uma planilha *online* utilizando a ferramenta Google drive, para que os demais *Campi* preencham seus quantitativos, insiram novos itens, etc. Expirado o prazo estipulado para preenchimento, a planilha é retirada e encaminhada para a realização de pesquisa de preços. Em seguida, elabora-se o edital e anexos e envia-se o processo a Procuradoria Federal junto ao IFRO para análise e emissão de parecer. Quando retorna da PF, é dado início ao lançamento da compra no SIASG e, após o prazo de 05 dias é disponibilizada para os outros órgãos manifestarem intenção de Registro de Preços – IRP e, em seguida, são publicados o edital de licitação e o aviso de licitação, já com a data marcada.

No dia e hora marcada a sessão é aberta e é realizada a etapa de lances. Finalizada a etapa de lances e definidas as empresas vencedoras, abre-se o prazo para envio da documentação exigida para habilitação. Conferida a documentação, o pregoeiro adjudica os itens em favor dos vencedores e procede-se a homologação do processo pela autoridade competente. Feita a homologação, são preenchidas, assinadas e publicadas as Atas de Registro de Preços - ARP. Por fim, são enviadas cópias das ARP aos *Campi* participantes para que possam emitir suas Notas de Empenho e firmarem contrato, se for o caso.

Apesar da existência de um sistema de compras compartilhadas no âmbito do IFRO, não se pode garantir sua eficiência além do mero atendimento ao modelo de compras que vem sendo incentivado/implantado pelo Governo Federal. O que se pretende estudar é a possibilidade/necessidade de expansão do conceito de compras compartilhadas para além das formalidades, através de uma visão de cooperação intraorganizacional e fortalecimento das relações existentes entre os *Campi*. Tal interação intraorganizacional deve visar à obtenção de vantagem competitiva, ou seja, o ganho de poder frente aos fornecedores de bens e serviços e crescimento em relação às Instituições Federais de Ensino.

Desta forma, pautando-se no modo como são operacionalizadas as compras compartilhadas na Instituição e confrontando os aspectos de rede, identificados com as teorias de redes de cooperação, a pesquisa busca responder a seguinte problemática: **é possível mensurar os ganhos competitivos da rede IFRO em função do processo de compras compartilhadas?**

### **1.3. Objetivos**

São propostos um objetivo geral e quatro objetivos específicos, conforme a seguir.

#### **1.3.1. Objetivo geral**

Mensurar os ganhos de competitividade a partir das compras compartilhadas da Rede de Cooperação Intraorganizacional do IFRO com base na Teoria de Verschoore e Balestrin (2008).

#### **1.3.2. Objetivos específicos**

Para atender ao objetivo geral proposto, são apresentados os seguintes objetivos específicos:

1. Descrever o Sistema de Compras Compartilhadas do IFRO;
2. Calcular os fatores de ganhos competitivos no Sistema de Compras Compartilhadas do IFRO;
3. Demonstrar os ganhos competitivos do Sistema de Compras Compartilhadas do IFRO;
4. Propor melhorias para a Rede de Cooperação Intraorganizacional do IFRO.

### **1.4. Justificativa da pesquisa**

Diante das transformações no cenário que tem exigido cada vez mais da Administração Pública a capacidade de inovar, a cooperação mútua se torna ferramenta de grande utilidade para o enfrentamento dos desafios. Hoje em dia o importante não é mais a máquina, o capital puramente financeiro, e sim o capital social, a capacidade de se associar, inovar e adaptar às suas reais necessidades. Gerir essa interação ultrapassa esses limites e deve-se dirigir o seu foco para o alcance dos objetivos ou das missões a que a organização quer chegar.

Assim, para se trabalhar a criação e o fortalecimento de redes de cooperação nas organizações, tornam-se necessárias a estruturação metodológica das ações coletivas, da troca de conhecimento, experiências, capacitação e resolução de problemas, sejam estes de um membro ou da rede como um todo.

Neste sentido, destaca-se a importância desta pesquisa que se propõe a analisar uma instituição pública voltada para o desenvolvimento do ensino, pesquisa e extensão. A busca por instrumentos de gestão governamental que contribuem para a melhoria dos processos organizacionais representa uma inovação no modelo de gestão voltado ao atendimento dos pressupostos básicos da Administração Pública brasileira.

Na atual conjuntura da sociedade, as mudanças no cenário e inovações tecnológicas vêm, a todo o momento, provocando grandes transformações que atingem também as organizações, exigindo destas que busquem novas soluções e conhecimento para enfrentar as adversidades. Para gerenciar essas mudanças, é de fundamental importância que os gestores busquem meios modernos, inovadores, e capacitem-se, a fim de que as organizações tenham resultados eficazes.

O recente interesse das organizações pela organização em redes de cooperação, seja pública ou privada, deve-se a inúmeros motivos, mas, principalmente, ao fato de se obter ganhos competitivos que não são possíveis individualmente.

Investigar a gestão pública e os modelos de gestão dos processos organizacionais é trazer para o sistema governamental iniciativas inovadoras e estratégias de posicionamento e fortalecimento perante o mercado competitivo utilizadas pela iniciativa privada. Desta maneira, muda-se o paradigma burocrático instaurado na Administração Pública e cria-se um modelo de sistema onde a interação interna e externa às organizações acontece de maneira harmoniosa.

Desse modo, a escolha do tema para realização deste estudo no IFRO se deu em virtude de ser de grande relevância para a academia e para o próprio Instituto, que poderá ter a possibilidade de tomar conhecimento das eventuais práticas de gestão em rede com foco nos ganhos competitivos propostos por Verschoore e Balestrin (2008). Também visa contribuir para um aproveitamento mais consistente dos recursos disponíveis na Instituição, de forma a auxiliar os gestores e servidores nas tomadas de decisão mais eficazes, bem como para o desenvolvimento dos profissionais, lembrando que também servirá de incentivo para os estudiosos investirem mais profundamente no tema em estudo.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo está organizado em três seções: a primeira trata do sistema de compras por meio de licitações públicas, trazendo, inicialmente a origem do termo licitação dado por Motta (2002) e outras definições acerca do sistema de compras públicas por meio das licitações, de acordo com a Lei nº. 8.666/93, o decreto nº. 3.555/2000 e os autores Araujo (2012), Aguiar (2012), Maldonado (2008) e Tadelis (2012).

A primeira seção é dividida ainda, em três subseções: a primeira subseção aborda o tema “modalidade pregão”, onde é definida essa modalidade e sua aplicação das licitações públicas de acordo com os Decretos nº. 10.520/2002 e 5.450/2005 e na perspectiva dos autores Couto, Ramos e Grazziotin (2009) e Santana (2009), Fernandes (2012), Santana (2008), Lima (2008), Oliveira (2009) e Justen Filho (2003). Na segunda subseção tem-se o entendimento de registro de preços, que é um sistema utilizado para a manutenção dos preços licitados pelo período de 12 meses, contados da assinatura da ata. Essa subseção baseia-se na Lei nº. 8.666/93, Decretos nº. 3.931/2001 e 7.892/2013 e nos autores Fernandes (2006) e Corrêa (2010). Na terceira subseção, apresenta-se o portal de compras do Governo Federal, de acordo com o Decreto nº. 3.931/2001 e seguindo os ensinamentos dos autores Aguiar (2012), Fernandes (2003) Brambilla (2012) e Vershoore e Balestrim (2008).

A segunda seção trata dos conceitos de rede, trazendo autores como Loiola & Moura (1997), Silva, Olave e Montenegro (2014) Castells (1999) e Cândido e Abreu (2000) que tratam da origem e significado do termo “redes” e sua aplicação nas diversas áreas/contextos. Esta seção também está subdividida em três subseções. A primeira discute as redes de cooperação intraorganizacionais, considerando as redes estabelecidas dentro de uma mesma Instituição/organização. Para tal, são trazidos conceitos dos autores Migueletto (2001), Cândido e Abreu (2000) e Santos (2007). Na segunda subseção, é trata das redes organizacionais na Administração Pública, trazendo os conceitos de redes aplicadas nas particularidades da rede pública. Para tal, utiliza-se de teorias dos autores Goldsmith e Eggers (2006), Fleury e Ouverney (2007), Castells (1999) e O’toole (1997). Já a terceira subseção tece algumas considerações sobre as redes de cooperação, de acordo com o entendimento dos autores Silva, Olave e Montenegro (2014); Castells (1999);

Verschoore, Balestrim e Junior (2010); Souza, Dantas, Gonçalves e Lira (2013); Reis e Amato Neto (2012); Verschoore e Balestrin (2008); Silva (2005), Wittmann, Dotto e Wegner (2008); Zancan (2010) e; Woitchunas (2009).

Na terceira e última seção capítulo traz-se os ganhos competitivos em redes de cooperação que apresenta as vantagens competitivas obtidas pelas empresas organizadas em rede, considerando as definições dos autores Verschoore e Balestrin (2008), Woitchunas (2009), Winckler e Molinari (2011) SANTOS et. al. (2013), Jarilo (1988), Fernandes (2014) e Esteves e Nohara (2011). As contribuições de Verschoore e Balestrin (2008) são basilares para este trabalho. Eles propuseram 05 fatores de ganhos competitivos para as organizações em redes. Esta seção dedica uma subseção para cada fator. Na primeira diz respeito à escala e poder de mercado, a segunda acesso a soluções, a terceira aprendizagem e inovação, a quarta redução de custos e riscos e a quinta relações sociais.

No Instituto Federal de Ensino, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO, objeto desta pesquisa, tem-se constatado que a organização, como Administração Indireta do Poder Público, trabalha com compras compartilhadas, utilizando registro de preços na modalidade pregão eletrônico. Com base nesta constatação percebeu-se a necessidade de saber como se processa as compras compartilhadas e como estas podem trazer ganhos competitivos para a organização estudada, além de poder contribuir para a rede pública federal de ensino tecnológico.

## **2.1. Sistema de compras**

Na esfera federal, os processos de compras são realizados por meio de licitações em diferentes modalidades, de acordo com o objeto da compra/contratação. Segundo Motta (2002), o termo licitação tem origem do latim *licitatione*, que significa procedimento no qual a administração pública seleciona a proposta mais vantajosa de um particular em relação à compra de bens e serviços e demais transações.

Levando em consideração as definições da Lei nº. 8.666/93, pode-se definir o termo licitação como um procedimento administrativo pelo qual a administração pública, considerando os princípios constitucionais, reúne, analisa e compara as propostas de fornecimento de bens, obras ou serviços, escolhendo sempre a mais

favorável ao erário público. Deste modo, as licitações permitem a racionalização dos recursos públicos.

Segundo Fiuza (2012, p. 14) “uma das principais funções da Administração Pública é converter os tributos públicos em bens e serviços para a população. Sua eficiência, pois, depende necessariamente de um bom sistema de compras públicas, responsável pela aquisição dos insumos para esse fim”.

“A inovação no campo das licitações públicas propicia inúmeros benefícios à administração, quer seja na redução de custos, quer seja na obtenção de propostas verdadeiramente vantajosas”. (AGUIAR, 2012, P. 32).

Batista e Maldonado (2008) buscam evidenciar a importância e o papel do setor de compras em instituições públicas, nas aquisições de bens e serviços, uma vez que este assunto tem sido pouco abordado. Uma das inovações nesta área, merecedora de destaque especial, é o sistema de compras compartilhadas.

Segundo dados da Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República – SECOM *apud* Araújo (2012) houve evolução da economia lograda pelo governo brasileiro com as diversas evoluções do sistema de compras públicas. Com o uso do Sistema de Registro de Preço, esse valor chegou a uma economia de R\$ 1,39 bilhão aos cofres públicos entre 2008 e 2011. Outras pesquisas apontam que, no primeiro semestre de 2012, o uso do pregão eletrônico nas compras públicas gerou uma economia para a administração pública federal, com base no valor de referência dos produtos e bens adquiridos, da ordem de R\$ 2,5 bilhões ou 23%. (MPOG *apud* Araújo, 2012).

Para se realizar uma licitação compartilhada, basicamente, o órgão gerenciador realiza o levantamento de demanda interna e identifica potenciais interessados (outros órgãos) em participar do certame, convidando-os. Isso tomando como base a modalidade de licitação denominada pregão que, segundo Fernandes (2003), é utilizado para aquisição de bens e serviços, aberto, de qualquer valor, aos interessados, e que faz a estimativa de valores. Feita a definição da demanda e participantes, bem como a estimativa de valores, procede-se a aprovação da despesa devidamente justificada, elaboração da minuta de edital e parecer jurídico sobre o processo de compra.

Quando da elaboração do Edital e anexos, cabe destacar a importância do Termo de Referência para o sucesso da Licitação. Este documento é integrante do edital e nele é feita a descrição mais detalhada do objeto a ser licitado, sem menção

a marcas ou descrições que limitem demasiadamente a concorrência. O Art. 8, Inc. II do Decreto nº 3.555/2000 define o Termo de Referência como:

“o documento que deverá conter elementos capazes de propiciar a avaliação do custo pela Administração, diante de orçamento detalhado, considerando os preços praticados no mercado, a definição dos métodos, a estratégia de suprimento e o prazo de execução do contrato” (BRASIL, 2000)

Segundo Santana (2008) o Termo de Referência é um documento que expressa o ponto de condensação das diversas informações levantadas para um determinado bem ou serviço e servirá como guia para a aquisição. De acordo com Tadelis (2012), a definição precisa do que deve ser adquirido e o estabelecimento das condições contratuais e os métodos de compensações são essenciais para qualquer tipo de projeto de compras, seja ele simples ou complexo. Segundo o autor, o projeto complexo é aquele que é difícil de projetar sem uma larga margem para surpresas na configuração final e que, por essa razão, a elaboração de uma descrição detalhada é extremamente dispendiosa e sempre irá incorrer em custo de adaptações, pois estes são necessários em todos os progressos de produção. Já os projetos simples, são aqueles com poucas incertezas, podendo ser bens padronizados ou bens comuns.

Ainda em relação à elaboração do Termo de Referência, Santana *apud* Araújo (2012) diz que sua elaboração envolve informações multissetoriais que devem ser condensadas em um único documento. Apesar de ser usual o setor requisitante ou o setor de licitação ser responsável pela elaboração do termo de referência, a responsabilidade de quem deve elaborar não é explícita em lei ou regulamento, variando de instituição para instituição.

O edital de licitação é tratado pela Lei nº 8.666/93 como instrumento convocatório, no qual devem constar todas as “regras” da licitação. Neste sentido, o princípio da vinculação ao instrumento convocatório deve ser considerado. Tal princípio estabelece que tanto a Administração Pública quanto os licitantes devem seguir e respeitar todas as regras previamente estabelecidas para o certame.

O edital, peça-chave do processo, é o documento de publicidade da licitação, sendo que seu conteúdo integra as disposições do contrato que será celebrado com o licitante vencedor. O edital contém a descrição pormenorizada do objeto da compra ou contratação, dos requisitos para participação do fornecedor na licitação, dos critérios de julgamento das propostas e de apresentação de recursos pelos participantes, durante o processo. (FERNANDES, 2003, P. 23)

Para Aguiar (2012) a Administração deve fazer constar no edital os critérios e objetivos pelos quais julgará as propostas dos licitantes, devendo estar coerentes com os tipos de licitação que a lei prevê, a saber: menor preço, melhor técnica, técnica e preço, e maior lance ou oferta.

Em um segundo momento, a chamada fase externa do procedimento licitatório, é feita a publicação do edital, de acordo com a Lei de Licitações (8.666/93), seguida da realização do pregão, adjudicação as empresas vencedoras e posterior homologação do procedimento.

A fase externa se inicia com a publicação do edital, conforme a legislação (lei das licitações nº 8.666, de 21 de junho de 1993), seguida da realização do pregão, da adjudicação aos licitantes vencedores e da homologação do procedimento [...] (AGUIAR, 2012).

Aguiar (2012) relata a necessidade de designar um servidor para a realização das licitações na modalidade pregão, que é denominado pregoeiro. Para ele, “o pregoeiro se torna responsável pelo pregão e em caso de questionamento do edital ou contrato, é ele quem deve sanar as dúvidas e dirimir qualquer conflito.”

Em cada uma das etapas tratadas anteriormente deve-se observar a devida publicação para que surta o devido efeito, considerando-se o princípio da publicidade. No caso aqui estudado, o pregão eletrônico SRP, é realizado a publicação do aviso de licitação no Diário Oficial da União (DOU) e em jornal de grande circulação. Terminada a fase externa, faz-se a publicação no DOU do Extrato da Ata de Registro de Preços, indicando as empresas vencedoras e valores.

### 2.1.1. Modalidade pregão

O pregão é a modalidade de licitação criada pela Lei Nº 10.520, de 17 de julho de 2002, que destina para aquisição de bens e serviços comuns. De acordo com as definições de Couto, Ramos e Grazziotin (2009) e Santana (2009) bens e serviços comuns são aqueles cujos padrões de qualidade e desempenho podem ser definidos de forma objetiva através de especificações usuais no mercado, passíveis de serem fornecidos de forma padronizada e voltados para o consumo generalizado.

Para Fernandes (2012, p. 183) “o pregão se aplica à aquisição de bens e serviços comuns, cujas especificações técnicas sejam padronizadas no mercado, possibilitando a decisão pela compra com base unicamente no menor preço oferecido pelo fornecedor”.



Corroborando com as definições de Fernandes, Couto, Ramos e Grazziotin (2009) e Santana (2009) definem o Pregão como modalidade de licitação para aquisição de bens e serviços comuns, em que a disputa entre os fornecedores é feita por meio de propostas e lances, cujo critério de julgamento é o menor preço, independente do valor estimado da contratação. O pregão apresenta, ainda, inversão nos procedimentos de licitação, já que a etapa de aceitação da proposta passa a anteceder àquela de habilitação do licitante.

A simplificação e agilização de procedimentos diferenciam substancialmente o pregão das demais modalidades previstas na Lei 8.666, em especial a chamada “inversão de fases”: só é examinada a documentação de habilitação técnica, econômico-financeira e de regularidade fiscal, do fornecedor vencedor do pregão, evitando o prolongamento desnecessário do certame, que muitas vezes demandava de dois a três dias, assim mesmo quando não ocorresse a interposição de recursos entre os licitantes. Dessa forma, todo o rito é completado normalmente em uma só sessão. (FERNANDES, 2010, P. 183)

Essa inversão de fases elimina um dos principais gargalos existentes na realização das licitações, considerando que inibe o prolongamento do procedimento com sucessivas interposições de recursos e interferência. Isso porque estas possibilidades de interposições de recursos em uma licitação de outra modalidade acabam sendo multiplicadas por quantas forem às empresas interessadas em participar do certame para, somente então, acontecer à sessão.

Outras inovações de simplificação e reversão do formalismo de procedimentos são a unificação das oportunidades para interposição de recurso em uma única fase recursal e a exigência de manifestação verbal da intenção de recorrer durante o procedimento com ganhos de simplificação do rito e agilização de procedimentos. (FERNANDES, 2010, P. 183)

Em outras palavras, Santana (2008) acrescenta que o fato da habilitação ocorrer apenas ao final permite que se realize todo certame para, somente depois de findadas as fases de proposta e de habilitação, se interpirem recursos, não havendo quebra do procedimento, tal como pode ocorrer em havendo licitantes não habilitados que recorrem da decisão da comissão, nas demais modalidades previstas na Lei Federal 8.666/1993.

Segundo Lima (2008) o pregão, modalidade de licitação cuja disputa está baseada no menor preço, surge num contexto de reformas, diante da ineficiência dos gastos públicos, com desperdícios e compras inapropriadas, acompanhado da necessidade de aperfeiçoamento das modalidades licitatórias tradicionais.

Outro aspecto acerca da modalidade pregão que deve ser registrado é que nesta modalidade não existe limite de valor para contratações. No pregão não há relação entre o procedimento e o valor estimado da contratação, desde que o objeto a ser licitado se refira a um bem ou serviço comum. Assim sendo, o pregão pode ser utilizado para licitar bens e serviços de qualquer valor.

Com o sucesso desta modalidade de licitação, os métodos de operacionalização do mesmo foram sendo aperfeiçoados, culminando na inclusão de tecnologia da informação como ferramenta para a realização dos pregões.

Em relação à tecnologia da informação na Administração Pública, a Controladoria Geral da União - CGU (2012) relata que a intensificação do uso da mesma no governo brasileiro ocorreu a partir dos anos 90, uma vez que a legislação positivou o governo eletrônico em 2000, com a criação do Comitê Executivo do Governo Eletrônico e o decreto presidencial de 03 de Abril, os outros decretos e leis garantiram a evolução do governo eletrônico no país. A partir daí se desencadeou a onda de inovação tecnológica que pode ter dado origem a criação do pregão eletrônico.

