

**Universidade Presbiteriana Mackenzie
Faculdade de Ciências Econômicas, Contábeis e Administrativas
Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas**

**ALIANÇA ESTRATÉGICA E VANTAGEM COMPETITIVA
SUSTENTÁVEL – UM ESTUDO DO SETOR DA
CONSTRUÇÃO CIVIL**

Roosevelt Sanches Cruz

**São Paulo
2006**

Roosevelt Sanches Cruz

**ALIANÇA ESTRATÉGICA E VANTAGEM COMPETITIVA
SUSTENTÁVEL – UM ESTUDO DO SETOR DA
CONSTRUÇÃO CIVIL**

**Dissertação apresentada à Universidade
Presbiteriana Mackenzie como requisito
parcial para a obtenção do Título de
Mestre em Administração de Empresas.**

Orientador: Prof. Dr. Moisés Ari Zilber

São Paulo

2006

**Reitor da Universidade Presbiteriana Mackenzie
Professor Dr. Manasses Claudino Fontelis**

**Coordenadora Geral da Pós-Graduação
Professora Dra. Sandra Maria Dotto Stump**

**Diretor da Faculdade de Ciências Econômicas Contábeis e Administrativas
Professor Dr. Reynaldo Cavalheiro Marcondes**

**Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Administração de
Empresas
Professora Dra. Eliane Pereira Zamith Brit**

Dedicado a minha esposa Rita e aos meus filhos Cíntia e Daniel, fontes de apoio e incentivo em todos os momentos; à minha mãe Irene e em memória de meu pai Aurélio.

AGRADECIMENTOS

Aos representantes das empresas pesquisadas que colaboraram com este trabalho quero registrar meus sinceros agradecimentos, pois sem a vontade e interesse dos mesmos, a conclusão desse trabalho não seria possível.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Moisés Ari Zilber, cuja vontade de sempre prosseguir e nunca desanimar, do apoio sempre presente para desenvolver trabalho tão árduo e ao mesmo tempo tão gratificante, deixo registrado o meu muito obrigado.

À Faculdade de Ciências Econômicas, Contábeis e Administrativas, na pessoa de seus professores e funcionários, pela oportunidade, pelo conhecimento transmitido e pelo apoio recebido, nessa etapa tão importante de minha vida, quero também deixar registrado meu profundo agradecimento.

Agradeço a todos meus familiares pela compreensão e apoio recebido, cuja presença mostrou que seria possível a conclusão dessa importante jornada.

LISTA DE TABELAS:

TABELA 1 - Critérios relevantes e avaliação de desempenho de uma aliança estratégica.	33
TABELA 2 - Distribuição de empregos gerados pela Indústria Imobiliária em 2001.	64
TABELA 3 - Relevância do setor Construção Civil frente ao PIB.	64
TABELA 4 - Número de Lançamentos Imobiliários na grande São Paulo.	65
TABELA 5 - Disparidade do déficit habitacional entre as regiões demográficas do país.	68
TABELA 6 - Distribuição da população em % de renda/salários-mínimos.	68
TABELA 7 - Concentração dos depósitos em contas de poupança.	69
TABELA 8 - Lançamento de unidades habitacionais em São Paulo em 2004.	69
TABELA 9 - Mercado Financeiro Altamente Competitivo.	72
TABELA 10 - Cargo dos respondentes.	90
TABELA 11 - Tipos de alianças estratégicas – Frequências.	91
TABELA 12 - Fatores motivadores de alianças estratégicas - Frequências.	96
TABELA 13 - Tipos de vantagens competitivas sustentáveis.	101
TABELA 14 - Relacionamento das vantagens competitivas sustentáveis com as fontes de recursos e capacidades que as geram, através de alianças estratégicas.	106

LISTA DE QUADROS:

QUADRO 1 – Motivos genéricos para alianças estratégicas.	29
QUADRO 2 - Opções de aliança estratégica em termos de grau de interdependência.	35
QUADRO 3 – Comparação entre relações táticas de OEM e alianças estratégicas.	36
QUADRO 4 – Tipos de alianças com relação ao tipo de competitividade.	37
QUADRO 5 – Modelos de alianças estratégicas relacionados com objetivos e duração.	41
QUADRO 6 – Teste Exato de Fisher - Tabela de contingência 2 X 2.	88

LISTA DE FIGURAS:

FIGURA 1 – Processo de formação de aliança estratégica - roteiro para o sucesso.	27
FIGURA 2 – Sistema Financeiro Imobiliário.	74

SUMÁRIO:

1. INTRODUÇÃO	11
1.1. Problema de pesquisa	16
1.2. Objetivos.....	19
1.2.1. Objetivo geral	19
1.1.1. Objetivos específicos.....	20
2. REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1. Alianças estratégicas.....	21
2.1.1. Considerações gerais sobre alianças estratégicas	21
2.1.2. Fatores motivacionais de uma aliança estratégica.....	28
2.1.3. Tipos de alianças estratégicas.....	34
2.2. Vantagens competitivas sustentáveis.....	43
2.2.1. Considerações gerais sobre competitividade.....	43
2.2.2. <i>Resource – Based View</i>	52
2.2.3. Atributos de Produto.....	57
3. ÁREA DE ESTUDO – DESCRIÇÃO DA INDÚSTRIA	63
3.1. Análise do Ambiente.	63
3.2. Viabilização de um produto imobiliário.....	76
4. METODOLOGIA DA PESQUISA.	79
4.1. Definição da população e da amostra	80
4.2. Instrumento de Pesquisa:	81
4.3. Coleta dos Dados	83
4.4. Análise estatística	85
4.4.1. Provas não-paramétricas:.....	87
4.4.2. Teste Exato de Fisher.	87
5. RESULTADO E ANÁLISES	90
5.1. Perfil dos respondentes:.....	90
5.2. Tipos de alianças estratégicas sustentáveis constatadas na pesquisa.	91
5.3. Fatores motivacionais de alianças estratégicas identificados na pesquisa.	96
5.4. Tipos de vantagens competitivas sustentáveis constatadas na pesquisa.....	101
5.5. Teste Exato de Fisher – Prova estatística para a comprovação do problema de pesquisa.	105
6. CONCLUSÃO	113
6.1. Limitações do estudo	117
6.2. Contribuições e sugestões para estudos futuros	118
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	120

APÊNDICES:

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO.....	126
APÊNDICE B – CARTA DE APRESENTAÇÃO DO QUESTIONÁRIO.....	126
APÊNDICE C - LISTA DOS RELACIONAMENTOS ENTRE AS VARIÁVEIS DO PROBLEMA DE PESQUISA PELO TESTE EXATO DE FISHER.....	126
APÊNDICE D - QUADROS DOS CÁLCULOS DAS ANÁLISES DO TESTE DE FISHER PARA OS RELACIONAMENTOS CONSTATADOS	126

RESUMO

Este é um estudo descritivo para verificar se alianças estratégicas geram vantagens competitivas sustentáveis no setor da construção civil, mais especificamente das empresas incorporadoras e construtoras de imóveis residenciais. O estudo contou com o levantamento de referencial teórico sobre as variáveis do tema, e a pesquisa foi desenvolvida em campo pela aplicação de método quantitativo utilizando-se de um questionário para a coleta de dados. A amostra foi escolhida por conveniência constituindo-se de 25 respostas enviadas por executivos de empresas estabelecidas na região metropolitana da cidade de São Paulo – SP. Os dados coletados foram tratados estatisticamente pelo modelo do Teste Exato de Fisher, para verificar os relacionamentos significativos entre as variáveis do problema: vantagens competitivas sustentáveis e alianças estratégicas. Os objetivos da pesquisa, geral, e específicos, foram alcançados constando-se: que as empresas pesquisadas indicam que têm feito alianças estratégicas; que estas alianças estratégicas têm sido formais e com aparente integração de atividades entre os parceiros; que os motivos das empresas pesquisadas para a constituição das alianças estratégicas parecem estar relacionados à obtenção de recursos e capacidades complementares; e que as vantagens competitivas sustentáveis decorrentes das alianças estratégicas feitas pelas empresas pesquisadas devem estar relacionadas principalmente com: estratégias para liderança de custo; para diferenciação de produtos; e no foco em segmentos de mercado e em linhas de produto. A análise estatística indica que pode haver relacionamento significativo entre vantagens competitivas sustentáveis e alianças estratégicas. O estudo apresenta limitações de ordem teórica e metodológica, ressaltando que seus resultados aplicam-se somente às empresas componentes da amostra, não podendo ser generalizados para nenhuma outra empresa.