O decreto nº. 5.450, de 31 de maio de 2005, regulamentou a modalidade de licitação denominada pregão, na forma eletrônica, utilizando-se de recursos de tecnologia da informação, os chamados Pregões Eletrônicos (PEs). No Governo Federal, a utilização desta modalidade de licitação se dá de forma predominantemente eletrônica.

Oliveira (2009) mostra as vantagens do Pregão Eletrônico (PE), que além de ocorrer em ambiente virtual para garantir maior segurança do processo, utiliza técnicas de criptografia que ajudam na condução do sistema eletrônico. Outro aspecto interessante acerca do pregão eletrônico é o fato do pregoeiro não ter contato com fornecedor, durante a etapa de lances não é possível nem mesmo a identificação nominal da empresas licitantes, apenas após o encerramento do certame.

A expressão "Pregão Eletrônico" indica o procedimento licitatório de pregão em que o núcleo das atividades faz-se através da utilização dos meios de comunicação à distância. Destaque-se que inúmeros atos e formalidades serão praticados segundo as regras comuns, aplicáveis a qualquer licitação. A peculiaridade do pregão eletrônico residirá na ausência de sessão coletiva, reunindo presença física do pregoeiro, de sua equipe de apoio e dos representantes dos licitantes em um mesmo local determinado. [...] Enfim, tudo aquilo que se previu a propósito do pregão será adaptado a um procedimento em que as comunicações se

fazem por via eletrônica. Valendo-se dos recursos propiciados pela Internet, [...] As manifestações de vontade dos interessados serão transmitidas por via eletrônica, tudo se sujeitando a uma atuação conduzida pela pessoa do pregoeiro. (JUSTEN FILHO, 2003, P. 16)

Desta forma, no pregão eletrônico o procedimento segue, basicamente, as mesmas regras do pregão convencional. A diferença se dá, dentre outras, pela ausência de presença física do pregoeiro e dos participantes, já que e sua comunicação efetuada por meio eletrônico.

Existem estudos que indicam que a otimização dos benefícios obtidos com a utilização do pregão eletrônico se revela, além da redução dos custos com a operacionalização do certame, nos preços finais das contratações. Neste sentido, alguns autores consideram que a modalidade de licitação Pregão, especialmente o Eletrônico, reduz os gastos da Administração Pública com aquisições e contratações, de duas formas: com a redução dos preços dos produtos e serviços licitados e com a redução dos custos operacionais do procedimento.

A redução dos custos com a operacionalização do procedimento no tipo eletrônico acontece até mesmo em comparação com a forma presencial. Isso porque os gastos com a organização da sessão, agrupamento de equipe e licitantes, impressões de documentos etc., são eliminados, já que com o uso da tecnologia da informação não há necessidade dos envolvidos estarem no mesmo local. Quanto aos documentos (instrumento convocatório, propostas de preços e anexos), são encaminhados por meio digital.

### 2.1.2. Registro de preços

A adoção de atas de registro de preços é muito utilizada para bens e serviços comuns (que é o caso da modalidade pregão), criadas pelo Decreto nº. 3.931/2001 que, posteriormente foi revogado, passando a ser regulamentado (o sistema de registro de preços) pelo decreto nº. 7.892, de 23 de janeiro de 2013. O Sistema de Registro de Preços (SRP) é o conjunto de procedimentos para registro formal de preços relativos à prestação de serviços e aquisição de bens, para contratações futuras (BRASIL, 2001).

De acordo com Decreto 3.931 de 2001, o Sistema de registro de preços é um “[...] conjunto de procedimentos para registro formal de preços relativos à prestação de serviços e aquisição de bens, para contratações futuras”.

Fernandes (2006, p.31) apresenta o conceito de registro de preços como sendo “um procedimento especial de licitação que se efetiva por meio de uma concorrência ou pregão *sui generis*, selecionando a proposta mais vantajosa, com observância do princípio da isonomia, para eventual e futura contratação pela Administração”.

O Registro de preços é considerado um procedimento *sui generis* pelo fato de não possuir um objetivo de garantir a certeza da aquisição, ao contrário de uma licitação convencional. Nele, tem-se, apenas, o compromisso de futuras contratações, que podem nem mesmo ocorrerem.

Nesse sistema, expressamente previsto em Lei, a Administração Pública indica – como em qualquer licitação – o objeto que pretende adquirir e informa os quantitativos estimados e máximos pretendidos. Diferentemente, porém, da licitação convencional não assume o compromisso de contratação, nem mesmo de quantitativos mínimos. A consumação da contratação somente ocorre se, e somente se, houver necessidade. O licitante compromete-se a manter durante o prazo definido a disponibilidade do produto nos quantitativos máximos pretendidos. (FERNANDES, 2006, P.2)

O registro de preços é muito utilizado para a aquisição de bens e serviços de uso rotineiro, cuja compra prevê-se que pode ser realizada mais de uma vez dentro do prazo de 12 meses. Para o gestor tal “ferramenta” facilita consideravelmente o planejamento, já que deste (o gestor) existe uma série de exigências de conduta que feitas por dispositivos legais e órgãos de controle. É o caso da Lei de Responsabilidade Fiscal, por exemplo. Neste sentido, Mello define que o registro de preços:

[...] é um procedimento que a Administração pode adotar perante compras rotineiras de bens padronizados ou mesmo na obtenção de serviços. Nesse caso, como presume que irá adquirir os bens ou recorrer a estes serviços não uma, mas múltiplas vezes, abre um certame licitatório em que o vencedor, isto é, o que ofereceu a cotação mais baixa, terá seu preços “registrados”. Quando a promotora do certame necessitar destes bens ou serviços irá obtê- los, sucessivas vezes se for o caso, pelo preço cotado e registrado. (MELLO, 2008, P.530)

O Sistema de registro de preços está fundamentado desde a criação da Lei 8.666/93, que preconiza no art. 15, II, Parágrafos 1º, 2º, 3º, I, II, III, e, Parágrafos 4º, 5º e 6º, o embasamento do Sistema de registro preços.

**Art. 15.** As compras, sempre que possível, deverão:  
II - ser processadas através de Sistema de registro de preços;

§ 1º O registro de preços será precedido de ampla pesquisa de mercado.

§ 2º Os preços registrados serão publicados trimestralmente para orientação da Administração, na imprensa oficial.

§ 3º O Sistema de registro de preços será regulamentado por decreto, atendidas as peculiaridades regionais, observadas as seguintes condições:

I - seleção feita mediante concorrência;

II - estipulação prévia do sistema de controle e atualização dos preços registrados;

III - validade do registro não superior a um ano.

§ 4º A existência de preços registrados não obriga a Administração a firmar as contratações que deles poderão advir, ficando-lhe facultada a utilização de outros meios, respeitada a legislação relativa às licitações, sendo assegurado ao beneficiário do registro preferência em igualdade de condições.

§ 5º O sistema de controle originado no quadro geral de preços, quando possível, deverá ser informatizado.

§ 6º Qualquer cidadão é parte legítima para impugnar preço constante do quadro geral em razão de incompatibilidade desse com o preço vigente no mercado. (BRASIL, 1993)

Gasparini *apud* Corrêa (2010), ao se referir ao tema, afirma que o registro de preços tem validade de no máximo um ano. Desta forma os fornecedores que apresentaram propostas as quais foram registradas, obrigatoriamente devem fornecer bens e serviços de acordo com o preço registrado sempre que solicitados pela Administração Pública.

Do ponto de vista prático, o registro de preços funciona como um estoque virtual, uma vez que os bens e serviços licitados ficam com os preços registrados em ata com validade de 12 meses. Durante esse período, a licitante poderá efetivar suas compras, de acordo com suas necessidades, evitando o estoque desnecessário de materiais e possibilitando maior flexibilidade no planejamento. Tais fatores geram economia para a Administração, já que evita o dispêndio de esforços e gastos com a realização de novo certame licitatório.

No registro de preços, os valores dos itens licitados são transcritos para uma ata que é devidamente assinada pela empresa vencedora e tem validade de 12 (doze) meses. Para Fernandes (2006) a ata de registro de preços é um instrumento jurídico que tem finalidade própria e distinta dos demais elementos do SRP.

O Decreto 3.931/01 preconiza em seu art. 1º, II a Ata de registro de preços, como sendo um [...] documento vinculativo, obrigacional, com característica de compromisso para futura contratação, onde se registram os preços, fornecedores, órgãos participantes e condições a serem praticadas, conforme as disposições contidas no instrumento convocatório e propostas apresentadas. O inciso II do

mesmo art. e Decreto federal apresenta as condições a serem praticadas na Ata de registro de preços que se referem a marca, tipo e local de entrega. Estes atributos são de grande importância para a garantia da qualidade do procedimento e justificativa do preço e vantagens das propostas vencedoras.

De acordo com o § 4º do art. 57 da Lei 8.666/93, “[...] em caráter excepcional, devidamente justificado e mediante autorização da autoridade superior, o prazo de que trata o inciso II do caput deste artigo poderá ser prorrogado em até 12 (doze) meses”. Na interpretação de Fernandes (2006) a norma permite alterar a Ata de registro de preços, modificando-se a base das contratações futuras, tendo por moldura legal as regras do art. 65 da referida Lei.

**Art. 12.** A Ata de Registro de Preços poderá sofrer alterações, obedecidas as disposições contidas no art. 65 da Lei nº 8.666, de 1993.  
§ 3º Quando o preço de mercado tornar-se superior aos preços registrados e o fornecedor, mediante requerimento devidamente comprovado, não puder cumprir o compromisso, o órgão gerenciador poderá:  
I - liberar o fornecedor do compromisso assumido, sem aplicação da penalidade, confirmando a veracidade dos motivos e comprovantes apresentados, e se a comunicação ocorrer antes do pedido de fornecimento; e  
II- convocar os demais fornecedores visando igual oportunidade de negociação. (BRASIL, 2001)

Assim sendo, o registro de preços se torna um sistema flexível, que possibilita que os preços registrados sigam de acordo com as mudanças econômicas do mercado, garantindo a margem de lucros das empresas e as alterações ocorridas com os produtos.

Outra alteração possível é a prevista no § 1º do art. 65 da Lei 8.666/93 que reza sobre a possibilidade de existir um acréscimo de até 25% no quantitativo total da Ata de registro de preços, sendo o fornecedor obrigado a entregar o bem acrescido.

### 2.1.3. Portal de compras do Governo Federal

A criação do sistema Comprasnet em 1998, como Portal de Compras do Governo Federal, um *site web* instituído inicialmente pelo Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão (MPOG) para as compras da Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel), com o intuito de simplificar, dar maior transparência,

rapidez e competitividade ao processo de aquisições da administração pública consolida o processo de pregão. (BRASIL, 2001).

O Portal Comprasnet é um módulo do Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais - SIASG, que é formado por alguns subsistemas com funções específicas, destinadas à modernização dos processos administrativos dos órgãos públicos federais integrantes do Sistema de Serviços Gerais - SISG. O suporte técnico desse *website* fica a cargo do Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro)

A implementação do Comprasnet vem conciliando a melhoria dos processos de gestão nas compras e contratações públicas com o uso dos recursos de tecnologia da informação. Isso possibilitou a ampliação das funcionalidades oferecida, contribuindo para a transparência e facilidade de acesso.

No site Comprasnet é onde ocorrem os processos eletrônicos de aquisição, os Pregões Eletrônicos. Lá estão disponibilizadas informações referentes às licitações e contratações promovidas pelo Governo Federal, os avisos de licitação, as contratações realizadas, a execução de processos de aquisição pela modalidade de pregão, as ARPs e outras informações relativas às negociações realizadas pela administração pública federal direta, autárquica e fundações (AGUIAR, 2012).

A incorporação da modalidade de licitação Pregão no sistema Comprasnet ocorreu em dezembro de 2000, o chamado "Pregão Eletrônico". Para tal o Comprasnet ganhou opções específicas de acesso para o pregoeiro, fornecedores e sociedade. Para o pregoeiro, o acesso se dá através de senha, a partir da qual ele passa a visualizar as propostas recebidas, bem como acesso à descrição do objeto, valor de referência, entre outras informações. Adicionalmente, o sistema mantém um "Chat" para a comunicação (Pregoeiro x Fornecedor), onde podem ser esclarecidas dúvidas e outras informações pertinentes ao Pregão Eletrônico em andamento.

A área do portal destinada aos fornecedores licitantes permite a elaboração e o encaminhamento das propostas. Durante a etapa de lances, os fornecedores sempre visualizam a melhor proposta, o lance de menor valor, podendo participar ou não da competição nesta etapa. No instrumento convocatório (edital de licitação) pode ser exigido que o fornecedor anexe a sua proposta o arquivo contendo especificação detalhada do objeto.

Em relação às informações à sociedade, no decorrer do processo é possível acompanhar pelo portal Comprasnet os fatos que estão ocorrendo, todo o

andamento da licitação e, ao final é disponibilizada pelo sistema, a todos os interessados, uma ata circunstanciada que consolida os fatos ocorridos ao longo do certame. Também é possível o download completo dos editais de licitações e seus anexos.

O portal Comprasnet é constantemente atualizado às legislações e necessidades do Governo, sendo implantadas melhorias necessárias. Algumas dessas implementações permitem o cadastramento de fornecedores e validação de certidões seja feito inteiramente em meio eletrônico como, por exemplo, o cadastramento de fornecedores pela internet. Esse cadastramento é feito por meio de formulário via Internet onde o fornecedor, pessoa física ou jurídica, efetua sua inscrição, acessando inclusive o boleto bancário para pagamento de uma taxa de cadastramento, que é cobrada visando cobrir parte dos custos de implementação da solução.

As funcionalidades e recursos alocados ao Portal de Compras colocam o Brasil no “rank” dos países que se utilizam da tecnologia da informação através da Internet, para efetivar as compras e contratações de bens e serviços comuns. A utilização do ambiente virtual para os processos licitatórios, consultas, cadastramento de fornecedores e outras inovações, resultam em importantes benefícios, como a ampliação da competitividade pela ampliação do número de participantes, celeridade, transparência e redução nos preços de mercado, além de proporcionar à sociedade, em tempo real, o conhecimento dos fatos ocorridos. É notório, também, o interesse dos fornecedores e demais usuários na utilização do portal, uma vez que estes poderão participar de licitações de qualquer local do País.

Há a possibilidade da Instituição que está fazendo a licitação, fazer um convite para a participação de outras instituições, assim pode-se aproveitar a estrutura e experiência na realização dos PEs e convidar os outros órgãos, a fim de agrupar os orçamentos para obter ganhos de escala ao comprar os itens necessários aos órgãos envolvidos e realizar PEs de forma compartilhada. (AGUIAR, 2012).

Esse modelo de compras vem sendo amplamente adotado pelo Governo Federal e incentivado pelos órgãos de controle, principalmente devido ao suposto ganho por economia de escala, já que, teoricamente, quanto maior o volume menor será o preço nas propostas dos licitantes. Por esta ótica, o Comprasnet vai ao encontro das necessidades do governo e dos órgãos licitantes, pois, serve como



uma ferramenta que facilita/possibilita a operacionalização das compras eletrônicas de forma compartilhada.

O sistema de compras compartilhadas é uma forma de licitação onde várias empresas participam do mesmo certame. De acordo com Aguiar (2012) as compras compartilhadas só iniciaram em 2008 e os primeiros PEs ocorreram em 2009, quando as primeiras ARPs começaram a vigorar.

Baseado nestas inovações, as compras compartilhadas e as práticas das licitações públicas, Fernandes (2003) analisa a aplicação de um sistema de compras eletrônico na administração pública, o Comprasnet, que tem uma perspectiva de desenvolvimento para a obtenção da redução de preços, ampliando a transparência neste processo.

Neste sentido, pode-se afirmar que a utilização do método de compras compartilhadas proporciona a formação de redes de compartilhamentos entre as instituições públicas participantes do certame. Desta forma, para Brambilla (2012), estas redes de cooperação interorganizacionais, representam atributos diferenciados e inovadores para a gestão pública. As redes proporcionam e ampliam as vantagens competitivas quando se formam por instituições públicas de cooperação, como afirmam Vershoore e Balestrim (2008).

## **2.2. Conceitos de redes**

O conceito de rede pode possuir vários enfoques de acordo com a sua aplicação. Derivado do latim "rete", o termo "rede" num sentido etimológico significa "entrelaçamento de fios, cordas, cordéis, arames, com aberturas regulares fixadas por malhas, formando uma espécie de tecido". Loiola & Moura (1997, p. 54) apontam que os fios e as malhas dão a forma básica da rede e, que os fios podem corresponder às linhas ou às relações entre atores e organizações, os quais representariam as malhas ou os "nós".

Ainda segundo as autoras a complexidade e constante transformação que o termo sofre dependendo do contexto em que é utilizado, podendo ter outros sentidos, podendo significar: 1) cilada, armadilha se estiver associada aos instrumentos de pesca e caça (rede pesca e rede de caça); 2) instrumento amortecedor de queda no circo e no corpo de bombeiro (rede de circo e rede corpo de bombeiro); 3) no sentido de proteção e sustentação, como as redes de cabelo e

as telas de arame, ou ainda 4) como marco divisório de espaço entre concorrentes como as redes de vôlei e de tênis.

Já no que tange ao plano técnico-operacional, o termo "rede" normalmente denota a idéia de fluxo, de circulação como, por exemplo, as redes de comunicação, de transportes, de água e esgoto e de telecomunicações, etc.. Neste aspecto, Loiola & Moura (1997) apontam que existem dois tipos de rede: o primeiro caracterizado pelo fluxo unidirecional, com pontos de origem e de destino bem definidos e, o segundo as multidirecionais, onde os fluxos acontecem sem que haja necessariamente um centro propulsor, percorrendo as unidades que se complementam para formar a rede como, por exemplo, as redes de computadores com a Internet.

A idéia e os conceitos das Redes não são novos, uma vez que são utilizadas há muito tempo por diversas áreas de conhecimento com enfoque relacionado as diversas formas de interação e relacionamento de pessoas e grupos sociais num dado contexto social, relacionamentos entre os seres dentro de um ecossistema; das moléculas quando submetidas a determinadas condições físicas e químicas e na Medicina psiquiátrica ao estudar a estrutura interligada dos neurônios e as suas influências na saúde mental das pessoas, dentre outras.

Segundo Silva, Olave e Montenegro (2014) uma das definições mais conhecidas para o termo redes remete ao conceito apresentado por Castells (1999). Para o autor, rede é um conjunto de nós interconectados que pode ser encontrado em várias expressões institucionais. Estas redes compreendem estruturas abertas capazes de expandir de forma ilimitada, integrando novos nós que compartilhem códigos de comunicação semelhantes, como valores ou objetivos de desempenho. Ele enfatiza ainda que as redes são instrumentos típicos de uma economia capitalista, baseada na inovação, globalização e concentração descentralizada; caracterizada pela flexibilidade e adaptabilidade de trabalhadores e empresas.

Nesta perspectiva, Cândido e Abreu (2000) afirma que a maioria dos autores, ao estudarem a perspectiva de Rede como caminho para estudar as organizações, apontam às organizações como redes sociais e devem ser analisadas como tais. Para eles, uma rede social tem a ver com um conjunto de pessoas, organizações, etc. ligados através de um conjunto de relações sociais de um tipo específico. Neste sentido, a estrutura de qualquer organização deve ser entendida e analisada em termos de redes múltiplas de relações internas e externas.

Desta forma, as Redes organizacionais podem ser consideradas uma decorrência dos conceitos e princípios das Redes Sociais e podem ser divididas em intra e interorganizacionais. Nesta pesquisa, procuramos focar o estudo nas redes intraorganizacionais, já que trata-se do estudo em uma Instituição que, embora seja *multicampi* e com descentralização financeira e orçamentária, corresponde a uma mesma organização.

### 2.2.1. Redes intraorganizacionais

O termo redes intraorganizacionais está diretamente ligado a atual tendência organizacional em se valorizar o capital intelectual que vem remodelando a estrutura das organizações em equipes de projetos e alterando a estrutura hierárquica de poder e criando uma estrutura conectiva mais horizontal. Neste sentido, Migueletto (2001) defende que a idéia de horizontalidade vem sendo utilizada como referência à geometria do modelo de redes, sendo necessário indagar sobre a natureza dessas relações.