Palavras-chave: Alianças estratégicas. Vantagens competitivas sustentáveis. *Resource – Based View*. Recursos. Competências. Capacidades. Construção civil. Incorporadoras. Construtoras. Imóveis residenciais.

ABSTRACT

This is a descriptive study to verify if the strategic alliances generate sustainable competitive advantages in the sector of the civil construction, more specifically in the real estate companies and builders of residential property. To do this study, it was necessary to review the literature about the variable of the subject, and to develop the research in field by an application of quantitative approach utilizing a questionnaire for the information gathered on site. The sample was chosen by convenience consisting of 25 answers sheet sent by the executives of companies located within the metropolitan region of the city of São Paulo - SP, Brazil. The data collected were treated statistically by the model of the Exact Test of Fisher, for verifying the relationships between the variables of the problem: sustainable competitive advantages and strategic alliances. The objectives of this study, general, and specific, were achieved and was noted: that the companies researched indicated that they have made strategic alliances; that these strategic alliances were formally agreed with an apparent integration of activities between the partners; that the motivations and reasons of the companies researched, to have done the strategic alliances, are related by resources and complementary capacities; and that the sustainable competitive advantages achieved by the companies research should be related mainly with strategies for leadership of cost, for differentiation of products, and in the focus in market segments and product lines. The statistical analysis indicates a significant relationship between sustainable competitive advantages and strategic alliances. From an academic perspective, the study has its limitations of methodological and theoretical order and the results apply only to the company's components of the sample, and not with generalization or comparing to another company.

Keywords: Strategic alliances. Sustainable competitive advantages. Resource – Based View. Resources. Competences. Capacities. Civil construction. Real estate companies. Residential builders property.

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como propósito investigar as alianças estratégicas que se têm constituído numa crescente iniciativa das empresas, em busca de vantagens competitivas sustentáveis que lhes permitam superar a concorrência através da combinação e solidificação de suas competências individuais, conforme Hamel (1989).

A presente pesquisa sobre alianças estratégicas foi desenvolvida através de estudo descritivo aplicado no setor da construção civil, mais especificamente nas empresas incorporadoras e construtoras de imóveis residenciais.

O interesse pelo estudo das alianças empresariais e de seu relacionamento com vantagens competitivas sustentáveis, decorre de ser um assunto bastante atual que esta ocorrendo em todos os segmentos de negócios, conforme se depreende dos textos de Hitt, Ireland & Hoskison (2001) e de Harbison e Pekar Jr. (1999).

A razão da escolha do setor da construção civil para a aplicação da pesquisa deve-se a relevância que essa atividade assume, seja economicamente com uma participação no PIB – Produto Interno Bruto do país estimado em 20,56% (para o macro-setor da construção civil) estimado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE); quanto socialmente, contribuindo pela redução do déficit habitacional brasileiro estimado entre 5 a 10 milhões de habitações, conforme relatório Global Aspen Fórum Brasil/E.E.U.U. (Global Aspen, 2000) e pela geração de empregos diretos e indiretos, estimados em cerca de 15,1 milhões de empregos, conforme dados fornecidos por LCA Consultores (2005).

Em sua pesquisa sobre áreas de risco associadas com projetos de construção, Skorupka (2003), diz que o progresso tecnológico e o desenvolvimento da civilização, e a evolução da imaginação humana contribuem para o aumento das necessidades sociais, afetando projetos de construção, com crescentes exigências de estética e de tecnologias, tornando-os cada vez mais tecnologicamente complicados e caros. Diz ainda que a avaliação de riscos e busca permanente para a neutralização das conseqüências do risco, induz novos métodos de projetos em busca da redução de custos. Indica em seu estudo, como um método de mitigar riscos, a distribuição de risco pelo convite a terceiros para participar do projeto, como parceiros, criando-se consórcios para a execução do projeto.

A idéia da associação com terceiros para o desenvolvimento de projetos imobiliários, conforme explicado no parágrafo anterior, vem ocorrendo no mercado imobiliário conforme se constata nas informações fornecidas pelas próprias empresas e pela imprensa, casos apresentados a seguir.