Considerando essas relações estabelecidas dentro das organizações, pode-se dizer que as organizações são redes sociais constituídas por seus atores que são ligados por estas relações sociais específicas. Deste modo, as redes intraorganizacionais são, também, socialmente construídas, reproduzidas e alteradas constantemente, de acordo com a interação dos atores.

De acordo com Cândido e Abreu (2000), as redes sociais, quando aplicada a estudos intraorganizacionais, abrange aspectos internos da organização. Isso porque uma organização pode ser visualizada, internamente, como uma rede de pessoas, de departamentos e de setores específicos.

Neste sentido, Santos (2007), afirma que a organização mantém uma constante rede de relações, que se caracteriza por uma subdivisão hierárquica, divisão de papéis e de atribuições dos seus componentes. Para o autor, as relações intraorganizacionais se configuram por um recorte na dimensão do estudo. Ao contrário das análises interorganizacionais, na qual a unidade de estudo geralmente são organizações, as análises intraorganizacionais se focam nos setores e em indivíduos, que passam a ser os “nós” da rede.

No entendimento do processo de relação social, a metodologia de análise de redes se mostra uma ferramenta útil para entender a estrutura

das práticas e relações intersubjetivamente compartilhadas. A análise de redes intraorganizacionais surge como alternativa adequada para uma compreensão abrangente desses processos que levam ao desenvolvimento institucional. A partir da identificação da estrutura de relacionamento de uma determinada rede pode-se perceber os padrões de interação em uma determinada organização. (SANTOS, 2007, P. 51)

Assim sendo, o estudo da rede IFRO tendo como foco os ganhos competitivos obtidos com as compras compartilhadas possibilita essa identificação da estrutura de relacionamento que se estabelece nas redes nas organizações Públicas.

### 2.2.2. Redes organizacionais na Administração Pública

As crescentes mudanças que vêm ocorrendo na sociedade estão provocando alterações na interação entre as instituições públicas, exigindo a sincronização dos movimentos e gerando interdependentes das mesmas, como forma de responder à crescente demanda por serviços públicos mais eficientes e de melhor qualidade. Essas mudanças fazem das redes um novo paradigma de gestão pública, sendo uma resposta às transformações estruturais do Estado e das relações deste com a sociedade. De acordo com Goldsmith e Eggers (2006), com o crescimento do emprego de novos arranjos organizacionais no setor público, o foco de análise sobre a gestão pública também vem mudando.

Corroborando com essa idéia, Fleury e Ouverney (2007) defende que as atuais funções do Estado e suas novas relações com a sociedade impõem formas de gestão que suportem a interação de estruturas descentralizadas e parcerias inovadoras entre instituições estatais e organizações empresariais ou sociais. O surgimento de estruturas descentralizadas emerge como um reflexo da mudança do modelo tradicional de gestão pública. Assim sendo, a estrutura vertical e burocrática da Administração pública é substituída por estruturas em rede. Daí surgem novas formas de relacionamentos entre o Estado e a sociedade ou mesmo entre as organizações governamentais.

Neste sentido, pode-se definir uma estrutura em rede, na área pública, como sendo constituída pela colaboração ativa e organizada de organizações públicas, privadas e sem fins lucrativos e/ou individuais, destinadas a alcançar um (uns) objetivo (s) estabelecido(s). Desta forma, na gestão intergovernamental a rede é vista como um modelo de gestão através de estruturas interdependentes que

envolvem múltiplas organizações ou setores dentro de uma mesma estrutura organizacional.

Castells (1999) cria o conceito de Estado-rede como forma de designar as transformações das políticas públicas, cuja estrutura e funcionamento administrativo combinam as características de subsidiariedade, flexibilidade, coordenação, participação cidadã, transparência administrativa, modernização tecnológica, profissionalização dos atores e retroalimentação e aprendizagem constantes.

De acordo com Fleury e Ouverney (2007), há uma tendência para o crescimento da interdependência funcional entre atores públicos e privados na implementação de uma política. E apenas por meio das redes de políticas pode-se obter os recursos dispersos e dar uma resposta mais eficiente e eficaz aos problemas de políticas públicas.

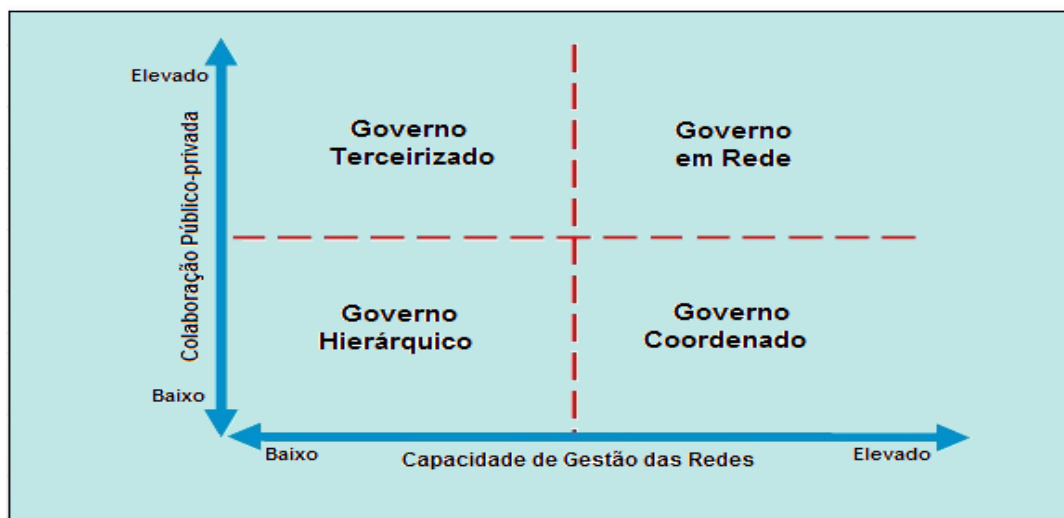
Já O'toole (1997, p.45) define redes interorganizacionais e intergovernamentais como “estruturas de interdependência envolvendo múltiplas organizações ou partes delas, onde cada unidade não se acha apenas subordinada formalmente às outras em algum arranjo hierárquico mais amplo”.

Goldsmith e Eggers (2006) enfatizam outra forma de aplicação das redes interorganizacionais no setor público. Para os autores, o modelo tradicional e hierárquico de governo simplesmente não atende às demandas desses tempos complexos e em rápida transformação. Segundo eles, os governos devem trabalhar num novo modelo denominado “governar em rede” (GOLDSMITH e EGGERS, 2006, p.21). Neste modelo as instituições públicas dependem menos de servidores públicos em papéis tradicionais e mais de uma teia de parcerias, contratos e alianças para realizar o serviço público. À partir desse modelo, surgem vários tipos de redes publico-privadas.

Deste modo, Goldsmith e Eggers (2006) afirmam que governar em rede é semelhante a uma teia dinâmica de redes de computadores que podem organizar ou reorganizar, expandir ou contrair, dependendo do problema em questão.

Na figura 2, são apresentados os modelos de governo, conforme proposto por Goldsmith e Eggers (2006).

**Figura 2.** Modelos de governo



Fonte: Goldsmith e Eggers (2006, p.36).

No governo hierárquico, predominam sistemas burocráticos rígidos, que operam com procedimentos de comando e controle e restrições de trabalho rigorosas. Esses procedimentos podem se tornar inadequados para combater os problemas que fogem dos limites organizacionais pré-estabelecidos. Já no governo terceirizado, existe o uso de empresas privadas e organizações sem fins lucrativos para realizarem tarefas, antes feitas por servidores do governo, para o cumprimento dos objetivos.

Quanto ao governo coordenado, neste modelo existe a união de diversas agências governamentais e até mesmo de múltiplos níveis de governo para a prestação dos serviços de forma integrada. Finalmente, no governo em rede, há uma síntese de quatro tendências, sendo: alto nível de colaboração público-privada, sólidas capacidades de gestão em rede de um governo coordenado, uso da tecnologia para conectar a rede e oferecimento de mais possibilidades de opções de prestação de serviços aos cidadãos.

Assim sendo, fica clara a existência de algumas peculiaridades das redes, quando aplicadas na Administração Pública.

### 2.2.3. Redes de cooperação

O tema redes de cooperação está em plena ascensão, despertando cada vez mais interesse no mundo dos negócios, convergindo para o apogeu da sociedade em rede, como proposto por Castells (1999). Segundo Vershoore, Balestrim e Junior

(2010, p. 461) “a revista Forbes reconheceu, no final de 2007, a importância das redes na economia contemporânea, publicando uma edição especial para aprofundar o tema (Post, 2007), enquanto o Fórum Econômico Mundial definiu o poder da inovação colaborativa como tema central do encontro de 2008.”

No âmbito das organizações, podemos caracterizar as redes como uma variedade de formas de agrupamento, podendo ser organizadas na forma de arranjos produtivos, alianças estratégicas, *clusters*, etc. De uma maneira geral, as redes de cooperação se formam em busca de benefícios coletivos onde, juntas, as organizações se tornam mais fortes, compartilham conhecimento, recursos, dentre outros. Normalmente, tais redes visam o fortalecimento das organizações e ganhos competitivos para enfrentamento do mercado.

Nas organizações, as redes se configuram quando duas ou mais empresas se juntam com objetivos comuns de manter e/ou de aumentar a competitividade de suas organizações, com estratégias de negócios que visem alcançar a máxima efetividade empresarial frente ao mercado competitivo, diminuindo assim seus custos e investimentos, além de disseminar valores de cooperação e competição dentre os membros da rede, que geralmente são empresas de pequeno e de médio porte. (SOUZA, DANTAS, GONÇALVES e LIRA, 2013, P. 3)

As redes de cooperação estão se tornando uma forma de fortalecimento das pequenas empresas para enfrentarem o mercado com maior poder competitivo. Reis e Amato Neto (2012) relatam que vários estudos demonstram que a organização de empresas em redes constitui uma das formas mais eficientes das pequenas e médias empresas se adequarem e lidarem com as novas formas de competitividade.

Verschoore e Balestrin (2008) defendem como o aspecto fundamental no estabelecimento de redes de cooperação a união, em uma determinada estrutura, de atributos que possibilitem a adequação ao ambiente competitivo mediante a execução de ações uniformes e descentralizadas, que viabilizem a geração de ganhos competitivos para os associados. Segundo os autores dificilmente uma rede de cooperação sobreviverá ao longo do tempo se os interesses entre os atores participantes forem divergentes. Desta forma, nota-se que para que exista ganho é importante estabelecer estratégias em conjunto para se ter cooperação entre os atores da rede.

Para Silva (2005), as redes de cooperação no Brasil vêm despertando cada vez mais o interesse da academia e do setor público. Para o autor, o sucesso das experiências internacionais de cooperação interorganizacional e as pressões por

parte do empresariado para estimular a produção e estabelecer critérios mais vantajosos nas relações comerciais com o mercado internacional possibilitaram, dentre outras coisas, o aumento da realização de pesquisas na área e influenciado a formulação de políticas públicas de fomento à cooperação e ao associativismo.

Compreender os resultados, que essas redes proporcionam aos seus participantes é fundamental para avaliar a efetividade da própria forma organizacional em rede. Além disso, através do conhecimento dos resultados esperados e realizados por estas redes, gestores têm melhores condições de modificar as estratégias utilizadas, visando ao alcance de melhores resultados (WITTMANN, DOTTO & WEGNER, 2008, P. 162).

Com base nas definições apresentadas, pode-se afirmar que as redes de cooperação formam uma espécie de sistema organizacional onde existem parcerias que tem como objetivo beneficiar as organizações que fazem parte da rede. Além disso, podem beneficiar também os seus fornecedores e clientes, uma vez que a união de esforços e compartilhamento do conhecimento pode gerar soluções e viabilizar grandes oportunidades.

A principal diferença entre uma gestão convencional e a de uma rede de cooperação que se pode elencar diz respeito ao processo de interação, que envolve reciprocidade, confiança e comprometimento. Tais fatores se refletem na lucratividade das organizações como um todo. Sobre essa diferenciação, Vershoore e Balestrin (2009) destacam que diferentemente das empresas tradicionais, onde o lucro é o principal objetivo, nas redes de cooperação o foco principal está nos ganhos alcançados de forma coletiva, devido à colaboração entre seus membros. Para esses autores, para que haja interação entre os membros da rede é necessário:

- a) Conectividade: refere-se ao grau de conexão entre os participantes de uma rede;
- b) Identidade: corresponde a imagem mental criada em relação aos participantes;
- c) Complexidade: diz respeito às formas variadas e simultâneas de interação;
- d) Laços fortes: significam as interações que ocorrem em função de longos períodos de tempo;
- e) Equivalência estrutural: referente ao grau de similaridade das interações entre as empresas da rede;



- f) Autonomia estrutural: diz respeito à capacidade de cada empresa de se beneficiar do fluxo de informações da rede;
- g) Centralidade: indica em que medida uma empresa está conectada as outras da rede.

As redes podem se apresentar de formas diferentes, como por exemplo: na forma de redes interpessoais, redes interorganizacionais, redes de relacionamento, redes de governo, parcerias, etc. No que tange as redes interorganizacionais, essas são constituídas por conexões dadas pela reunião de agentes com objetivos comuns. Deste modo, o fator determinante para o sucesso dos objetivos propostos em conjunto diz respeito à frequência e intensidade dessas conexões.

Apesar da diversidade de tipos de redes existentes, pode-se perceber que a gestão é o elemento principal para o sucesso e a longevidade de uma rede interorganizacional. Um modelo sistematizado de gestão em uma rede é a segurança para que as empresas possam se associar, viabilizando a estratégia do grupo para a obtenção de benefícios através da cooperação. (VERSCHOORE e BALESTRIN, 2008, P. 6).

Wittmann, et.al. (2008) defende que as alianças estratégicas, parcerias, redes de empresas, redes de cooperação e outros tipos de arranjos organizacionais estão se tornando cada vez mais comuns. Empresas de todas as partes do mundo estão procurando aumentar a competitividade por meio de parcerias e alianças, que são intensificadas à medida que os países se abrem a investimentos estrangeiros que dão origem a ambientes de maior competição.

Considerando as novas estratégias das empresas de se organizarem em redes de cooperação com o objetivo de se fortalecerem perante o mercado competitivo, destaca-se que tais estratégias visam uma maior redução de custos, velocidade na adaptação às novas tecnologias e aumento da qualidade dos produtos, possibilitando determinados ganhos competitivos.

De acordo com Zancan (2010) as redes de cooperação são estruturas horizontais resultantes de relacionamentos interorganizacionais com ênfase no coletivo, sendo dinâmica na reconfiguração permanente de suas fronteiras, possibilitando melhor adaptação de recursos individuais e coletivos diante das transformações de seus contextos. Conforme Balestrin, Verschoore e Reyes Junior (2010) as redes de cooperação têm a capacidade de facilitar a realização de ações conjuntas e a transação de recursos para alcançar objetivos organizacionais.

Segundo Amado Neto (2000), as redes empresariais, também chamadas de sociedades de empresas, consistem em um tipo de agrupamento de organizações que têm como objetivo principal fortalecer as atividades de cada um dos participantes sem necessariamente existir laços financeiros entre eles. Por meio das redes ocorre uma complementação entre as empresas associadas, tanto nos aspectos técnicos quanto mercadológicos, advindo de trocas de experiências, rateio de custos, inovações, entre outros. Com a rede, é possível estabelecer centrais de compras ou distribuição conjunta, o que pode reduzir significativamente os custos.

### **2.3. Ganhos competitivos das organizações em rede**

Os resultados alcançados pelas organizações em redes de cooperação vêm ganhando destaque entre os estudos sobre o assunto. A idéia da cooperação em rede como forma de gerar e obter diferenciais para potencializar a capacidade de competição das empresas emergiu ao final da década de 1990, por meio das pesquisas de Human e Provan (1997).

Sem sombra dúvidas, o aumento da capacidade de competição trás grandes resultados para as organizações. A cooperação em rede propicia tal aumento, trazendo resultados notórios para todas as organizações, uma vez que as mesmas agregam potencialidades individuais que, quando somadas, trazem melhores resultados a rede como um todo.

Scherer *apud* Woitchunas (2009) sugere que a vantagem competitiva das redes está diretamente relacionada com a existência de processos distintivos (coordenação e combinação), moldados por seus ativos específicos (pacote de conhecimentos) sendo esses constantemente adaptados e incrementados devido às mudanças (inovações).

Tendo como base estudos realizados anteriormente Human e Provan (1997) procuraram identificar os possíveis resultados obtidos pelas organizações por meio das redes. Como resultado do trabalho, os mesmos chegaram à conclusão de que a participação em redes pode ser compreendida também como um instrumento de ganhos de competitividade para algumas empresas.

Em decorrência da percepção de que a cooperação gera ganhos competitivos para as empresas, governos e entidades privadas ao redor do mundo, instituíram políticas de promoção e apoio de iniciativas de redes. No Brasil, o PRC é uma das experiências mais duradouras, que

fomenta, desde 2000, no Rio Grande do Sul, a geração de um amplo e variado conjunto de redes de cooperação. Por seu êxito, a política tornou-se foco de pesquisas e estudos de caso acerca dos ganhos competitivos das empresas participantes. (VERSCHOORE e BALESTRIN, 2008, P. 4).

Devido aos notórios resultados e incentivos do governo e entidades privadas, empresas que se organizam em redes são facilmente encontradas no mercado. Acredita-se que a escolha de formar uma rede de cooperação está diretamente ligada à necessidade de complementação, de união de forças e potencialidades. Neste sentido, destacam-se os ganhos competitivos obtidos pelas organizações em rede, que são de suma importância para o posicionamento estratégico das empresas no mercado.

De acordo com Winckler e Molinari (2011) a cooperação resulta em ganhos estratégicos que permitem melhor funcionamento e benefícios de competitividade, contribuindo para que os empreendimentos tenham sucesso e para a evolução econômica do território onde o fenômeno ocorre. Para os autores, a cooperação é uma relação que produz benefícios mútuos, com motivações semelhantes ou distintas entre os parceiros, configurando-se como um elo horizontal que funciona como alternativa para as empresas enfrentarem desafios. Acrescentam que a ação de colaboração leva a ganhos estratégicos que proporcionam a eficácia organizacional e ganhos de competitividade, favorecendo o sucesso das empresas e o desenvolvimento regional.

São muitas as vantagens para as empresas em organização em rede, pois, através desta “união” de empresas é agregado valor ao conjunto, as competências aumentam consideravelmente, fortalecendo o grupo para enfrentar os desafios, seja na parte financeira, humana ou tecnológica. Para tal, é necessário que haja adequada interação entre as organizações e que os objetivos caminhem alinhados, convergindo para os interesses coletivos, que culmina no alcance dos objetivos anteriormente ditos como individuais.

Santos et. al. (2013, p. 113) relata que “a cooperação entre firmas é adotada, portanto, para que as organizações possam realizar algo que não conseguiriam fazê-lo individualmente, tornando a ação coletiva uma opção de estratégia competitiva implementada por meio de novas relações entre empresas, entre estas e trabalhadores e entre empresas e instituições”.

Para Jarilo (1988) as redes interorganizacionais podem ser caracterizadas como sendo acordos de longo prazo entre empresas distintas, com propósitos claros, porém, relacionadas, as quais permitem àquelas empresas manter uma vantagem competitiva frente às empresas que se encontram fora da rede.

No campo organizacional, o principal propósito das redes segundo Thompson *apud* Fernandes (2014, p. 3) “é reunir atributos que permitam uma adequação ao ambiente competitivo, em uma estrutura dinâmica, onde as ações ocorrem de forma uniforme, porém descentralizadas, possibilitando ganhos de escala da união, de maneira que as empresas envolvidas não percam a flexibilidade do porte enxuto em que se encontram”.

A participação em redes de cooperação pode ser considerada como uma forma de obter ganhos competitivos para empresas menores em relação às grandes empresas que atuam individual e isoladamente. Para tal, a base fundamental para a formação das redes é unir esforços acerca de um mesmo objetivo quando precisa de maior escala e capacidade inovadora para sua viabilidade competitiva. A cooperação entre empresas não só é uma estratégia para sobreviver no mercado, mas, também, para aumentar a sua competitividade (ESTEVES e NOHARA, 2011).

As redes empresariais vêm surgindo como uma alternativa para as pequenas empresas, que apresentam um alto índice de mortalidade ainda nos primeiros dois anos de existência, mas que vêm na atuação conjunta uma estratégia que pode gerar vantagem competitiva na disputa com grandes empresas, garantindo sua sobrevivência e crescimento no mercado. (WOITCHUNAS, 2009, P. 9).