- Company S/A, parcerias com empresas: Brascan, Mofarrej, Klabin Segal, Helbor, Redvco, Cipasa, Patrimônio e Tishman Speyer, conforme informações extraídas de apresentação da própria empresa, em seminário realizado no Sindicato das Empresas de Compra, Venda, Locação e Administração de Imóveis Residenciais e Comerciais de São Paulo (SECOVI-SP), em 09 de junho de 2005.
- Cyrella em 1993 firmou parceria com o grupo imobiliário Irsa, ligado ao financista George Soros, fundando a empresa Brazil Realty, conforme matéria publicada na revista Exame de 25 de maio de 2005.

- Shahin Engenharia firmou parceria com as empresas: AGRA e Fal2 Incorporações para o desenvolvimento do Condomínio Vibe, às margens da represa Guarapiranga em São Paulo, conforme matéria publicada na Gazeta Mercantil de 04 de agosto de 2005.
- Tishman Speyer, em matéria publicada na Gazeta Mercantil de 28 de julho de 2005, investe R\$ 1,5 bilhão em empreendimentos residenciais, em São Paulo e Rio de Janeiro, em parcerias com as empresas Even Engenharia, Company S. A., Método Engenharia e Deutsche Bank.
- O jornal Valor Econômico de 08/03/2005 informa que, construtoras e incorporadoras estão ganhando um novo sócio no segmento residencial. Por meio de fundos de investimentos em participação ou de sociedades de propósitos específicos – SPEs, bancos estão firmando parcerias com incorporadores na construção de diversos empreendimentos. O artigo menciona os bancos, Pactual, Hedding-Griffo, GP, Fibra e como parceiros imobiliários, Rossi Residencial, Cyrela, Lindenberg, Klabin Segall, MKF, Goldfarb, entre outros, com cerca de R\$ 140 milhões aplicados em mais de 50 projetos residenciais, e o retorno advindo da venda dos imóveis, com participação no risco do empreendimento.
- O Jornal Gazeta Mercantil em matéria publicada em 19/02/2003, assinada por Maria Christina Carvalho, pg. B-1; informa a parceria entre o Grupo Ourinvest, formado por uma companhia hipotecária, uma companhia securitizadora e uma companhia gestora de investimentos imobiliários, (Brazilian Mortgages; Brazilian Securities; e Brazilian Capital) com a maior gestora de recursos do Canadá, a CDP Capital, com investimentos de US\$ 50 milhões na área imobiliária.

- Em 12/07/2006, A Rossi Residencial S/A comunicou ao mercado de capitais a constituição de *joint venture* com a empresa Alicerce Empreendimentos, para operar no mercado de Belo Horizonte - MG, prevendo alcançar volume de vendas na ordem de R\$ 100 milhões para os próximos 12 meses.

A atualidade do tema da pesquisa também pode ser constatada em Tavares e Macedo Soares (2003), quando explicam que as empresas se destacavam pelo fato de serem auto-suficientes, de desenvolverem todas as competências de que necessitavam para manter ou aumentar suas vantagens competitivas e, atuando de forma independente conseguiam internamente os recursos suficientes para competir e vencer os rivais. Destacam ainda, que a competição tinha como principal objetivo o aniquilamento dos concorrentes. Ressaltam os autores, porém, que o processo da globalização e o crescente dinamismo nos mercados tornaram as alianças estratégicas fundamentais, pois cada vez mais os recursos indispensáveis ao sucesso das empresas se encontram fora de seus limites. Nas palavras dos autores as alianças estratégicas “são uma resposta lógica e oportuna à crescente evolução da tecnologia; à globalização; e às mudanças ocorridas no cenário econômico” .

Dentro da mesma linha de pensamento, Hamel, Doz e Prahalad (1989) explicam que a colaboração entre competidores está em moda, ao citar alianças estratégicas entre empresas automotivas, de semicondutores, foto copiadoras e eletroeletrônicas. Os autores mencionam ainda que o desenvolvimento de novos produtos e a criação de novos mercados por exigir altas somas de investimentos faz com que poucas empresas se lancem sozinhas nessa empreitada.

A razão de compartilhamento de recursos e competências em alianças estratégicas pode ser entendida melhor pelo relacionamento que Collis e Montgomery (1997) fazem entre vantagens competitivas e estratégia baseada em recursos.

Collis e Montgomery (1997) dizem que em mercados imperfeitos a formulação de estratégias leva às vantagens competitivas e que um programa estratégico de negócios deve propor qual o posicionamento da empresa em relação aos concorrentes da indústria e o alinhamento interno desse posicionamento com as atividades e investimentos da firma. Explicam ainda, que os ativos da empresa representam base da vantagem competitiva sustentável e o fluxo das atividades não tem essa importância porque é transitório e ajustado imediatamente. Destacam que as empresas diferem entre si porque possuem diferentes estoques de ativos tangíveis e intangíveis e capacidade organizacional.

Collis e Montgomery (1997) completam explicando que para se ter uma estratégia baseada em recursos a empresa deve identificar os ativos que possam edificar um futuro competitivo; ter uma política de investimento contínuo, fortalecendo os ativos existentes, adicionando recursos complementares, desenvolvendo novos recursos, além de alavancar os ativos pela transferência destes para segmentos onde possam gerar valor.

Pela leitura de Collis e Montgomery (1997), percebe-se que a empresa ao fazer a análise de seus ativos estratégicos poderia se encontrar em situação de limitação de recursos, constatando, conforme observa Lorange e Ross (1996), a existência de uma lacuna entre o que ela gostaria de fazer e o que realmente pode fazer, podendo-se considerar que nesses casos abrem-se oportunidades para alianças estratégicas.

Como argumento final para justificar a escolha do fenômeno alianças estratégicas para a presente pesquisa, Harbison e Peckar Jr. (1999) relembra uma entrevista de Jack Welch, Presidente da empresa General Eletric, que disse “se você acha que pode agir sozinho na economia global de hoje, está redondamente enganado”, querendo com isso enfatizar o papel das alianças estratégicas como um meio para as empresas agirem com rapidez na remodelação de produtos e serviços decorrentes de guinadas tecnológicas e mudanças nos mercados.

Espera-se que o conhecimento levantado nesta pesquisa sobre o relacionamento das alianças estratégicas com as vantagens competitivas sustentáveis possa colaborar com os estudos acadêmicos sobre o comportamento da gestão estratégica das empresas, com as empresas em geral e mais especificamente com as empresas incorporadoras e construtoras de imóveis residenciais; esperando que as alianças estratégicas seja um caminho para que estas possam contribuir cada vez mais com a sociedade, na forma de maior oferta de produtos imobiliários, com melhor qualidade e contribuindo para a redução do déficit habitacional brasileiro.

O problema da pesquisa e os objetivos da pesquisa são apresentados a seguir.

1.1. Problema de pesquisa

Conforme se pode constatar na apresentação da indústria imobiliária de imóveis residenciais em capítulo deste trabalho, a demanda por unidades habitacionais é maior naquelas regiões com maior adensamento populacional e, conseqüentemente, são as regiões com maior déficit habitacional e com o maior número de empresas imobiliárias, entre grandes e pequenas, competindo entre si no atendimento do mercado.

O Jornal Valor Econômico em sua edição de 08/03/05, na matéria assinada por Carolina Mandl, destaca, de entrevistas obtidas junto a executivos de empresas imobiliárias, que os terrenos bons para se comprar na cidade de São Paulo são raros e muito disputados. O SECOVI-SP em matéria sobre a viabilização de um produto imobiliário, apresentada na descrição do setor, em capítulo deste trabalho, destaca que a característica determinante na aquisição de um terreno é a velocidade de decisão.

O SECOVI-SP, em sua publicação: Balanço do Mercado Imobiliário 2004, disponível em seu site na internet comenta que o preço médio do m² de venda de um apartamento foi de R\$ 2.982,00, o qual se aplicado para um apartamento médio de 100 m², dá a percepção da relevância da decisão de compra para o adquirente do imóvel, considerado a renda média do trabalhador brasileiro. O SECOVI - SP comenta ainda, que as exigências da nova legislação encareceram o preço dos terrenos em 16%; que as restrições do Plano Diretor e da nova Lei de Zoneamento da cidade de São Paulo afetaram o volume de produção de 2004 para baixo, induzindo uma maior produção de unidades habitacionais maiores e mais caras dirigidas a uma população que independe de financiamento, porém, ainda com uma predominância de produtos para a classe média. O SECOVI-SP, em pronunciamento de seu presidente em 09/06/05, informava que o setor contava com 22 bilhões de reais à disposição para financiamento de suas atividades.

Interferindo no cenário sobre as empresas imobiliárias, tem-se que relembrar o estudo de Skorupka (2003) onde destaca que o aumento das necessidades sociais, estéticas e tecnológicas, afeta os projetos imobiliários tornando-os cada vez mais complicados e caros.