De acordo com Fayard *apud* Woitchunas (2009, p. 11), as redes intensificam a interação entre atores sociais, promovendo uma redução do tempo e do espaço nas inter-relações, fatores altamente estratégicos para a competitividade das organizações no século 21.

Para Verschoore e Balestrin (2008) dificilmente uma rede de cooperação sobreviverá ao longo do tempo se os interesses entre os atores participantes forem divergentes. Percebe-se que para que ocorra um ganho é importante estabelecer estratégias conjuntas para ter cooperação entre os atores da rede. Os conceitos desses autores são bases norteadoras para este estudo, para os autores existem cinco fatores relevantes para estabelecer as redes de cooperação, como: escala e poder de mercado; acesso a soluções; aprendizagem e inovação; redução de custos e riscos; e, relações sociais, os quais se definirão a seguir.

### 2.3.1. Escala e poder de mercado

A associação em rede possibilita ganhos competitivos no sentido de gerar economia de escala. Tal economia está associada ao fato dos integrantes da rede passar a ter, principalmente, maior poder de negociação com os fornecedores. Além disso, a associação em rede proporciona a geração de uma identidade mais forte no mercado, tendo em vista o potencial aumento da exposição pública. Deste modo, de acordo com Verschoore e Balestrin (2008), esse fator é definido como os ganhos obtidos em decorrência do crescimento do número de associados da rede, ou seja, quanto maior o número de empresas, maior a capacidade da rede em obter ganhos de escala e poder de mercado.

Segundo Waarden (1992) os ganhos de escala e de poder de mercado permitem às redes ampliarem o potencial de barganha nas distintas relações econômicas e possibilitam a realização de acordos comerciais em condições exclusivas.

Considerando que o mercado competitivo tende a se auto-regular, quanto maior a capacidade, o porte das organizações, melhor o posicionamento das mesmas neste mercado. Isso faz com que as pequenas empresas, na maioria das vezes, acabem não tendo “força” para encarar as grandes organizações que dominam o mercado. A associação em rede pode se tornar uma possibilidade para que essas empresas menores aumentem o seu poder de mercado, já que suas potencialidades são somadas, melhorando o posicionamento das mesmas frente ao mercado competitivo.

Ao se ingressar em uma rede, as organizações passam a ganhar um diferencial em sua área de atuação, visto que ganham força perante o mercado e, conseqüentemente, maior reconhecimento de importância em sua área de atuação. Isso acontece devido a interação e união existente entre os membros da rede, que faz com que as potencialidades sejam aumentadas e, ao mesmo tempo, que os pontos fracos sejam compartilhados/divididos podendo até mesmo ser compensados com pontos positivos de outra empresa membro.

Para Dimaggio e Powell *apud* Verschoore e Balestrin (2008) ao participar de uma rede, as empresas passam a ser percebidas com distinção em sua área de atuação, além de receber maior crédito e reconhecimento por parte do público,

garantindo maior legitimidade nas ações empresariais e redimensionando a importância da empresa em seu contexto institucional.

### 2.3.2. Acesso a soluções

Está relacionado a todos os serviços, produtos e infraestrutura, e todo o suporte oferecido pela rede aos seus associados, o que motiva as empresas a atuarem em rede (VERSCHOORE e BALESTRIN, 2008). Boa parte dos problemas enfrentados pelas organizações pode ter sua solução criada pela própria rede a qual está inserida, fazendo com que a solução encontrada pela empresa A ou B seja compartilhada com toda a rede. De acordo com esses autores, parte dos problemas enfrentados por uma empresa de pequeno porte pode ser superada pelo desenvolvimento de soluções a partir da rede na qual ela se insere.

Como existe compartilhamento de todas as habilidades e fragilidades das organizações que pertencem à rede, o que pode ser um problema para uma empresa pode já ter sido superado por outra, ou mesmo desenvolver a solução em conjunto. Neste sentido vale a máxima de que “duas cabeças pensam melhor do que uma”, popularmente utilizada. Essa solução encontrada por algum membro passa a ser acessível a toda a rede contribuindo, assim, com disseminação da informação, tecnologias e conhecimento.

Para melhorar o processo de comunicação entre os membros, existe um aspecto relevante que também pode ser considerado que é a questão da possibilidade de agregar um sistema de informação para disseminar as soluções de forma eletrônica para toda a rede. Tal sistema possibilita a redução de custos, por exemplo, com treinamento funcionários, orientações técnicas, dentre outros.

Segundo Verschoore e Balestrin (2008) as redes de cooperação também podem suprir as necessidades de capacitação de seus associados por meio de treinamentos e de consultorias, pois elas têm melhores condições de identificar fragilidades comuns e encontrar soluções coletivas. Paralelamente, as redes podem desenvolver sistemas de informação para a disseminação eletrônica de soluções entre seus associados (ROCKART e SHORT *APUD* VERSCHOORE e BALESTRIN, 2008).

Desta forma, esse suporte de soluções disponibilizado perpassa as diversas áreas das empresas, podendo estar relacionado desde uma simples capacitação de funcionários até ações de marketing, exportação e outras áreas consideradas mais

complexas pelas organizações. Assim sendo, é de suma importância que as organizações percebam a soma de vantagens positivas que ocorrem nas relações em rede para que a infra-estrutura coletiva se torne uma solução viável.

### 2.3.3. Aprendizagem e inovação

Dentro das redes organizacionais existem grandes possibilidades de aprendizagem que pode se dar de maneiras diversas. A partir do momento em que as redes são estabelecidas, aumentam as condições para investimento em capacitação, tecnologia e inovação. Neste sentido, a socialização de idéias e de conhecimento entre os cooperados bem como a possibilidade de inovações e atualizações se tornam fatores determinantes para a escolha das organizações de se integrarem a redes.

Para Beeby e Booth *apud* Verschoore e Balestrin (2008), a cooperação nas redes permite que as empresas envolvidas acessem novos conceitos, métodos, estilos e maneiras de abordar a gestão, a resolução de problemas e o desenvolvimento de seus negócios. Essa forma de aprendizado é o chamado aprendizado horizontal nas redes de cooperação.

O acesso a novos conhecimentos e métodos ocorre justamente pela troca de práticas e estilos de gestão organizacional bem como de procedimentos operacionais que ocorrem com a interação em grupo. Além disso, as facilidades em se criar programas próprios de gestão do conhecimento e estímulo a inovações são potencializadas já que existe maior diversidade de competências individuais e organizacionais em uma rede interorganizacional.

O aprendizado vertical também pode estar presente nas redes, sendo caracterizado por meio da sinergia que se cria entre os parceiros. A sinergia ocorre por meio da interação em grupo, onde há troca e soma de conhecimento e habilidades, atingindo resultados superiores ao que se pode obter com a soma das partes. Segundo Powell, Koput e Smith-Doerr *apud* Verschoore e Balestrin (2008, p. 5) “a aprendizagem ocorre em contextos de participação associativa em comunidades e requer diferentes tipos de organizações e de práticas organizacionais para o acesso a essas comunidades”.

Esse aprendizado coletivo também é resultado da interação em grupo, fazendo com que o integrante de uma rede aprenda com o outro e em função do

outro, num processo de colaboração constante. Em redes de interorganizacionais, a aprendizagem coletiva ocorre de acordo com a lógica do ciclo de aprendizagem, ou seja, cada um evolui em função do outro.

Assim sendo, a aprendizagem e a inovação, assim como os demais fatores que geram vantagens competitivas, constituem-se em ganhos das redes de cooperação. Verschoore e Balestrin (2008) definem aprendizagem e inovação como o compartilhamento de idéias e de experiências entre os associados e as ações de cunho inovador desenvolvidas em conjunto pelos participantes.

#### 2.3.4. Redução de custos e riscos

Nas organizações que fazem parte de redes de cooperação, assim como nas empresas tradicionais, existem custos diversos, incluindo os custos com a própria manutenção e gerenciamento da rede interdependente. A formação de redes, embora não elimine os custos para as organizações, é capaz de reduzi-los consideravelmente.

A redução de custos ocorre por que o cooperado “[...] pode incorrer em custos menores porque captura economias de escala (ou qualquer outra fonte de eficiência) de suas firmas associadas, o que outros competidores não conseguem obter” (JARILLO, 1988, p.35). Desta forma, a cooperação em rede possibilita a redução de custos que muitas das vezes uma empresa tradicionalmente estabelecida poderia não conseguir arcar sozinha.

Existem custos associados ao funcionamento de qualquer organização que são fixos, independentemente o tamanho da empresa ou da quantidade de integrantes do grupo onde os custos incidem, são os chamados custos fixos. Nas organizações em rede esses custos fixos podem ser rateados entre os integrantes, fazendo com que o custo para cada empresa reduza drasticamente se comparado ao de uma empresa convencional.

Segundo Ebers e Grandori *apud* Verschoore e Balestrin (2008, p. 6), “outro benefício da cooperação às empresas associadas é tornar viável o compartilhamento dos riscos de ações complexas entre todos os participantes, dividindo os custos e os resultados dos esforços coletivos.” Esse compartilhamento de riscos possibilita que os resultados positivos alcançados sejam compartilhados e que os esforços gerados para alcançá-los sejam divididos, evitando a sobrecarga.



No caso de resultados negativos gerados, por exemplo, com um investimento de risco, esse compartilhamento de esforços possibilita que o impacto seja absorvido por todos os integrantes, o que também facilita o processo de superação deste impacto negativo.

Deste modo, a redução de custos e riscos também se torna um dos principais fatores que influenciam positivamente as empresas para a formação de redes. A complementaridade das organizações permite que estas se fortaleçam para enfrentar as adversidades. Essa complementaridade está diretamente relacionada a recursos financeiros, conhecimento, técnicas e habilidades.

### 2.3.5. Relações sociais

A organização de grupos de pessoas em rede faz com que exista um alto grau de interação e interdependência, a chamada sinergia, já mencionada anteriormente. Neste contexto as capacidades individuais e coletivas das pessoas são potencializadas por meio da colaboração mútua. Desta forma, um dos grandes benefícios das redes de cooperação está relacionado ao fato de possibilitar o surgimento do capital social nas organizações integrantes.

Segundo Verschoore e Balestrin (2008, p. 7), “o fator relações sociais diz respeito ao aprofundamento das relações entre os indivíduos, ao crescimento do sentimento de família e à evolução das relações do grupo para além daquelas puramente econômicas”. Em um ambiente organizacional esse sentimento de proximidade é muito positivo para a empresa, pois, possibilita o desenvolvimento do indivíduo no aspecto pessoal, humano. Esse desenvolvimento pessoal e relacional em grupo reflete em resultados positivos para a organização na medida em que melhora clima organizacional e o espírito de cooperação mútua.

De acordo com Perrow (1992), a organização de empresas em rede configura-se como a forma organizacional mais indicada a gerar relações sociais profícuas, por possibilitar experiências de auxílio mútuo, por abrir espaços para a ocorrência de contatos pessoais entre os empresários e por permitir a discussão franca e aberta tanto dos problemas quanto das oportunidades que envolvem os negócios dos participantes.

Através do fator relações sociais, as empresas têm a possibilidade de discutir problemas e oportunidades, além de trocar experiências, de forma aberta entre as

organizações. Essa franqueza entre as empresas também gera vantagens competitivas, pois, os problemas e as soluções são tratados de forma aberta, sem nenhum tipo de omissão ou intenção pejorativa, já que fazem parte de uma rede.

Assim sendo, esse fator determina o modo como as relações interpessoais estão consolidadas nas organizações, é uma forma de ampliar esse capital social, fazendo com que as relações entre os indivíduos se estendam além dos aspectos econômicos e enseje na geração de confiança e reciprocidade entre os mesmos. “As redes de cooperação são uma forma de redução das ações oportunistas, pois gera relações sociais mais profícuas entre as empresas vinculadas a elas”. (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008, p. 7).

### **3. METODOLOGIA**

Optou-se por realizar esta pesquisa, tendo como referência os conceitos de Verschoore e Balestrin (2008), porque este trata dos cinco fatores de ganhos competitivos numa empresa, que, ao serem transportados para a organização pública, levam ao fortalecimento da rede frente ao mercado, seja em ganhos econômicos nas licitações, seja na disseminação da marca IFRO, contribuindo para o sucesso da organização. Estes fatores de ganhos competitivos são: escala e poder de mercado; acesso a soluções; aprendizagem e inovação; redução de custos e riscos e; relações sociais.

A metodologia é o caminho a ser seguido para o alcance dos objetivos propostos, a forma como se dará a investigação pretendida.

Dessa forma, a metodologia é a disciplina que pretende estudar, compreender e avaliar os métodos dispostos para a realização de uma pesquisa científica, segundo Prodanov (2013). Ainda segundo o autor, a metodologia examina, descreve e mensura as técnicas de coleta e processamento de informações, buscando a resolução de problemas e questões de uma investigação.

De acordo com Arruda Filho e Farias Filho (2015) a metodologia se tornou parâmetro para a experimentação e conhecimento, sendo uma fonte de construção do saber que se inicia sob visão micro para apresentar resultados em uma ótica macro ambiental.

A seguir, apresenta-se o delineamento da pesquisa, o método utilizado, a população e a amostra, instrumentos utilizados para obtenção dos dados e por fim a como se procedeu a análise dos dados.

#### **3.1. Delineamento de Pesquisa**

A investigação realizada constituiu-se de uma pesquisa descritiva, de acordo com o critério adotado na classificação de Gil (2002), que tem como objetivo descrever as características de determinada população ou fenômeno. Também estabelece relação entre variáveis e define sua natureza. Utiliza-se, para esse fim, a técnica padronizada de coleta de dados, com a utilização de um questionário. Segundo Gil, na obra citada, a pesquisa descritiva objetiva também observar, registrar, analisar, classificar e interpretar os fatos sem que haja influência do pesquisador sobre eles.

Vergara (2003) corrobora esse pensamento e também defende a pesquisa descritiva como uma sinalização para a exposição de características de determinada população ou mesmo de determinado fenômeno. Poderá até estabelecer relações entre variáveis e definir sua natureza. Não possui compromisso de dar explicações dos fenômenos que descreve, porém serve de base para explicar tais fenômenos.

Neste trabalho, é possível identificar as práticas de gerenciamento da rede intraorganizacional nas compras compartilhadas do IFRO, envolvendo o nível estratégico e o nível operacional, estabelecendo relação e associação entre a teoria e a prática sem interferência do pesquisador.

### **3.2. Método de Pesquisa**

O método de pesquisa utilizado foi o indutivo, já que foi feito um estudo de um fenômeno particular. Para tal, foi feita uma análise qualitativa dos resultados.

Segundo Gil (2011, p. 10), “nesse método, parte-se da observação de fatos ou fenômenos, cujas causas se deseja conhecer.” Desta forma, a pesquisa buscou conhecer as práticas de gerenciamento da rede intraorganizacional nas compras compartilhadas do IFRO para avaliar se existem ganhos competitivos em função desse processo de compras compartilhadas da rede de cooperação entre os *Campi*.

### **3.3. População e Amostra**

De acordo com Prodanov (2013) amostra é uma parte da população ou universo selecionado a partir de uma regra ou plano. Trata do subconjunto no qual se estabelece ou estima os fenômenos estudados, podendo classificar-se em probabilística ou não probabilística.

O universo pesquisado, correspondente a 96 (noventa e seis) indivíduos que direta e indiretamente estão envolvidos no processo de compras do IFRO. Este universo é constituído por servidores do IFRO lotados no setor de Compras e Licitações e Diretores de Planejamento e Administração e setores demandantes lotados na Reitoria localizada em Porto velho e nos 8 (oito) *Campi* da Instituição localizados em: Guajará-Mirim, Porto Velho (Zona Norte e Av.Calama), Ariquemes, Ji-Paraná, Cacoal, Vilhena e Colorado do Oeste.

Como amostra da pesquisa, foi tomado 100% da população. Foi enviado um questionário para cada um dos indivíduos da amostra. Entretanto, houve o retorno (questionário) de apenas 63,54% dos servidores envolvidos no processo de compras compartilhadas, lotados no setor de compras e licitação e demais órgãos do IFRO, perfazendo um total de 61 indivíduos, embora nem todos tenham respondido 100% das questões. Essa amostra corresponde, aproximadamente, a uma margem de confiança de 99% e um erro amostral de 10%, considerando cálculo estatístico realizado através da calculadora amostral web, disponível em: <http://comentto.com/blog/calculadora-amostal/>.

A escolha dos setores se deu devido ao fato das compras compartilhadas serem gerenciadas pelas Diretorias de Planejamento e Administração e executadas pela Coordenação de Compras e Licitações a esta subordinada. Além disso, foi de suma importância a obtenção da opinião de setores envolvidos com o ensino, pesquisa e extensão, enquanto demandantes dos materiais/serviços oriundos do sistema de compras compartilhadas.

### **3.4. Instrumento de Pesquisa**

Para Chizzotti (1998), o questionário consiste em conjunto de questões pré-elaboradas, sistemática e sequencialmente dispostas em itens que constituem o tema da pesquisa, com o objetivo de suscitar dos informantes respostas por escrito ou verbalmente sobre assunto. Para o autor trata-se de uma interlocução planejada.

O instrumento a ser utilizado para coleta de dados, como já dito, foi o questionário. Para a pesquisa foram elaboradas questões para os 5 (cinco) fatores que favorecem os ganhos competitivos propostos por Verschoore e Balestrin (2008).

Dessa forma, o instrumento de pesquisa utilizado possibilitou avaliar quais os ganhos competitivos obtidos pela prática de compras compartilhadas da rede IFRO, sob a ótica dos cinco fatores que proporcionam ganhos competitivos apresentados por Verschoore e Balestrin.

### **3.5. Análise dos Dados**

Para a análise de dados foi realizada a interpretação e explicação dos resultados das informações colhidas na instituição através da aplicação de questionários. Para isto se construiu questões com utilização de escala do tipo Likert com cinco pontos.

A escala Likert é um tipo de escala de resposta psicométrica usada habitualmente em questionários e é a escala mais usada em pesquisas de opinião. ([https://pt.wikipedia.org/wiki/Escala\\_Likert](https://pt.wikipedia.org/wiki/Escala_Likert). Acesso em 13 out. 2016). As escalas do tipo Likert são recomendadas quando se pretende avaliar a atitude, percepção ou intensidade de sentimentos dos participantes, através de séries de sentenças às quais se atribuem números correspondentes ao grau de concordância ou discordância (BORDENS & ABBOTT, 1996; p. 188-189). Ao responderem a um questionário baseado nesta escala, os perguntados especificam seu nível de concordância com uma afirmação.

Com a aplicação do questionário, foi feita a análise associando as respostas com os fatores que geram ganhos competitivos, segundo Verschoore e Balestrin (2008). Para os autores, esses fatores são: escala e poder de mercado, acesso a soluções, aprendizagem e inovação, redução de custos e riscos e relações sociais.

Para análise dos fatores de ganhos competitivos utilizando a escala Likert, os participantes escolheram a resposta que melhor reflete seu grau de concordância ou discordância, sendo atribuído um valor de acordo com o referido grau.

**Tabela 1** – Valores dos graus de concordância dos respondentes

<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Concordo Parcialmente</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo Totalmente</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

A tabulação e posterior análise dos dados dos questionários foram feitas multiplicando as pontuações das respostas (R) pela quantidade de respondentes (QR), somando-a e, posteriormente, dividindo-se o resultado pelo número de respondentes (NR), o que confere o grau de ganho competitivo (GCA) da afirmativa em análise, ou seja:

$$GCA = \frac{\sum R \times QR}{NR}$$

Quanto ao grau de ganho competitivo do fator (GCF) foi obtido pela soma da pontuação média do grau de ganho competitivo das afirmativas (GCA) dividida pela quantidade de afirmativas do fator (QA), ou seja:

$$GCF = \frac{\sum GCA}{QA}$$

Já o grau competitivo total dos fatores propostos (GCT) por Verschoore e Balestrin (2008) foi obtido pelo somatório do grau competitivo dos fatores (GCF) dividido pela quantidade de fatores (QF) propostos por Verschoore e Balestrin (2008), ou seja:

$$GCT = \frac{\sum GCF}{QF}$$

Foi realizada a descrição do sistema de compras compartilhadas no âmbito do IFRO e, aplicado o questionário, as informações obtidas com este foram confrontadas com o que dispõe a teoria das redes de cooperação. Confrontadas as informações, foi possível avaliar os fatores que geram ganhos competitivos, de acordo com Verschoore e Balestrin (2008) no processo de compras compartilhadas do IFRO e demonstrados estes ganhos competitivos neste sistema de compras. Para os pontos que deverão ser identificados como passíveis de serem aperfeiçoados ou implementados será proposto melhorias para a rede de cooperação intraorganizacional do IFRO.

Realizadas as etapas mencionadas acima, foi possível ter um panorama da forma como se dão os processos de compras compartilhadas no âmbito do IFRO e, o mais importante, se tal política de compras pode contribuir para a obtenção de ganhos competitivos da rede de cooperação formada pelas diversas unidades do IFRO.

## 4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Este capítulo está dividido em 03 (três) seções. A primeira seção é feita a análise descritiva do perfil dos respondentes; na segunda seção é apresentada a análise dos ganhos competitivos das compras compartilhadas no âmbito do IFRO, abordando-se cada fator aqui tratado também como indicador.

A segunda seção está dividida em subseções que tratam de cada um dos fatores de ganhos competitivos definidos por Verschoore e Balestrin (2008). Deste modo, se faz uma análise do nível de concordância entre as afirmativas relacionadas a cada fator apurando-se os graus de concordância, que são indicadores. É feita, ainda, a análise dos fatores por cargo/função que os respondentes exercem, tornando a análise mais detalhada.

A terceira e última seção trata da consolidação da análise dos ganhos competitivos, juntando os fatores e os consolidando como indicador, além de também apresentar uma visão por perfil dos pesquisados.

O trabalho de análise é demonstrado estatisticamente através de tabelas. Os dados foram interpretados, fazendo-se uma correlação entre a teoria e a prática, bem como uma análise para saber se os objetivos propostos na pesquisa foram alcançados.

### 4.1. Análise Descritiva do Perfil dos Respondentes

Na análise descritiva foi realizada uma apresentação dos dados relacionados ao perfil dos respondentes da pesquisa realizada através da aplicação de questionário.

Assim sendo, na Tabela 2, podem ser destacados os seguintes resultados:

- 90,2% dos respondentes são servidores dos *Campi* e 9,8% são servidores da Reitoria.
- 14,8% dos respondentes ocupam cargos de Diretores de Planejamento e Administração ou equivalente, enquanto 18% são Coordenadores de Compras e Licitações ou servidor lotado no setor e 67,2% ocupam cargos nas áreas de Ensino, Pesquisa e Extensão (setores demandantes).



- 27,9% dos respondentes atuam no setor a menos de 01 ano, enquanto 31,1% atuam no setor a mais de 01 ano e menos de 03 anos, 24,6% a mais de 03 e menos de 05 anos e 16,4% atuam no setor a mais de 05 anos.

**Tabela 2** - Freqüência para as variáveis de perfil dos respondentes

Variáveis		Nº de respondentes	Participação relativa %
Área de Atuação	Reitoria	06	9,8%
	<i>Campi</i>	55	90,2%
	Total	61	100,0%
Cargo que Ocupa	Diretor de Planejamento e Administração -DADM	09	14,8%
	Coordenador de Compras e Licitações /Servidor Lotado	11	18%
	Setor Demandante (Ensino, Pesquisa, Extensão)	41	67,2%
	Total	61	100,0%
Tempo de Atuação no Setor (anos)	< 1	17	27,9%
	(1 a 3)	19	31,1%
	(3 a 5)	15	24,6%
	> 5	10	16,4%
	Total	61	100,0%

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

## 4.2. Análise dos Fatores de Ganhos Competitivos

Nas análises estatísticas foi feito uma associação do nível de concordância entre os fatores que geram ganhos competitivos para organizações em redes de acordo com Verschoore e Balestrin (2008), sendo o questionário estruturado com base nos cinco fatores apontados pelos autores: escala e poder de mercado, acesso a soluções, aprendizagem e inovação, redução de custos e riscos e relações sociais.

O questionário aplicado foi baseado em afirmativas acerca desses 05 fatores e, para cada afirmativa dessas foram dadas cinco opções de concordância, sendo: discordo totalmente, discordo, concordo parcialmente, concordo e concordo totalmente.

Assim sendo, os dados obtidos com a aplicação do questionário foram cruzados com a teoria e possibilitou a análise das informações e o estabelecimento de índices que são indicadores da existência dos ganhos competitivos no processo de compras compartilhadas. Para tal foi utilizado uma escala do tipo Likert que atribuiu valores aos graus de concordância e possibilitou esse cruzamento e análise dos dados.

#### 4.2.1. Análise do nível de concordância do fator escala e poder de mercado

De um total de 23 questões, as quatro primeiras foram relacionadas ao fator escala e poder de mercado. Considerando a teoria de Verschoore e Balestrin (2008), esse fator está relacionado aos benefícios obtidos com o aumento do número de atores na rede. Desta forma, esse crescimento está diretamente ligado a ampliação do volume das compras realizadas, proporcionando ganhos de escala e poder de mercado. Assim sendo, foram elaboradas as seguintes afirmativas:

1. A utilização do sistema de compras compartilhadas no âmbito do IFRO proporciona maior **poder de negociação** com os fornecedores nas aquisições e contratações.
2. As adoções do modelo de compras compartilhadas, ao longo do tempo, têm gerado uma **identidade mais forte e consistente** do IFRO no mercado de Educação Profissional e Tecnológica.
3. Quanto maior o número de unidades participantes das compras compartilhadas maiores são as vantagens obtidas em decorrência do **poder de escala**.
4. A **alta administração está comprometida** e acredita que as compras compartilhadas geram vantagens competitivas relacionadas à escala e poder de mercado.

Considerando o grau de concordância dos respondentes em relação às afirmações propostas e aplicada a fórmula previamente estabelecida para a apuração do grau de ganhos competitivos do fator em tela, foi possível a elaboração da Tabela 3.

**Tabela 3** - Grau de ganho competitivo do fator escala e poder de mercado

<b>Afirmativa</b>	<b>Grau de Concordância</b>	<b>Ponto</b>	<b>Nº R</b>	<b>%</b>	<b>Total</b>	<b>GCA</b>
1. Poder de negociação	Discordo totalmente	01	02	3,3%	02	
	Discordo	02	06	10,0%	12	
	Concordo parcialmente	03	19	31,7%	57	
	Concordo	04	25	41,7%	100	
	Concordo totalmente	05	08	13,3%	40	
	<b>Total</b>		<b>15</b>	<b>60</b>	<b>100,0%</b>	<b>211</b>
2. Identidade forte e consistente	Discordo totalmente	01	01	1,7%	01	
	Discordo	02	09	15,5%	18	
	Concordo parcialmente	03	18	31,0%	54	
	Concordo	04	28	48,3%	112	
	Concordo totalmente	05	02	3,4%	10	
	<b>Total</b>			<b>58</b>	<b>100,0%</b>	<b>195</b>
3. Poder de escala	Discordo totalmente	01	01	1,7%	01	

	Discordo	02	07	11,7%	14	
	Concordo parcialmente	03	16	26,7%	48	
	Concordo	04	26	43,3%	104	
	Concordo totalmente	05	10	16,7%	50	
	<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>60</b>	<b>100,0%</b>	<b>217</b>	<b>3,62</b>
4. Alta Adm Comprometida	Discordo totalmente	01	00	0,0%	00	
	Discordo	02	05	8,5%	10	
	Concordo parcialmente	03	18	30,5%	54	
	Concordo	04	32	54,2%	128	
	Concordo totalmente	05	04	6,8%	20	
	<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>59</b>	<b>100,0%</b>	<b>212</b>	<b>3,59</b>

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

Fechando a análise do fator escala e poder de mercado, foi feito o cálculo do grau de ganho competitivo do referido fator, produto do somatório da pontuação do grau das afirmativas pela quantidade de afirmativas feitas acerca do fator em análise.

$$GCF = \frac{\sum GCA}{QA} = \frac{3,51+3,36+3,62+3,59}{04}$$

Desta forma, o grau de ganho competitivo para o fator em análise apurado nesta pesquisa é de 3,52 pontos.

Detalhando ainda mais a análise acerca do grau de concordância com as afirmativas relacionadas ao ganho competitivo deste fator, foi realizada a separação das informações considerando a função que desenvolve o respondente visando obter um contraste, principalmente, dos envolvidos no processo e dos setores demandantes do material/serviço. Assim sendo, foi elaborada a Tabela 4.

**Tabela 4** - Grau de ganho competitivo do fator escala e poder de mercado por função

Afirmativa	Grau Ponto	DPLAD/DADM			Licitação			Demandante		
		Nº R	T.P.	GCA	Nº R	T.P.	GCA	Nº R	T.P.	GCA
1. Poder de negociação	01	00	00		01	01		01	01	
	02	03	06		02	04		01	02	
	03	04	12		04	12		11	33	
	04	01	04		03	12		21	84	
	05	01	05		01	05		06	30	
	<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>09</b>	<b>27</b>	<b>3,00</b>	<b>11</b>	<b>34</b>	<b>3,09</b>	<b>40</b>	<b>150</b>
2. Identidade forte e consistente	01	00	00		00	00		01	01	
	02	03	06		02	04		04	08	
	03	03	09		05	15		10	30	
	04	03	12		04	16		21	84	
	05	00	00		00	00		02	10	
	<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>09</b>	<b>27</b>	<b>3,00</b>	<b>11</b>	<b>35</b>	<b>3,18</b>	<b>38</b>	<b>133</b>
3. Poder de escala	01	00	00		00	00		01	01	
	02	02	04		03	06		02	04	
	03	04	12		04	12		08	24	
	04	02	08		03	12		21	84	
	05	01	05		01	05		08	40	
	<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>09</b>	<b>27</b>	<b>3,00</b>	<b>11</b>	<b>35</b>	<b>3,18</b>	<b>38</b>	<b>133</b>

	Total	15	09	29	<b>3,22</b>	11	35	<b>3,18</b>	40	153	<b>3,83</b>
4. Alta Adm Comprometida		01	00	00		00	00		00	00	
		02	00	00		02	04		03	06	
		03	04	12		04	12		10	30	
		04	05	20		04	16		23	92	
		05	00	00		01	05		03	15	
	Total	15	09	32	<b>3,56</b>	11	37	<b>3,36</b>	39	143	<b>3,67</b>

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

Assim sendo, o grau de ganho competitivo para o fator em análise, de acordo com a função dos respondentes, apurado nesta pesquisa é de:

- Diretores de Planejamento e Administração/DADM: 3,20 pontos.
- Coordenador de Compras e Licitações/servidor lotado no setor: 3,20 pontos.
- Setor demandante (ensino, pesquisa, extensão): 3,69 pontos.

#### 4.2.2. Análise do nível de concordância do fator acesso a soluções

As questões de 05 a 09 do questionário aplicado tratam do fator acesso a soluções. Sobre este fator, Verschoore e Balestrin (2008) afirmam que está relacionado a obtenção de benefícios pelo compartilhamento dos recursos das organizações em rede. Parte-se do princípio de que a soma dos recursos podem proporcionar grandes vantagens, seja no compartilhamento de soluções e superação de obstáculos de forma coletiva, somando-se os esforços. Deste modo, as cinco afirmativas elaboradas acerca desse fator foram:

5. No processo de compras compartilhadas no âmbito do IFRO existem **recursos (humanos ou materiais)** de determinada unidade que são **compartilhados** com a unidade gerenciadora do certame.
6. Os **problemas** que surgem durante o processo de compras são **facilmente resolvidos em parceria** com as unidades participantes.
7. A **soma de esforços** durante o processo de compras compartilhadas tem feito toda a diferença na otimização da burocracia processual.
8. Existem **sistemas internos** que foram desenvolvidos pensando no compartilhamento das compras e contratações entre a Reitoria e *Campi* do IFRO.
9. A **assessoria técnica e jurídica** para a realização de compras e contratações é **compartilhada** e atende a todas as unidades do IFRO que, se não

pertencessem à rede, não teriam condições viáveis para a manutenção um quadro técnico exclusivo para cada unidade integrante da rede.

Levando em consideração o grau de concordância dos respondentes em relação às afirmações propostas e feita a aplicação das fórmulas pertinentes, foi possível a elaboração da Tabela 5.

**Tabela 5** - Grau de ganho competitivo do fator acesso a soluções

<b>Afirmativa</b>	<b>Grau de Concordância</b>	<b>Ponto</b>	<b>Nº R</b>	<b>%</b>	<b>Total</b>	<b>GCA</b>
5. Compartilhamento dos recursos	Discordo totalmente	01	01	1,7%	01	
	Discordo	02	07	11,9%	14	
	Concordo parcialmente	03	20	33,9%	60	
	Concordo	04	29	49,2%	116	
	Concordo totalmente	05	02	3,4%	10	
	<b>Total</b>		<b>15</b>	<b>59</b>	<b>100,0%</b>	<b>201</b>
6. Resolução de problemas	Discordo totalmente	01	01	1,7%	01	
	Discordo	02	12	20,3%	24	
	Concordo parcialmente	03	27	45,8%	81	
	Concordo	04	17	28,8%	68	
	Concordo totalmente	05	02	3,4%	10	
	<b>Total</b>		<b>59</b>	<b>100,0%</b>	<b>184</b>	<b>3,12</b>
7. Soma de esforços	Discordo totalmente	01	02	3,4%	02	
	Discordo	02	10	17,2%	20	
	Concordo parcialmente	03	21	36,2%	63	
	Concordo	04	15	25,9%	60	
	Concordo totalmente	05	10	17,2%	50	
	<b>Total</b>		<b>15</b>	<b>58</b>	<b>100,0%</b>	<b>195</b>
8. Sistemas internos	Discordo totalmente	01	04	6,9%	04	
	Discordo	02	09	15,5%	18	
	Concordo parcialmente	03	22	37,9%	66	
	Concordo	04	21	36,2%	84	
	Concordo totalmente	05	02	3,4%	10	
	<b>Total</b>		<b>15</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>	<b>182</b>
9. Assessoria compartilhada	Discordo totalmente	01	02	3,4%	02	
	Discordo	02	07	11,9%	14	
	Concordo parcialmente	03	20	33,9%	60	
	Concordo	04	25	42,4%	100	
	Concordo totalmente	05	05	8,5%	25	
	<b>Total</b>		<b>15</b>	<b>59</b>	<b>100,0%</b>	<b>201</b>

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

Concluindo a análise do fator acesso a soluções, foi calculado o grau de ganho competitivo deste fator, conforme fórmula definida para tal análise.

$$GCF = \frac{\sum GCA}{QA} = \frac{3,41+3,12+3,36+3,14+3,41}{05}$$

Desta forma, o grau de ganho competitivo para o fator em análise apurado nesta pesquisa é de 3,29 pontos.

Aprofundando um pouco mais a análise acerca do grau de concordância com as afirmativas relacionadas ao ganho competitivo deste fator e, realizada a separação das informações considerando a função que desenvolve o respondente, foi elaborada a Tabela 6.

**Tabela 6** - Grau de ganho competitivo do fator acesso a soluções por função

Afirmativa	Grau Ponto	DPLAD/DADM			Licitação			Demandante		
		Nº R	T.P.	GCA	Nº R	T.P.	GCA	Nº R	T.P.	GCA
5. Compartilhamento dos recursos	01	00	00		01	01		00	00	
	02	02	04		02	04		03	06	
	03	02	06		02	06		16	48	
	04	04	16		05	20		20	80	
	05	01	05		01	05		00	00	
	Total	15	09	31	<b>3,44</b>	11	36	<b>3,27</b>	39	134
6. Resolução de problemas	01	00	00		01	01		00	00	
	02	02	04		04	08		06	12	
	03	05	15		02	06		20	60	
	04	02	08		04	16		11	44	
	05	00	00		00	00		02	10	
	Total	15	09	27	<b>3,00</b>	11	31	<b>2,82</b>	39	126
7. Soma de esforços	01	00	00		00	00		02	02	
	02	03	06		04	08		03	06	
	03	03	09		04	12		14	42	
	04	00	00		02	08		13	52	
	05	03	15		00	00		07	35	
	Total	15	09	30	<b>3,33</b>	10	28	<b>2,80</b>	39	137
8. Sistemas internos	01	01	01		00	00		03	03	
	02	02	04		04	08		03	06	
	03	02	06		03	09		17	51	
	04	04	16		04	16		13	52	
	05	00	00		00	00		02	10	
	Total	15	09	27	<b>3,00</b>	11	33	<b>3,00</b>	38	122
9. Assessoria compartilhada	01	00	00		00	00		02	02	
	02	02	04		01	02		04	08	
	03	02	06		03	09		15	45	
	04	05	20		06	24		14	56	
	05	00	00		01	05		04	20	
	Total	15	09	30	<b>3,33</b>	11	40	<b>3,64</b>	39	131

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

Deste modo, o grau de ganho competitivo para o fator em análise, de acordo com a função dos respondentes, apurado nesta pesquisa é de:

- Diretores de Planejamento e Administração/DADM: 3,22 pontos.
- Coordenador de Compras e Licitações/servidor lotado no setor: 3,11 pontos.
- Setor demandante (ensino, pesquisa, extensão): 3,35 pontos.

#### 4.2.3. Análise do nível de concordância do fator aprendizagem e inovação

As questões de 10 a 13 do questionário aplicado tratam do fator aprendizagem e inovação. Levando em consideração a tese de Verschoore e Balestrin (2008), este fator está relacionado às vantagens competitivas que a geração do conhecimento em rede pode trazer para as organizações. Esse processo de aprendizagem se dá por meio da interação entre os diferentes grupos de pessoas nas práticas rotineiras de colaboração. Além disso, a estruturação em rede exige adaptação a algumas exigências socioeconômicas que podem surgir da união das organizações. Essa união proporciona o acesso a novos conceitos e métodos para o gerenciamento e resolução de problemas. Assim sendo, foram elaboradas quatro afirmativas acerca desse fator, a saber:

10. Durante o processo de compras compartilhadas no IFRO, existem **trocas de experiências e informações** que proporcionam o aprendizado mútuo.
11. Existem cursos de **capacitação e treinamento** que são contratados para atender a demanda de conhecimento na área de toda a rede
12. O processo de compras compartilhadas no IFRO, através do compartilhamento de informações, proporciona o surgimento de **idéias inovadoras para a resolução de problemas** conjunturais.
13. Existe apoio por parte da alta administração para a criação de programas de **gestão do conhecimento e estímulo a inovação** no âmbito do IFRO.

Partindo das considerações acima, confrontadas com o grau de concordância dos respondentes em relação às afirmações propostas e aplicadas as fórmulas necessárias, foi elaborada a Tabela 7.

**Tabela 7** - Grau de ganho competitivo do fator aprendizagem e inovação

<b>Afirmativa</b>	<b>Grau de Concordância</b>	<b>Ponto</b>	<b>Nº R</b>	<b>%</b>	<b>Total</b>	<b>GCA</b>
10. Troca de experiências e informações	Discordo totalmente	01	00	0,0%	00	
	Discordo	02	06	10,3%	12	
	Concordo parcialmente	03	22	37,9%	66	
	Concordo	04	22	37,9%	88	
	Concordo totalmente	05	08	13,8%	40	
	<b>Total</b>		<b>15</b>	<b>58</b>	<b>100,0%</b>	<b>206</b>
11. Capacitação e treinamento	Discordo totalmente	01	01	1,7%	01	
	Discordo	02	07	11,7%	14	
	Concordo parcialmente	03	20	33,3%	60	
	Concordo	04	24	40,0%	96	
	Concordo totalmente	05	08	13,3%	40	
	<b>Total</b>			<b>60</b>	<b>100,0%</b>	<b>211</b>
12. Idéias inovadoras para a resolução	Discordo totalmente	01	00	0,0%	00	

de problemas	Discordo	02	11	18,6%	22
	Concordo parcialmente	03	21	35,6%	63
	Concordo	04	21	35,6%	84
	Concordo totalmente	05	06	10,2%	30
	<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>59</b>	<b>100,0%</b>	<b>199</b>
13. Apoio na gestão do conhecimento e estímulo a inovação	Discordo totalmente	01	02	3,3%	02
	Discordo	02	08	13,3%	16
	Concordo parcialmente	03	28	46,7%	84
	Concordo	04	18	30,0%	72
	Concordo totalmente	05	04	6,7%	20
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>60</b>	<b>100,0%</b>	<b>194</b>	<b>3,23</b>

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

Fazendo o cruzamento das informações para a conclusão da análise do fator acesso aprendizagem e inovação, foi calculado o grau de ganho competitivo, aplicando-se fórmula definida para tal análise.

$$GCF = \frac{\sum GCA}{QA} = \frac{3,55+3,52+3,37+3,23}{04}$$

Assim sendo, o grau de ganho competitivo para o fator em análise apurado através da aplicação do questionário é de 3,42 pontos.