O cenário e números apresentados acima permitem considerar que as empresas desse setor trabalham com ativos caros (terrenos e unidades habitacionais); e que combinados com problemas institucionais de regulamentações e de políticas de financiamento, podem estar disputando os mesmos ativos (terrenos) e mesmas segmentações de mercado (classe alta e média), cujo poder de absorção dos produtos habitacionais, em grande volume, tem sido restrito pelas inadequadas condições de financiamento, dado esse obtido do SECOVI-SP no mesmo relatório Balanço do Mercado Imobiliário de 2004.

No cenário acima descrito nasce o problema de pesquisa do presente trabalho, pela indagação se as alianças estratégicas geram vantagens competitivas sustentáveis para as empresas incorporadoras e construtoras de imóveis residenciais que fazem parte do setor da construção civil.

Assim, o problema da pesquisa delimitado é definido como segue:

<p style="text-align: center;">ALIANÇAS ESTRATÉGICAS GERAM VANTAGENS COMPETITIVAS SUSTENTÁVEIS PARA AS EMPRESAS INCORPORADORAS E CONSTRUTORAS DE IMÓVEIS RESIDENCIAIS?</p>

O problema da pesquisa foi delimitado ainda mais, restringindo geograficamente as empresas incorporadoras e construtoras de imóveis residenciais para a região metropolitana da cidade de São Paulo – SP.

A delimitação do problema da pesquisa sobre as empresas incorporadoras e construtoras de imóveis residenciais é justificada pela relevância social e econômica de sua atividade. A

limitação geográfica de localização na região metropolitana da cidade de São Paulo – SP, é justificada pelo fato de que podem ser facilmente identificadas através de seus cadastros disponíveis no SECOVI – SP. Outro fator que contribui para essa escolha é a notória existência da ocorrência do fenômeno de alianças estratégicas neste setor de empresas, o que é constatado pelas comunicações e propagandas veiculadas por essas empresas e pela imprensa conforme exemplificado na introdução deste trabalho.

O problema de pesquisa foi construído com base em duas variáveis claramente definidas, quer sejam:

- Alianças estratégicas - variável independente; e,
- Vantagens competitivas sustentáveis - variável dependente.

As duas variáveis são suportadas por um referencial teórico que disponibiliza conhecimento para a compreensão dos fenômenos em questão e para a definição operacional da pesquisa.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo geral

O objetivo geral desse trabalho é verificar se as alianças estratégicas geram vantagens competitivas sustentáveis no setor da construção civil, especificamente em relação às empresas incorporadoras e construtoras de imóveis residenciais.

1.1.1. Objetivos específicos

Quanto aos objetivos específicos, procurou-se conhecer através dessa pesquisa as seguintes etapas e elementos de realização de uma aliança estratégica:

- Verificar se as empresas incorporadoras e construtoras de imóveis residenciais constituem alianças estratégicas.
- Verificar quais são os tipos de alianças estratégicas constituídas.
- Verificar quais são os fatores motivadores da constituição de alianças estratégicas.
- Verificar quais são os tipos de vantagens competitivas sustentáveis alcançadas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

As variáveis identificadas no problema de pesquisa, as alianças empresariais estratégicas e as vantagens competitivas sustentáveis, foram objetos de levantamento do presente referencial teórico para proporcionar o conhecimento científico disponível suficiente e pertinente sobre o problema de pesquisa, possibilitando compreendê-lo e dar sustentação teórica para a definição operacional das variáveis, o que possibilitou o desenvolvimento da pesquisa científica.

2.1. Alianças estratégicas

As alianças estratégicas são conceituadas em 3 subitens: considerações gerais quanto à sua natureza; motivações para sua constituição; e tipos de alianças estratégicas conhecidas, conforme descrito a seguir.

2.1.1. Considerações gerais sobre alianças estratégicas

Harbison e Pekar Jr. (1999) explicam que o surgimento de alianças estratégicas se deve a necessidade das empresas de superar suas limitações na obtenção de recursos estratégicos e de acompanhar a rapidez das alterações nos ciclos de negócios causadas pelo surgimento de diferencial tecnológico no mercado competitivo.