Fazendo uma análise mais detalhada acerca do grau de concordância com as afirmativas relacionadas ao ganho competitivo deste fator levando em consideração a função que o respondente desenvolve, foi elaborada a Tabela 8.

**Tabela 8** - Grau de ganho competitivo do fator aprendizagem e inovação por função

Afirmativa	Grau Ponto	DPLAD/DADM			Licitação			Demandante		
		Nº R	T.P.	GCA	Nº R	T.P.	GCA	Nº R	T.P.	GCA
10. Troca de experiências e informações	01	00	00		00	00		00	00	
	02	00	00		02	04		04	08	
	03	03	09		05	15		14	42	
	04	03	12		02	08		17	68	
	05	03	15		01	05		04	20	
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>09</b>	<b>36</b>	<b>4,00</b>	<b>10</b>	<b>32</b>	<b>3,20</b>	<b>39</b>	<b>138</b>	<b>3,54</b>
11. Capacitação e treinamento	01	00	00		00	00		01	01	
	02	01	02		02	04		04	08	
	03	03	09		04	12		13	39	
	04	03	12		03	12		18	72	
	05	02	10		02	10		04	20	
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>09</b>	<b>33</b>	<b>3,67</b>	<b>11</b>	<b>38</b>	<b>3,45</b>	<b>40</b>	<b>140</b>	<b>3,50</b>
12. Idéias inovadoras para a resolução de problemas	01	00	00		00	00		00	00	
	02	02	04		03	06		06	12	
	03	03	09		05	15		13	39	
	04	01	04		02	08		18	72	
	05	03	15		01	05		02	10	
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>09</b>	<b>32</b>	<b>3,56</b>	<b>11</b>	<b>34</b>	<b>3,09</b>	<b>39</b>	<b>133</b>	<b>3,41</b>
13. Apoio na gestão do conhecimento e estímulo a inovação	01	00	00		01	01		01	01	
	02	01	02		03	06		04	08	
	03	04	12		04	12		20	60	
	04	03	12		02	08		13	52	



		05	01	05		01	05		02	10	
	Total	15	09	31	<b>3,44</b>	11	32	<b>2,91</b>	40	131	<b>3,28</b>

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

Deste modo, o grau de ganho competitivo para o fator em análise, de acordo com a função dos respondentes, apurado nesta pesquisa é de:

- Diretores de Planejamento e Administração/DADM: 3,67 pontos.
- Coordenador de Compras e Licitações/servidor lotado no setor: 3,16 pontos.
- Setor demandante (ensino, pesquisa, extensão): 3,43 pontos.

#### 4.2.4. Análise do nível de concordância do fator redução de custos e riscos

As questões de 14 a 18 do questionário aplicado tratam do fator redução de custos e riscos. Considerando a teoria de Verschoore e Balestrin (2008), este fator se refere ao ganho supostamente existente para as organizações em rede com a divisão dos custos e de riscos de determinados investimentos feitos e/ou ações realizadas. Trata-se da redução dos custos fixos, por exemplo, com manutenção das instalações e realização de algumas tarefas que, embora não seja possível eliminar, pode ser reduzido de maneira considerável quando rateados entre os associados da rede. Outro aspecto importante refere-se à união de esforços para assumir e compartilhar os riscos de determinadas ações através de esforços coletivos que, se bem sucedidos, também geram grandes resultados coletivos. Desta forma, acerca do fator redução de custos e riscos foram elaboradas cinco afirmativas, sendo:

14. A adoção do sistema de compras compartilhadas no âmbito do IFRO permite **economia de tempo e energia** na realização dos certames licitatórios.
15. Com o processo de compras compartilhadas no IFRO, os **custos fixos são rateados** ou intercalados, permitindo a redução da soma total.
16. A utilização do sistema de compras compartilhadas proporciona ao IFRO uma redução dos **custos com publicação em jornal e de volume processual**.
17. O sistema de compras compartilhadas permite **minimizar riscos na medida** em que pode haver o **compartilhamento de serviços e materiais** em caso de desabastecimento de alguma unidade da rede IFRO.
18. A utilização do sistema de compras compartilhadas no IFRO possibilita a criação de grupos de acordo com os locais de entrega, **diminuindo os**

**custos e riscos com entrega** por parte do fornecedor, o que reflete no valor final do produto/serviço.

Considerando o grau de concordância dos respondentes em relação às afirmações propostas e aplicada a fórmula previamente estabelecida para a apuração do grau de ganhos competitivos do fator em análise, foi elaborada a Tabela 9.

**Tabela 9** - Grau de ganho competitivo do fator redução de custos e riscos

Afirmativa	Grau de Concordância	Ponto	Nº R	%	Total	GCA
14. Economia de tempo e energia	Discordo totalmente	01	01	1,7%	01	
	Discordo	02	05	8,5%	10	
	Concordo parcialmente	03	20	33,9%	60	
	Concordo	04	20	33,9%	80	
	Concordo totalmente	05	13	22,0%	65	
	<b>Total</b>		<b>15</b>	<b>59</b>	<b>100,0%</b>	<b>216</b>
15. Rateio dos custos fixos	Discordo totalmente	01	02	3,4%	02	
	Discordo	02	08	13,8%	16	
	Concordo parcialmente	03	22	37,9%	66	
	Concordo	04	23	39,7%	92	
	Concordo totalmente	05	03	5,2%	15	
	<b>Total</b>		<b>58</b>	<b>100,0%</b>	<b>191</b>	<b>3,29</b>
16. Redução de custo com publicação e de volume processual	Discordo totalmente	01	01	1,7%	01	
	Discordo	02	03	5,2%	06	
	Concordo parcialmente	03	11	19,0%	33	
	Concordo	04	29	50,0%	116	
	Concordo totalmente	05	14	24,1%	70	
	<b>Total</b>		<b>15</b>	<b>58</b>	<b>100,0%</b>	<b>226</b>
17. Compartilhamento de materiais e serviços, minimizando riscos de desabastecimento	Discordo totalmente	01	01	1,7%	01	
	Discordo	02	05	8,6%	10	
	Concordo parcialmente	03	25	43,1%	75	
	Concordo	04	21	36,2%	84	
	Concordo totalmente	05	06	10,3%	30	
	<b>Total</b>		<b>15</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>	<b>200</b>
18. Diminuição de custos e riscos com entrega	Discordo totalmente	01	01	1,7%	01	
	Discordo	02	05	8,5%	10	
	Concordo parcialmente	03	24	40,7%	72	
	Concordo	04	24	40,7%	96	
	Concordo totalmente	05	05	8,5%	25	
	<b>Total</b>		<b>15</b>	<b>59</b>	<b>100,0%</b>	<b>204</b>

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

Finalizando a análise do fator redução de custos e riscos, foi calculado o grau de ganho competitivo para este fator, conforme fórmula definida para tal.

$$GCF = \frac{\sum GCA}{QA} = \frac{3,66+3,29+3,90+3,45+3,46}{05}$$

Deste modo, o grau de ganho competitivo para o fator em análise apurado nesta pesquisa é de 3,55 pontos.

Detalhando um pouco mais a análise acerca do grau de concordância com as afirmativas relacionadas ao ganho competitivo deste fator e, realizada a separação das informações considerando a função que desenvolve o respondente, foi elaborada a Tabela 10.

**Tabela 10** - Grau de ganho competitivo do fator redução de custos e riscos por função

Afirmativa	Grau Ponto	DPLAD/DADM			Licitação			Demandante		
		Nº R	T.P.	GCA	Nº R	T.P.	GCA	Nº R	T.P.	GCA
14. Economia de tempo e energia	01	00	00		00	00		01	01	
	02	01	02		01	02		03	06	
	03	03	09		04	12		13	39	
	04	02	08		05	20		13	52	
	05	03	15		01	05		09	45	
Total	15	09	34	<b>3,78</b>	11	39	<b>3,55</b>	39	143	<b>3,67</b>
15. Rateio dos custos fixos	01	01	01		00	00		01	01	
	02	02	04		03	06		03	06	
	03	02	06		03	09		17	51	
	04	04	16		04	16		15	60	
	05	00	00		00	00		03	15	
Total	15	09	27	<b>3,00</b>	10	31	<b>3,10</b>	39	133	<b>3,41</b>
16. Redução de custo com publicação e de volume processual	01	00	00		00	00		01	01	
	02	01	02		00	00		02	04	
	03	00	00		05	15		06	18	
	04	03	12		04	16		22	88	
	05	05	25		02	10		07	35	
Total	15	09	39	<b>4,33</b>	11	41	<b>3,73</b>	38	146	<b>3,84</b>
17. Compartilhamento de materiais e serviços, min. riscos de desabastecimento	01	00	00		00	00		01	01	
	02	01	02		00	00		04	08	
	03	04	12		03	09		18	54	
	04	04	16		06	24		11	44	
	05	00	00		01	05		05	25	
Total	15	09	30	<b>3,33</b>	10	38	<b>3,80</b>	39	132	<b>3,38</b>
18. Diminuição de custos e riscos com entrega	01	00	00		00	00		01	01	
	02	00	00		03	06		02	04	
	03	07	21		01	03		16	48	
	04	00	00		07	28		17	68	
	05	02	10		00	00		03	15	
Total	15	09	31	<b>3,44</b>	11	37	<b>3,36</b>	39	136	<b>3,49</b>

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

Desta forma, o grau de ganho competitivo para o fator em análise, de acordo com a função dos respondentes, apurado nesta pesquisa é de:

- Diretores de Planejamento e Administração/DADM: 3,58 pontos.
- Coordenador de Compras e Licitações/servidor lotado no setor: 3,51 pontos.
- Setor demandante (ensino, pesquisa, extensão): 3,56 pontos.

#### 4.2.5. Análise do nível de concordância do fator relações sociais

As últimas questões do questionário aplicado, 19 a 23, tratam do fator relações sociais. Sobre tal fator e, levando em consideração a tese de Verschoore e Balestrin (2008), cabe afirmar que o mesmo está diretamente relacionado ao capital social das organizações. Com o decorrer do tempo vai se acumulando confiança entre o grupo, a partir das relações existentes. Essa confiança potencializa a capacidade individual e coletiva nas organizações, gerando a colaboração mútua e um sentimento de família entre os integrantes. Á partir dessa confiança existente, as discussões passam a serem mais sinceras acerca dos problemas e das oportunidades que vão surgindo, o que traz ganhos para as organizações integrantes da rede. Assim sendo, foram elaboradas cinco afirmativas que visam avaliar o fator relações sociais, sendo:

19. A adoção do sistema de compras compartilhadas no âmbito do IFRO favorece o aumento do **grau de interação entre os envolvidos** no processo.
20. O sistema de compras compartilhadas no IFRO tem criado um grau de interdependência positiva que **fortalece a comunicação**.
21. No processo de compras compartilhadas no âmbito do IFRO existe alto grau de **envolvimento e troca de informações** que aproximam as pessoas e estabelecem contatos pessoais.
22. A adoção do sistema de compras compartilhadas no âmbito do IFRO contribuiu para o **surgimento do capital social** na organização.
23. As relações estabelecidas com a troca de informações e conhecimento no processo de compras compartilhadas no IFRO permitem a criação de **relações mais francas e verdadeiras** entre os envolvidos no processo, o que permite identificar e sanar eventuais problemas mais rapidamente.

Levando em consideração o grau de concordância dos respondentes em relação às afirmações propostas para tal fator e, aplicadas as fórmulas pertinentes para a apuração do grau de ganhos competitivos deste, foi elaborada a Tabela 11.

**Tabela 11** - Grau de ganho competitivo do fator relações sociais

Afirmativa	Grau de Concordância	Ponto	Nº R	%	Total GCA
19. Grau de interação entre os envolvidos	Discordo totalmente	01	00	0,0%	00
	Discordo	02	04	6,8%	08
	Concordo parcialmente	03	24	40,7%	72

	Concordo	04	26	44,1%	104	
	Concordo totalmente	05	05	8,5%	25	
	<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>59</b>	<b>100,0%</b>	<b>209</b>	<b>3,54</b>
20. Fortalecimento da comunicação	Discordo totalmente	01	02	3,3%	02	
	Discordo	02	09	15,0%	18	
	Concordo parcialmente	03	20	33,3%	60	
	Concordo	04	25	41,7%	100	
	Concordo totalmente	05	04	6,7%	20	
	<b>Total</b>		<b>60</b>	<b>100,0%</b>	<b>200</b>	<b>3,33</b>
21. Envolvimento e troca de informações	Discordo totalmente	01	01	1,7%	01	
	Discordo	02	08	13,3%	16	
	Concordo parcialmente	03	23	38,3%	69	
	Concordo	04	23	38,3%	92	
	Concordo totalmente	05	05	8,3%	25	
	<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>60</b>	<b>100,0%</b>	<b>203</b>	<b>3,38</b>
22. Surgimento do capital social	Discordo totalmente	01	01	1,7%	01	
	Discordo	02	13	22,0%	26	
	Concordo parcialmente	03	16	27,1%	48	
	Concordo	04	25	42,4%	100	
	Concordo totalmente	05	04	6,8%	20	
	<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>	<b>195</b>	<b>3,31</b>
23. Relações mais francas e verdadeiras	Discordo totalmente	01	02	3,3%	02	
	Discordo	02	06	10,0%	12	
	Concordo parcialmente	03	23	38,3%	72	
	Concordo	04	24	40,0%	96	
	Concordo totalmente	05	05	8,3%	25	
	<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>60</b>	<b>100,0%</b>	<b>207</b>	<b>3,45</b>

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

Concluindo a análise do fator relações sociais, foi calculado o grau de ganho competitivo para este fator, conforme fórmula previamente definida.

$$GCF = \frac{\sum GCA}{QA} = \frac{3,54 + 3,33 + 3,38 + 3,31 + 3,45}{05}$$

Assim sendo, o grau de ganho competitivo para o fator em análise apurado nesta pesquisa é de 3,40 pontos.

Aprofundando um pouco mais a análise acerca do grau de concordância com as afirmativas relacionadas ao ganho competitivo deste fator e, realizada a separação das informações considerando a função que desenvolve o respondente, foi elaborada a Tabela 12.

**Tabela 12** - Grau de ganho competitivo do fator relações sociais por função

Afirmativa	Grau Ponto	DPLAD/DADM			Licitação			Demandante			
		Nº R	T.P.	GCA	Nº R	T.P.	GCA	Nº R	T.P.	GCA	
19. Grau de interação entre os envolvidos	01	00	00		00	00		00	00		
	02	02	04		00	00		02	04		
	03	02	06		07	21		15	45		
	04	04	16		03	12		19	76		
	05	01	05		01	05		03	15		
	<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>09</b>	<b>31</b>	<b>3,44</b>	<b>11</b>	<b>38</b>	<b>3,45</b>	<b>39</b>	<b>140</b>	<b>3,59</b>

20. Fortalecimento da comunicação		01	00	00		00	00		02	02	
		02	02	04		03	06		04	08	
		03	03	09		04	12		13	39	
		04	04	16		03	12		18	72	
		05	00	00		01	05		03	15	
	Total	15	09	29	<b>3,22</b>	11	35	<b>3,18</b>	40	136	<b>3,40</b>
21. Envolvimento e troca de informações		01	00	00		00	00		01	01	
		02	01	02		03	06		04	08	
		03	04	12		05	15		14	42	
		04	03	12		02	08		18	72	
		05	01	05		01	05		03	15	
	Total	15	09	31	<b>3,44</b>	11	34	<b>3,09</b>	40	138	<b>3,45</b>
22. Surgimento do capital social		01	00	00		00	00		01	01	
		02	01	02		05	10		07	14	
		03	03	09		02	06		11	33	
		04	04	16		03	12		18	72	
		05	01	05		01	05		02	10	
	Total	15	09	32	<b>3,56</b>	11	33	<b>3,00</b>	39	130	<b>3,33</b>
23. Relações mais francas e verdadeiras		01	00	00		00	00		02	02	
		02	00	00		04	08		02	04	
		03	05	15		03	09		15	45	
		04	04	16		03	12		17	68	
		05	00	00		01	05		04	20	
	Total	15	09	31	<b>3,44</b>	11	34	<b>3,09</b>	40	139	<b>3,48</b>

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

Assim sendo, o grau de ganho competitivo para o fator em análise, de acordo com a função dos respondentes, apurado nesta pesquisa é de:

- Diretores de Planejamento e Administração/DADM: 3,42 pontos.
- Coordenador de Compras e Licitações/servidor lotado no setor: 3,16 pontos.
- Setor demandante (ensino, pesquisa, extensão): 3,45 pontos.

### 4.3. Consolidação dos Fatores de Ganhos Competitivos

Feitas as análises dos fatores que geram ganhos competitivos de maneira individual, mister se faz a junção das informações para a avaliação do grau competitivo do sistema de compras compartilhadas, o grau competitivo total dos fatores, de acordo com as proposições de Verschoore e Balestrin (2008). Aplicando-se a fórmula previamente definida para a realização de tal análise consolidada, temos:

$$GCT = \frac{\sum GCF}{QF} = \frac{3,52+3,29+3,42+3,55+3,40}{05}$$

Desta forma, o grau competitivo total, considerando os 05 fatores de ganhos competitivos de Verschoore e Balestrin (2008) é de 3,44 pontos.

Para o fechamento do cruzamento das informações para melhor detalhamento da análise dos fatores competitivos, foi feita a consolidação do grau de concordância com as afirmativas acerca dos mesmos levando em consideração a função/setor em que atuam os respondentes. Assim sendo, aplicando a fórmula definida anteriormente temos:

$$\text{DPLAs/DADM: } \frac{3,20+3,22+3,67+3,58+3,42}{05}$$

$$\text{Compras e Licitações: } \frac{3,20+3,11+3,16+3,51+3,16}{05}$$

$$\text{Setores Demandantes: } \frac{3,69+3,35+3,43+3,56+3,45}{05}$$

Assim sendo, o grau competitivo total, considerando os 05 fatores de ganhos competitivos de Verschoore e Balestrin (2008), analisados por função/setor dos respondentes é de:

- Diretores de Planejamento e Administração/DADM: 3,42 pontos.
- Coordenador de Compras e Licitações/servidor lotado no setor: 3,23 pontos.
- Setor demandante (ensino, pesquisa, extensão): 3,50 pontos.

## 5. CONCLUSÕES

O presente trabalho é resultado de uma pesquisa aplicada no IFRO, com o propósito de avaliar os ganhos competitivos à partir das compras compartilhadas da rede de cooperação intraorganizacional estabelecida entre os Campi/Reitoria.

Propôs-se a avaliação dos ganhos competitivos com a utilização do sistema de compras no âmbito do IFRO, utilizando-se para este fim a teoria defendida por Verschoore e Balestrin (2008). Segundo os autores, dificilmente uma rede de cooperação sobreviverá ao longo do tempo se os interesses entre os atores participantes forem divergentes. Para os autores, para que ocorra um ganho é importante estabelecer estratégias conjuntas para se ter cooperação entre os atores da rede.

Segundo suas propostas, os ganhos obtidos com o estabelecimento dessas estratégias conjuntas estão relacionados a competitividade, sendo estabelecido cinco fatores que proporcionam esses ganhos competitivos, sendo: escala e poder de mercado, acesso a soluções, aprendizagem e inovação, redução de custos e riscos e relações sociais.

Considerando os resultados obtidos nesta pesquisa, ficou constatado que há uma significativa concordância em relação aos cinco fatores que proporcionam vantagens competitivas para a organização, de acordo com a teoria utilizada. Através de uma escala Likert as afirmativas acerca dos fatores receberam pontos de 01 a 05, sendo que o grau médio final entre todos os fatores e servidores que participaram da pesquisa é de **3,44 pontos**. Constatou-se também que o fator redução de custos e riscos recebeu maior índice de concordância (3,55 pontos) e o menor índice (3,29 pontos) foi obtido pelo fator acesso a soluções.

Dessa forma, descreve-se a seguir como cada fator se comporta na visão dos pesquisados, realçando-se a contribuição de cada uma para a obtenção de ganhos competitivos na rede intraorganizacional estudada.

**a) Para o Fator Escala e Poder de Mercado** – observou-se que existe uma concordância por parte dos pesquisados em relação ao indicador que trata da existência de ganhos competitivos por escala e poder de mercado no IFRO, já que a pontuação obtida está entre concorda parcialmente (3) e concorda (4), sendo obtido o grau de concordância de 3,52 pontos. Para os pesquisados a utilização do sistema



de compras compartilhadas no âmbito do IFRO proporciona maior poder de negociação com os fornecedores nas aquisições e contratações. Concordam também que a adoção do modelo de compras compartilhadas, ao longo do tempo, tem gerado uma identidade mais forte e consistente do IFRO no mercado de Educação Profissional e Tecnológica bem como o aumento das vantagens obtidas em decorrência do poder de escala de acordo com o aumento do número de participantes da rede. Para os pesquisados, ainda, a alta administração está comprometida e acredita que as compras compartilhadas geram vantagens competitivas pela escala e poder de mercado. A pesquisa mostra, ainda, que os setores que mais acreditam nesse ganho, embora por pequena diferença, são os setores demandantes do material/serviço objeto das compras compartilhadas.

Na concepção de Verschoore e Balestrin (2008), o fator escala e poder de mercado é definido como os ganhos obtidos em decorrência do crescimento do número de associados da rede, ou seja, quanto maior o número de empresas, maior a capacidade da rede em obter ganhos de escala e poder de mercado.

Nesse contexto, não se pode negar a existência de ganhos competitivos devido a escala e poder de mercado no IFRO, já que a pontuação do grau de concordância dos respondentes obtida na pesquisa convergem para tal. Fica claro que o fato da alta Administração estar comprometida e acreditar nesses ganhos podem contribuir para a consolidação do sistema de compras compartilhadas, bem como aperfeiçoamento do mesmo.

**b) Para o Fator Acesso a Soluções** – evidenciou-se que os responsáveis pela operacionalização do sistema de compras compartilhadas no IFRO, bem como os setores demandantes dos materiais/serviços, concordaram em relação à existência de ganhos competitivos devido ao fator acesso a soluções, já que a pontuação obtida é de 3,29 pontos. Para os pesquisados existem recursos (humanos ou materiais) de determinada unidade que, no processo de compras, são compartilhados com a unidade gerenciadora do certame e que os problemas que surgem durante este processo são facilmente resolvidos em parceria. Além disso, concordam que a soma de esforços durante o processo de compras compartilhadas tem feito toda a diferença na otimização da burocracia processual. Ficou claro, ainda, que existem sistemas internos que foram desenvolvidos pensando no compartilhamento das compras e contratações entre a Reitoria e *Campi* do IFRO e que a assessoria técnica e jurídica para a realização de compras e contratações é

compartilhada e atende a todas as unidades do IFRO que, se não pertencessem à rede, não teriam condições viáveis para a manutenção um quadro técnico exclusivo para cada unidade integrante da rede.

De acordo com Verschoore e Balestrin (2008) este fator refere-se a todos os serviços, produtos, infraestrutura e suporte oferecido pela rede aos seus associados, o que motiva as empresas a atuarem desta forma. Ainda segundo os autores as redes de cooperação também podem suprir as necessidades de capacitação de seus associados por meio de treinamentos e de consultorias, pois elas têm melhores condições de identificar fragilidades comuns e encontrar soluções coletivas

Com estas considerações, constata-se que o IFRO ganha com a utilização do sistema de compras compartilhadas em relação ao fator acesso a soluções e que, no geral, tanto os envolvidos no processo de compras quanto os setores demandantes dos produtos acreditam em tais ganhos, sendo evidenciado que estes últimos concordam um pouco mais com a existência de tais ganhos para este órgão que presta serviços na área de educação.

**c) Para o Fator Aprendizagem e Inovação** – constatou-se que os respondentes concordaram com todas as afirmativas relacionadas a este fator, sendo a pontuação média obtida de 3,42 pontos. Destaca-se aqui os respondentes do grupo dos Diretores de Planejamento e Administração que obtiveram o grau de concordância de 3,67 pontos para este fator. Assim sendo, os respondentes concordam que, durante o processo de compras compartilhadas no IFRO, existem trocas de experiências e informações que proporcionam o aprendizado mútuo. Fica claro, também, que existem cursos de capacitação e treinamento que são contratados para atender a demanda de conhecimento na área de toda a rede. Além disso, para os participantes da pesquisa o processo de compras compartilhadas proporciona o surgimento de idéias inovadoras para a resolução de problemas conjunturais, através do compartilhamento de informações. Verificou-se, ainda, que alta administração apóia a criação de programas de gestão do conhecimento e estímulo à inovação no âmbito do IFRO.

A proposta de Beeby e Booth *apud* Verschoore e Balestrin (2008), é que a cooperação nas redes permite que as empresas envolvidas acessem novos conceitos, métodos, estilos e maneiras de abordar a gestão, a resolução de problemas e o desenvolvimento de seus negócios.

Sobre este assunto, Verschoore e Balestrin (2008) definem aprendizagem e inovação como o compartilhamento de idéias e de experiências entre os associados e as ações de cunho inovador desenvolvidas em conjunto pelos participantes.

Assim, percebe-se, pelos resultados colhidos, que o IFRO apóia e acredita no diferencial competitivo que pode ser adquirido com a aprendizagem e inovação que emergem da utilização do sistema de compras em uma rede intraorganizacional, adaptando-se aos novos tempos e à demanda mais exigente do público a que presta serviços educacionais.

**d) Para o Fator Redução de Custos e Riscos** – verificou-se pela análise dos resultados que os pesquisados, em sua grande maioria, concordaram parcialmente ou concordaram de todas as afirmativas, tendo sido a média do grau de concordância de 3,55 pontos. Neste fator não houve nenhum destaque para função/setor específico que tenha predominado na concordância. Desta forma os pesquisados concordam que a adoção do sistema de compras compartilhadas no âmbito do IFRO permite economia de tempo e energia na realização dos certames licitatórios e que os custos fixos são rateados ou intercalados, permitindo a redução da soma total. Concordam, também, que a utilização desse sistema de compras proporciona uma redução dos custos com publicação em jornal e de volume processual e minimizar riscos na medida em que pode haver o compartilhamento de serviços e materiais em caso de desabastecimento de alguma unidade da rede IFRO. Além disso, concordam que utilização do sistema de compras compartilhadas possibilita a criação de grupos de acordo com os locais de entrega, diminuindo os custos e riscos com entrega por parte do fornecedor, o que reflete no valor final do produto/serviço.

Segundo Ebers e Grandori *apud* Verschoore e Balestrin (2008, p. 6), “outro benefício da cooperação às empresas associadas é tornar viável o compartilhamento dos riscos de ações complexas entre todos os participantes, dividindo os custos e os resultados dos esforços coletivos.”

Assim, pelos resultados obtidos, percebe-se que o IFRO utiliza o sistema de compras compartilhadas também como uma forma de racionalização dos custos e riscos, já que rateia entre as unidades pertencentes a rede os custos e esforços com a realização dos certames licitatórios, sendo eliminado a multiplicação dos custos fixos para a realização deste procedimento.

**e) Para o Fator Relações Sociais** – constatou-se que para todas as questões os resultados foram significativamente positivos. Isto significa que predominou a concordância por parte dos respondentes, sendo apurado o grau médio de concordância para este fator de 3,40 pontos, destacando-se como menor pontuação as respostas do grupo de coordenadores de compras e licitações ou servidores lotados no setor, embora a média das respostas também esteja entre concordem parcialmente e concordem. Desde modo, foi apurado que os pesquisados concordam que a adoção do sistema de compras compartilhadas no âmbito do IFRO tem favorecido a interação entre os envolvidos no processo, a criação de um grau de interdependência positiva que fortalece a comunicação, bem como a existência de um alto grau de envolvimento e troca de informações que aproximam as pessoas e estabelecem contatos pessoais. Fica claro, ainda, que os pesquisados concordam que o sistema de compras compartilhadas contribuiu para o surgimento do capital social na organização e que as relações estabelecidas com a troca de informações e conhecimento neste processo permitem a criação de relações mais francas e verdadeiras entre os envolvidos no processo, o que permite identificar e sanar eventuais problemas mais rapidamente.

De acordo com os ensinamentos de Verschoore e Balestrin (2008, p.), “o fator relações sociais diz respeito ao aprofundamento das relações entre os indivíduos, ao crescimento do sentimento de família e à evolução das relações do grupo para além daquelas puramente econômicas”. Para os autores, a organização em rede proporciona a redução de ações oportunistas, pois, gera relações sociais mais produtivas e vantajosas entre os integrantes da rede.

Deste modo, fica claro que os servidores do IFRO acreditam que existem ganhos competitivos relacionados a melhoria das relações sociais no processo de compras compartilhadas, sendo de fundamental importância que os gestores continuem desenvolvendo ações que estimulem a criação e permanência desse capital social tão importante para a organização.

Assim sendo, ao longo do trabalho pôde-se notar que o IFRO utiliza o sistema de compras compartilhadas em sua plenitude, sendo operacionalizado por meio da divisão das licitações ordinárias de bens e serviços comuns, que são rateadas entre as unidades executoras que ficam responsáveis pelo gerenciamento da compra para todas as unidades participantes. Para tão são utilizadas planilhas do Google drive

para levantamento de demanda e acompanhamento dos processos, além de reuniões periódicas para discussão do sistema.

Foi possível avaliar, ainda, os fatores competitivos e constatar a percepção dos servidores participantes da pesquisa quanto à existência de todos os cinco fatores, considerando a média de pontuação das respostas obtidas. Esses fatores foram avaliados por meio de uma escala do tipo Likert onde foram apurados, considerando esse conjunto de fatores os seguintes ganhos competitivos: poder de negociação com fornecedores, fortalecimento da identidade no mercado, compartilhamento de recursos, resolução conjunta de problemas, sistemas internos de compras, compartilhamento de assessoria técnica e jurídica, troca de experiências, capacitação e treinamento, idéias inovadoras, economia de tempo e energia, rateio dos custos fixos, compartilhamento dos riscos, interação entre os envolvidos no processo, fortalecimento da comunicação, capital social, relações francas, entre outros, além do apoio da alta administração.

**Tabela 13** – Ranking dos fatores competitivos por grau de concordância dos respondentes

<b>Fator de Ganho Competitivo</b>	<b>Grau de Concordância</b>	<b>Pontos</b>
1º. Redução de Custos e Riscos	Diretores de Planejamento e Administração/DADM	3,58
	Coordenadores de Compras e Licitações	3,51
	Setor Demandante	3,56
	<b>Pontuação Geral</b>	<b>3,55</b>
2º. Escala e Poder de Mercado	Diretores de Planejamento e Administração/DADM	3,20
	Coordenadores de Compras e Licitações	3,20
	Setor Demandante	3,69
	<b>Pontuação Geral</b>	<b>3,52</b>
3º Aprendizagem e Inovação	Diretores de Planejamento e Administração/DADM	3,67
	Coordenadores de Compras e Licitações	3,16
	Setor Demandante	3,43
	<b>Pontuação Geral</b>	<b>3,42</b>
4º. Relações Sociais	Diretores de Planejamento e Administração/DADM	3,42
	Coordenadores de Compras e Licitações	3,16
	Setor Demandante	3,45
	<b>Pontuação Geral</b>	<b>3,40</b>
5º. Acesso a Soluções	Diretores de Planejamento e Administração/DADM	3,22
	Coordenadores de Compras e Licitações	3,11
	Setor Demandante	3,35
	<b>Pontuação Geral</b>	<b>3,29</b>

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

Dessa forma, os aspectos dos fatores propostos por Verschoore e Balestrin (2008) estão presentes no sistema de compras do IFRO, segundo a percepção dos servidores. Esses fatores são de grande importância para o sucesso de uma

organização em rede, conforme Winckler e Molinari (2011) reafirmam a idéia desses autores, acrescentando que a cooperação resulta em ganhos estratégicos que permitem melhor funcionamento e benefícios de competitividade, uma relação que produz benefícios mútuos, proporcionando a eficácia organizacional e ganhos de competitividade, favorecendo o sucesso das empresas e o desenvolvimento regional.

Diante dos resultados apresentados acima e dos objetivos propostos neste trabalho, infere-se que as práticas de gestão do sistema de compras compartilhadas percebidas pelos servidores do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia – IFRO encontram bem balizados pelo modelo conceitual proposto por Verschoore e Balestrin. Isso porque, segundo os dados coletados dos participantes, existe um considerável grau de concordância com as afirmativas baseadas na teoria que define os ganhos competitivos das organizações em rede.

Verifica-se, ainda, a necessidade de os servidores, quer gestores, quer operacionais do IFRO, perceberem a importância do sistema de compras compartilhadas para o sucesso da instituição, necessitando, para esse fim, de adoção de atitudes apóiem e desenvolva ainda mais essa ferramenta para que os ganhos competitivos sejam percebidos ainda mais pelos envolvidos no processo. Ações como o desenvolvimento de um sistema intraorganizacional mais eficiente para o controle e acompanhamento dos envolvidos no processo, já que as médias mais baixas foram apuradas, justamente, nas respostas dos grupos executores do processo de compras.

Identificou-se também nesta pesquisa que os fatores competitivos propostos pelo modelo de Verschoore e Balestrin de maior relevância, isto é, as que tiveram as maiores médias de concordância por parte dos pesquisados foram os Fatores Escala e Poder de Mercado e Redução de Custos e Riscos. Entretanto, o fator que predominou um grau menor de concordância nas afirmativas propostas no questionário foi o fator Acesso a Soluções.

Diante desse resultado, alerta-se a alta administração do IFRO para que busque ações que direcionem para uma prática mais consistente de gestão do sistema de compras compartilhadas como um todo, principalmente, no que tange a melhoria dos ganhos de acesso a soluções. Esta otimização poderá ser ainda mais eficaz se os departamentos, de todas as áreas da instituição, forem envolvidos a

participar, dando sugestões, criando, disseminando, captando e compartilhando idéias.

Desta forma, assevera-se que na instituição existem muitos ganhos competitivos com a adoção do modelo de compras de maneira compartilhada, o que tem gerado o fortalecimento e consolidação da marca IFRO no cenário regional de Educação Profissional, Técnica e Tecnológica, podendo ser melhorado, mais já com grandes avanços percebidos.

### **5.1 Sugestões de atividades e de pesquisas futuras**

Resgatando o objetivo deste trabalho, que foi avaliar os ganhos de competitividade à partir das compras compartilhadas da rede de cooperação intraorganizacional com base na teoria de Verschoore e Balestrin (2008) percebidas pelos servidores do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia com os resultados da pesquisa realizada, tem-se a sugerir ao IFRO que redirecione o seu planejamento estratégico à institucionalização de um modelo de compras compartilhadas. Dessa forma, tal planejamento deverá ser direcionado para melhorar ainda mais os ganhos competitivos apontados a fim de solucionar a deficiência demonstrada na análise individual das afirmativas de que existe um pequeno percentual de respondentes que discordam com um ou outro aspecto dos ganhos competitivos.

Diante desse resultado, é oportuno que a alta gestão do IFRO passe a inserir nas suas ações o aperfeiçoamento do modelo de compras compartilhadas, compatível com a realidade pesquisada, criando mecanismos que estimulem o quadro de profissionais desse Instituto a desenvolver o pensamento sistêmico, de modo a ter uma visão do todo organizacional, já que a Instituição atua como uma rede viva e interdependente.

Além disso, deve também: oferecer uma estrutura organizacional ao grupo de trabalho que operacionalizam as compras compartilhadas que facilite a o gerenciamento das mesmas, de forma a se adaptar a essa tendência de modelo de compras e licitações e à demanda mais exigente do público que presta serviços educacionais; rever seu plano de ação referente à política de administração de recursos humanos, investindo muito mais no desenvolvimento dos seus servidores para atuarem nesse sistema de compras; desenvolver ações que estimulem o uso

eficiente do sistema de informações e comunicação, proporcionando, ainda mais, a troca de informações e o compartilhamento de idéias, o que muito auxiliará na tomada de decisões e no aprendizado; investir muito mais em uma política de divulgação dos resultados alcançados com o sistema de compras compartilhadas, reconhecendo dessa forma o esforço dos seus servidores, o que propiciará confiança e motivação a toda equipe e muito contribuirá para estimular a equipe a utilizar seus recursos intelectuais.

Recomenda-se à alta administração do IFRO definir e priorizar quais os tipos de materiais/serviços a instituição precisa priorizar e trabalhar na melhoria do sistema de compras de materiais e serviços das naturezas identificadas, evitando gargalos, desabastecimento ou sobrecarga de processos aos setores responsáveis pela execução das compras e licitações.

Seria também interessante constituir ou reciclar equipes multidisciplinares em suas áreas de formação, em seus diversos graus e níveis, para assessorarem as equipes de compras, tendo em vista a grande diversidade de materiais/serviços que são trabalhados, exigindo conhecimento técnico que a equipe, muitas das vezes, não possui acerca do material/serviço.

Para futuros trabalhos e pesquisas, recomenda-se o aprofundamento dos temas aqui abordados, principalmente o tema relacionado à Redes Organizacionais na Administração Pública, Modelo e Tendências das Compras na Administração Pública, tendo em vista ter-se constatado através de pesquisa na literatura a escassez de material nesta área, de maneira a ampliar os estudos iniciados neste trabalho e validar um modelo de Compras Compartilhadas para o IFRO.

Almeja-se, em suma, que esta iniciativa sirva de estímulo para futuras pesquisas.

## **5.2 Limitações da pesquisa**

Convém salientar que existiram limitações para a realização desta dissertação. Desse modo, em primeiro registro, teve-se dificuldade para analisar de forma presencial a realidade institucional de todos os *Campi* que integram o IFRO, porquanto unidades se encontram localizadas distantes umas das outras, o que, sem dúvida, demandaria alto custo em vista da grande extensão territorial do Estado de Rondônia.



Daí ter sido adotado a metodologia de pesquisa que dispensou a realização de entrevistas, observação e outros tipos de técnicas que demandariam a presença do pesquisador em todos os *Campi*/Reitoria para aplicação da pesquisa.

Ainda como limitação, o tema “compras compartilhadas” e “redes organizacionais na Administração Pública”, apesar de estar em voga, ainda é pouco trabalhado pela academia e existe pouco material de apoio, sendo necessário recorrer a conceitos de outros campos de estudo, a pesquisas e material bibliográfico adaptado das empresas privadas, que são mais abordadas pela literatura corrente do que a Administração Pública.

Ainda assim, merece destaque dizer que estas limitações em nada influenciaram para se validarem os resultados obtidos e as conclusões e sugestões a que se chegou a partir das análises realizadas.

## 6. REFERÊNCIAS

AGUIAR, E.A.P. **O Processo de Compras Compartilhadas do MEC: Estudo sobre a figura do “carona”**. (Dissertação de Mestrado) 2012. 118 p. – Universidade de Brasília – UnB – Administração.

AMATO NETO, João. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas**. São Paulo: Atlas, 2000.

ARAUJO, Paula Maria Costa de. **Processo licitatório tipo menor preço e eficiência em compras públicas: um estudo de caso**. (Dissertação Mestrado) 2012. 120 p. Administração. FUCAPE. Vitória. 2012.

ARRUDA FILHO, Emílio J. M.; FARIAS FILHO, Milton Cordeiro. **Planejamento da Pesquisa Científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

BALESTRIN, A. ;VERSCHOORE, J. R.; JUNIOR, E. R.. Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia. – Dados eletrônicos. – Porto Alegre: Bookman, 2009.

BALESTRIN, A. ;VERSCHOORE, J. R.; JUNIOR, E. R.. O Campo de Estudo Sobre Redes de Cooperação Interorganizacional no Brasil. **RAC**, Curitiba, v. 14, n. 3, mai./jun. 2010.

BATISTA, M. A. C.; MALDONADO, J. M. S. de V.. O papel do comprador no processo de compras em instituições públicas de ciência e tecnologia em saúde (C&T/S). **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 4, ago. 2008. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-76122008000400003&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122008000400003&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em 11 mar. 2016.

BORDENS, K.; ABBOTT, B. **Research Design and Methods, A Process Approach**. Mountain View, Califórnia: Mayfield Publishing Company, 1996.

BRAMBILLA, F.R.; VITORINO, T.G.R.. **Redes de Cooperação Interorganizacional e Vantagem Competitiva: Estudo do Caso da Rede AMMPA**. SIMPOI 2012. Disponível em: [http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2012/artigos/E2012\\_T00029\\_PCN19937.pdf](http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2012/artigos/E2012_T00029_PCN19937.pdf). Acesso em 20 abr. 2015.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil, promulgada em 05 de outubro de 1988**. 25ª ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

BRASIL. Decreto nº 3.555, de 8 de agosto de 2000. Aprova o Regulamento para a modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns. **Diário Oficial (da República Federativa do Brasil)**. Brasília, DF, 09, ago. 2000. Disponível em: <[www.planalto.gov.br](http://www.planalto.gov.br)>. Acesso em: 08 Abr. 2016.

BRASIL. DECRETO Nº 3.931, de 19 de setembro de 2001. Regulamenta o Sistema de Registro de Preços previsto no art. 15 da LEI Nº 8.666, de 21 de junho de 1993, e dá outras providências. **Diário Oficial (da República Federativa do Brasil)**.

Brasília, DF, 20, set. 2001. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br>. Acesso em: 27 mai. 2015.

BRASIL. DECRETO Nº 5.450, de 31 de maio de 2005. Regulamenta o pregão, na forma eletrônica, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. **Diário Oficial (da República Federativa do Brasil)**. Brasília, DF, 01, jun. 2005. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br>. Acesso em: 30 mar. 2016.

BRASIL. Lei nº 8.666/1993, de 21 de junho de 1993. Estabelece normas gerais sobre licitações e contratos administrativos. **Diário Oficial (da República Federativa do Brasil)**. Brasília, DF, 1993.

BRASIL. Lei n.º 10.520, de 17 de julho de 2002. Institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. **Diário Oficial (da República Federativa do Brasil)**. Brasília, 17 de julho de 2002.

BRESSER-PEREIRA, L. C. “A reforma gerencial do Estado de 1995”. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34 n. 4, p. 7-26, jul./ago. 2000.

CÂNDIDO, Gesinaldo Ataíde; ABREU, Aline França de. Os conceitos de redes e as relações interorganizacionais: Um estudo exploratório. In: XXIV ENANPAD, Florianópolis. **Anais... ANPAD**, 2000.

CASTELLS, M. Para o Estado-rede: globalização econômica e instituições políticas na era da informação. In: PEREIRA, L. C. B.; WILHEIM, J.; SOLA, L. (orgs.) **Sociedade e Estado em transformação**. São Paulo: UNESP, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos na Empresa: pessoas, organizações e sistemas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1994. p. 67-76.

CHIZZOT, Antonio. **Pesquisas em ciências humanas e sociais**. 2.ed. São Paulo: Cortez, 1998.

CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO-CGU. **O uso das tecnologias de informação e comunicação como ferramentas de combate à corrupção do Governo Federal**: Comprasnet e o portal da transparência. 2012. Disponível em: <[http://www.cgu.gov.br/concursos/Arquivos/3\\_ConcursoMonografias/Univ\\_2\\_Lugar.pdf](http://www.cgu.gov.br/concursos/Arquivos/3_ConcursoMonografias/Univ_2_Lugar.pdf)> Acesso em: 11 nov. 2014.

CORRÊA, Peterson. **Sistema de Registro de Preços: O instituto jurídico do “carona” em processos de Licitação**. 63 f. Monografia (Graduação em Direito), Universidade do Vale do Itajaí, Itajaí, 2010.

COUTO, A. R. O.; RAMOS, H. B. P.; GRAZZIOTIN, P. **A Contratação na Administração Pública**. Belo Horizonte: Fórum, 2009.

ESTEVES, G.; NOHARA, J. J. **Fatores Críticos à Estabilidade das Alianças Estratégicas das Micro e Pequenas Empresas**. Revista de Administração e Inovação, São Paulo, v. 8, n.3, p. 182-204, jul./set. 2011.

FERNANDES, C.C.C.. **Sistemas de Compras Eletrônicas e sua Aplicação à Administração Pública – O Caso do SIASG/Comprasnet**. (Dissertação Mestrado) 2003.173 p. Gestão Empresarial. FGV. Brasília. 2003.

FERNANDES, C. C. C. **Política de compras e contratações: trajetória e mudanças na administração pública federal brasileira**. 285 f. Tese (Doutorado em Administração), Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2010.

FERNANDES, Isabelle Cavalcante. **Fatores Competitivos em Redes de Cooperação Interorganizacionais: Estudo em uma Rede do Setor de Material para Construção**. (Trabalho de Conclusão de Curso ). 25 f. Bacharel em Administração - Universidade Estadual da Paraíba, Campina Grande, 2014.

FERNANDES, Jorge Ulisses Jacoby. **Sistema de registro de preço e pregão Presencial e Eletrônico**. Belo Horizonte: Fórum, 2006.

FERRER, F. **Os desafios do setor público para construir um novo modelo de compras. VI CONSAD Congresso de Gestão Pública. 2013**. Disponível em: <http://repositorio.fjp.mg.gov.br/consad/handle/123456789/975>. Acesso em 17 mai. 2015.

FIUZA, E. P. S. Licitações e governança de contratos: a visão do economistas. In: SALGADO, Lúcia H.; FIUZA, Eduardo P.S.. (Org.). **Marcos Regulatórios no Brasil: É tempo de rever regras?**. Rio de Janeiro: RJ, 2009, v. 1, p. 239-274. Disponível em: < [http://www.ipea.gov.br/sites/000/2/livros/2009/marcosregul\\_reverregras/15\\_Livro\\_completo.pdf](http://www.ipea.gov.br/sites/000/2/livros/2009/marcosregul_reverregras/15_Livro_completo.pdf)>. Acesso em 28 dez. 2015.

FLEURY, S. M.; OUVÉNEY, M. A. **Gestão de Redes: a estratégia de regionalização da política de saúde**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6 ed. São Paulo: Atlas 2010.

GOLDSMITH, S.; EGGERS, W. D. **Governar em rede: o novo formato do setor público**. Brasília: ENAP, 2006.

HUMAN, Sherrie E.; PROVAN, Keith G. An emergent theory of structure and outcomes in small-firm strategic manufacturing network. **Academy of Management Journal**, Briarcliff Manor, NY, v.40, n.2, p.368-403, Apr. 1997.

INSTITUTO FEDERAL DE RONDÔNIA. **Plano de Desenvolvimento Institucional**. Porto Velho: 2009.

JARILLO, J. Carlos. **On strategic networks**. **Strategic Management Journal**, Chichester, v.9, n.1, p.31-41, Jan/Feb. 1988.

JUSTEN FILHO, M. **Comentários à Lei de Licitações e Contratos Administrativos**. 9 ed. São Paulo: Dialética, 2002.

LIMA, P. P. D. **Pregão Eletrônico: um instrumento econômico e eficiente de inovação das compras públicas**. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. CIPAD. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

LIMA, P. D. D.. Perfil contemporâneo da capacidade de gestão dos órgãos e entidades da administração pública brasileira. **XIV Congresso Internacional del CLAD sobre La Reforma del Estado y de la Administración Pública**. Anais: Salvador, 27 - 30 out. 2009.

LOIOLA, E., MOURA, S., Análise de Redes: Uma Contribuição aos Estudos Organizacionais in FISCHER, T.(org.), **Gestão Contemporânea: cidades estratégicas e organizações locais**, Rio de Janeiro:1997, p. 53-68

LOPES, M.N.; OLIVEIRA, V.C.F..**Compras Públicas Sustentáveis. CONSAD. V Congresso de Gestão Pública**. Brasília jun. 2012. Disponível em: <http://www.repositorio.fjp.mg.gov.br/consad/handle/123456789/640>. Acesso em 27 mai. 2015.

MOTTA, Carlos Pinto Coelho. **Eficácia nas Licitações e Contratos**. 9ª edição. Belo Horizonte: Del Rey, 2002.

OLIVER, Amalya L.; EBERS, Mark. **Networking network studies: an analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships**. **Organization Studies**, Berlin, v.19, n.4, p.549-583, Fall 1998.

OLIVEIRA, L. M. **Pregão Eletrônico: Vantagens e Desvantagens na gestão de compras governamentais**. (Trabalho de Conclusão de Curso ). 2009. 64 f. Bacharel em Administração Pública - Universidade de Brasília, Brasília, 2009.  
SANTANA, Jair Eduardo. **Pregão presencial e eletrônico: manual de implantação, operacionalização e controle**. 2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2008.

O'TOOLE, L. J. Treating networks seriously: practical and research-based agendas in public administration. **Public Administration Review**, v. 57, n. 1, p. 45-53, 1997.

PERROW, Charles. Small-firms networks. In: NOHRIA, Nitin; ECCLES, Robert G. **Networks and organizations: structure, form, and action**. Cambridge: Harvard University Press, 1992.

PRODANOV, Cleber Cristiano. **Metodologia do Trabalho Científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

REIS, A. P. dos; AMATO NETO, J. Aprendizagem por cooperação em rede: práticas de conhecimento em arranjos produtivos locais de software. **Produção**, v. 22, n. 3, p.345-355, maio/ago. 2012.

SANTANA, J. E. **Termo de referência: valor estimado na licitação**. Coleção 10 anos de pregão. Curitiba: Negócios Públicos Editora, 2008.169 p.

SANTOS, Claudete Rodrigues da Silva; PIRES, José Otávio Magno; SOBRINHO, Mario Vasconcelos; FILHO, Milton Cordeiro Farias. **Cooperação e Ganhos Competitivos como uma Conjectura para o Sucesso de Programa de Fomento de Fornecedores**. IV Colóquio Organizações, Desenvolvimento e Sustentabilidade. Anais: Belém, 21 e 22 de Novembro de 2013.

SANTOS, Luiz Gabriel Abravanel dos. **Rede Intraorganizacional e Práticas Organizacionais** (Dissertação de Mestrado) 2007. 190 p. – Universidade Federal do Paraná – UFPR – Administração.

SILVA, C. A. V. da. Redes de cooperação no Brasil e no mundo: uma abordagem reflexiva In: EGEPE – Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. 4. 2005, Curitiba, **Anais**: Curitiba, 2005.

SILVA, Jalberto Dória da; OLAVE, Maria Elena Leon; MONTENEGRO, Ludmilla Meyer. Redes de Cooperação: Fatores Motivadores para Criação de uma Rede Varejista de Móveis. **VIII Encontro de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (EGEPE)**. Anais: Goiânia, 24 a 26 de março de 2014.

SOUZA, Sandra Maria Araújo de; DANTAS; Jussara de Souza; GONÇALVES, Geuda Anazile da Costa; LIRA, Waleska Silveira. **Redes de Cooperação Interorganizacionais: Estudo de Caso em uma Cooperativa do Algodão Colorido. VI em Estratégia. 2013**. Anais: Bento Gonçalves, 19 a 21 de maio de 2013.

TADELIS, S. Public procurement design: lessons from the private sector. **International Journal of Industrial Organization**. Vol. 30, Nº 3, p. 297–302, Maio 2012. Disponível em: <[ideas.repec.org/a/eee/indorg/v30y2012i3p297-302.html](http://ideas.repec.org/a/eee/indorg/v30y2012i3p297-302.html)>. Acesso em: 11 abr. 2016.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003. 93 p.

VERSCHOORE, J. R.; BALESTRIN, A.. Fatores Relevantes para o Estabelecimento de Redes de Cooperação. **RAC**, Curitiba, v. 12, n. 4, out./dez. 2008.

VERSCHOORE, J. R.; BALESTRIN, A.. Ganhos Competitivos das Empresas em Redes de Cooperação. **R. Adm. Eletrônica**, São Paulo, v.1, n.1, art.2, jan./jun. 2008

WAARDEN, Frans van. **Emergence and development of business interest associations: an example from The Netherlands**. Organization Studies, Berlin, v.13, n.4, p.521-561, Fall 1992.

WIKIPÉDIA. **Escala Likert**. Disponível em: [https://pt.wikipedia.org/wiki/Escala\\_Likert](https://pt.wikipedia.org/wiki/Escala_Likert). Acesso em: 13 out. 2016

WINCKLER, N. C.; MOLINARI, G.T. Competição, colaboração, cooperação e cooptação: revendo os conceitos em estratégias interorganizacionais. **Revista ADMpg Gestão Estratégica**, Ponta Grossa, v.4, n.1, p. 1-12. 2011.

WITTMANN, M. L., DOTTO, D. R. & WEGNER, Douglas. **Redes de empresas: um estudo de redes de cooperação do Vale do Rio Pardo e Taquari no estado do Rio Grande do Sul**. REDES, Santa Cruz do Sul, v. 13, n. 1, p. 160 – 180, janeiro/abril, 2008.

WOITCHUNAS, Lucinéia Felipin. **Redes empresariais e gestão da qualidade**. Rio Grande do Sul: Unijuí, 2009.

ZANCAN, Claudio. **Redes de Cooperação: um estudo de relações interorganizacionais na associação dos produtores de vinhos finos do vale aos vinhedos (APROVALE)**. 287 f. Tese (Doutorado em Administração), Universidade de Brasília, Brasília, 2010.

## APÊNDICES



## APÊNDICE A – Questionário aplicado aos servidores do IFRO

Caro Servidor,

Sou **aluno** do Mestrado Profissional em Administração Pública – PROFIAP pela Fundação Universidade Federal de Rondônia - UNIR. Este questionário é parte integrante do Projeto de Pesquisa desse Mestrado e tem como objetivo **analisar os ganhos competitivos do IFRO como o sistema de compras compartilhadas**, podem se tornar uma ferramenta para favorecer o fortalecimento da rede de cooperação entre os *Campi*. Os dados coletados terão a garantia do sigilo.

Obrigado,  
Varlei

## PESQUISA

### I – PERFIL DO RESPONDENTE

1.1. Área de atuação

- Reitoria/IFRO  
 *Campi*

1.2. Cargo que ocupa

- Diretor de Planejamento e Administração/Diretor de Administração  
 Coordenador de Compras e Licitações ou servidor lotado na CCL  
 Servidor lotado em setor demandante (Ensino, Pesquisa, Extensão, Contratos e serviços, Almoxarifado, DIEPE)

1.3. Tempo de Atuação no Setor

- Até 1 ano  
 De 1 ano até 3 anos  
 De 3 anos até 05 anos  
 Acima de 05 anos

### II – GANHOS COMPETITIVOS RELACIONADOS A ESTRUTURAÇÃO EM REDE

A seguir estão listadas assertivas que podem ser utilizadas para descrever as práticas relacionadas às compras compartilhadas que geram ganhos competitivos para a rede IFRO. Para respondê-las, assinale na escala abaixo de cada assertiva a resposta mais adequada.

#### 2.1 Fator 01 – Escala e poder de mercado

1. A utilização do sistema de compras compartilhadas no âmbito do IFRO proporciona maior poder de negociação com os fornecedores nas aquisições e contratações.

Discordo totalmente     Discordo     Concordo Parcialmente     Concordo     Concordo Totalmente

2. As adoções do modelo de compras compartilhadas, ao longo do tempo, têm gerado uma identidade mais forte e consistente do IFRO no mercado de Educação Profissional e Tecnológica.

Discordo totalmente     Discordo     Concordo Parcialmente     Concordo     Concordo Totalmente

---

3. Quanto maior o numero de unidades participantes das compras compartilhadas maiores são as vantagens obtidas em decorrência do poder de escala.

Discordo totalmente     Discordo     Concordo Parcialmente     Concordo     Concordo Totalmente

---

4. A alta administração está comprometida e acredita que as compras compartilhadas geram vantagens competitivas relacionadas à escala e poder de mercado.

Discordo totalmente     Discordo     Concordo Parcialmente     Concordo     Concordo Totalmente

---

## **2.2 Fator 02 - Acesso a soluções**

5. No processo de compras compartilhadas no âmbito do IFRO existem recursos (humanos ou materiais) de determinada unidade que são compartilhados com a unidade gerenciadora do certame.

Discordo totalmente     Discordo     Concordo Parcialmente     Concordo     Concordo Totalmente

---

6. Os problemas que surgem durante o processo de compras são facilmente resolvidos em parceria com as unidades participantes.

Discordo totalmente     Discordo     Concordo Parcialmente     Concordo     Concordo Totalmente

---

7. A soma de esforços durante o processo de compras compartilhadas tem feito toda a diferença na otimização da burocracia processual.

Discordo totalmente     Discordo     Concordo Parcialmente     Concordo     Concordo Totalmente

---

8. Existem sistemas internos que foram desenvolvidos pensando no compartilhamento das compras e contratações entre a Reitoria e *Campi* do IFRO.

Discordo totalmente     Discordo     Concordo Parcialmente     Concordo     Concordo Totalmente

---

9. A assessoria técnica e jurídica para a realização de compras e contratações é compartilhada e atende a todas as unidades do IFRO que, se não pertencessem à rede, não teriam condições viáveis para a manutenção um quadro técnico exclusivo para cada unidade integrante da rede.

Discordo totalmente     Discordo     Concordo Parcialmente     Concordo     Concordo Totalmente

---

## **2.3 Fator 03 - Aprendizagem e inovação**

10. Durante o processo de compras compartilhadas no IFRO, existem trocas de experiências e informações que proporcionam o aprendizado mútuo.

Discordo totalmente     Discordo     Concordo Parcialmente     Concordo     Concordo Totalmente

---

11. Existem cursos de capacitação e treinamento que são contratados para atender a demanda de conhecimento na área de toda a rede

Discordo totalmente     Discordo     Concordo Parcialmente     Concordo     Concordo Totalmente

---

12. O processo de compras compartilhadas no IFRO, através do compartilhamento de informações, proporciona o surgimento de idéias inovadoras para a resolução de problemas conjunturais.

Discordo totalmente     Discordo     Concordo Parcialmente     Concordo     Concordo Totalmente

---

13. Existe apoio por parte da alta administração para a criação de programas de gestão do conhecimento e estímulo a inovação no âmbito do IFRO.

Discordo totalmente     Discordo     Concordo Parcialmente     Concordo     Concordo Totalmente

---

## **2.4 Fator 04 - Redução de custos e riscos**

14. A adoção do sistema de compras compartilhadas no âmbito do IFRO permite economia de tempo e energia na realização dos certames licitatórios.

Discordo totalmente     Discordo     Concordo Parcialmente     Concordo     Concordo Totalmente

---

15. Com o processo de compras compartilhadas no IFRO, os custos fixos são rateados ou intercalados, permitindo a redução da soma total.

Discordo totalmente     Discordo     Concordo Parcialmente     Concordo     Concordo Totalmente

---

16. A utilização do sistema de compras compartilhadas proporciona ao IFRO uma redução dos custos com publicação em jornal e de volume processual.

Discordo totalmente     Discordo     Concordo Parcialmente     Concordo     Concordo Totalmente

---

17. O sistema de compras compartilhadas permite minimizar riscos na medida em que pode haver o compartilhamento de serviços e materiais em caso de desabastecimento de alguma unidade da rede IFRO.

Discordo totalmente     Discordo     Concordo Parcialmente     Concordo     Concordo Totalmente

---

18. A utilização do sistema de compras compartilhadas no IFRO possibilita a criação de grupos de acordo com os locais de entrega, diminuindo os custos e riscos com entrega por parte do fornecedor, o que reflete no valor final do produto/serviço.

Discordo totalmente     Discordo     Concordo Parcialmente     Concordo     Concordo Totalmente

---

## **2.5 Fator 05 - Relações sociais**

19. A adoção do sistema de compras compartilhadas no âmbito do IFRO favorece o aumento do grau de interação entre os envolvidos no processo.

Discordo totalmente     Discordo     Concordo Parcialmente     Concordo     Concordo Totalmente

---

20. O sistema de compras compartilhadas no IFRO tem criado um grau de interdependência positiva que fortalece a comunicação.

Discordo totalmente     Discordo     Concordo Parcialmente     Concordo     Concordo Totalmente

---

21. No processo de compras compartilhadas no âmbito do IFRO existe algum grau de envolvimento e troca de informações que aproximam as pessoas e estabelecem contatos pessoais.

Discordo totalmente     Discordo     Concordo Parcialmente     Concordo     Concordo Totalmente

---

22. A adoção do sistema de compras compartilhadas no âmbito do IFRO contribuiu para o surgimento do capital social na organização.

Discordo totalmente     Discordo     Concordo Parcialmente     Concordo     Concordo Totalmente

---

23. As relações estabelecidas com a troca de informações e conhecimento no processo de compras compartilhadas no IFRO permitem a criação de relações mais francas e verdadeiras entre os envolvidos no processo, o que permite identificar e sanar eventuais problemas mais rapidamente.

Discordo totalmente     Discordo     Concordo Parcialmente     Concordo     Concordo Totalmente

---