Harbison e Pekar Jr. (1999) explicam ainda, que as alianças estratégicas não são novidades no mercado, que a novidade está em sua proliferação e no seu escopo, pois, “o mundo empresarial nunca pareceu tão hostil, desconcertante e instável quanto hoje”. Os autores destacam três forças significativas que criam essa realidade hostil e perturbadora: a

globalização do mercado; a procura de capacidades, à medida que os limites entre empresas tornam-se indefinidos; e recursos escassos e a intensificação da competição de mercados. Nesse ambiente, ressaltam os autores, quando a empresa avalia seus recursos e capacidades, frequentemente descobre uma lacuna entre o que gostaria de realizar e aquilo que, levando em conta a realidade, pode realizar. Para esses autores, as alianças estratégicas se constituem em mecanismo central, essencial e permanente de preencher essas lacunas, impulsionando o crescimento e a rentabilidade de uma empresa.

Alianças estratégicas ou simplesmente alianças, são nomes que explicam a forma de relacionamento entre empresas, que segundo Lewis (1992), tem como objetivo a cooperação entre as empresas em busca de atender necessidades comuns e o compartilhamento de riscos. Depreende-se que para que a cooperação seja de fato uma aliança, as partes precisam se sentir dependentes uma das outras para o alcance dos objetivos comuns.

As alianças nos dizeres de Gulati (1998) podem ser definidas como formas de acordos voluntários entre empresas, objetivando a troca, o compartilhamento ou o co-desenvolvimento de produtos, tecnologias e serviços, trazendo benefícios a todos os envolvidos.

As alianças estratégicas conforme explica Oliver (1997) possibilitam que as empresas encontrem ativos, competências, ou capacidades, que não estão prontamente disponíveis no mercado competitivo, particularmente a *expertise* e reputação; permitindo que as empresas enfrentem com eficiência situações de deseconomias e dependência de competências que são difíceis de negociar no mercado, possibilitando ainda, a superação de barreiras na mobilização de recursos e facilitando trocas de informação.

Nesse sentido, segundo Lewis (1992), as empresas através das alianças estratégicas aumentam a possibilidade de acesso a recursos estratégicos, muito mais do que cada uma delas poderia conseguir agindo independentemente. Nessa linha de pensamento, as alianças estratégicas alargam a capacidade das empresas para criação de novos produtos; reduções de custos; acesso a novas tecnologias; de estar adiante de seus concorrentes; e de atingir escalas de produção.

Doz e Hamel (2000), afirmam que a constituição de alianças é um processo complexo de estudos, negociações e de fixação de objetivos, que necessita o envolvimento da alta gerência e daqueles que estarão envolvidos na operação. Os mesmos autores explicam ainda, que a complexidade das alianças tem aumentado na medida em que passam a ser não somente bilaterais, mas multilaterais com três ou mais empresas formando redes estratégicas. Os autores Lynch (1993) e Segil (1996) ressaltam que as alianças estratégicas se mal concebidas ou mal administradas podem se tornar grandes problemas para as empresas aliadas, levando-as ao fracasso ou a resultados abaixo do esperado, com prejuízos financeiros e insatisfações para as partes.

Brandenburger e Nalebuff (1997) relatam que num ambiente competitivo as empresas precisam conquistar mercado, sobrepujar os competidores numa luta onde aparentemente há ganhadores e perdedores, mas que não passa de um mal entendido, porque, numa guerra de preços não há vencedores. Nesse ambiente, os autores explicam que as empresas devem manter-se atentas em criar e capturar valor em suas associações e alianças, ao mesmo tempo, combinar competição e cooperação, ao que conceitua de “*Co-Opetition*”. Seguindo a mesma linha de pensamento, os autores ressaltam que as associações e alianças entre empresas, não

chegam a ser um estado pleno de paz porque apesar da colaboração entre empresas, permanece o estado competitivo pelo mercado, preços e outros conflitos.

A crescente disseminação das alianças estratégicas é demonstrada pelas mais de 20 mil alianças registradas no mundo num período de apenas 2 anos, enfatizam Hitt, Ireland & Hoskisson (2001), das quais mais da metade envolvendo concorrentes, acrescentando ainda, que apesar de as alianças serem mais freqüentes entre empresas de mesma nacionalidade, as alianças entre empresas de países diferentes (*cross-border*) são cada vez mais comuns.

Moffat, Gerwin, Meister (1997), explicam que um dos maiores desafios das empresas para maximizarem sua capacidade de inovação é o desenvolvimento de mecanismos que proporcionam a obtenção de complementaridade de competências e nesse sentido, alianças entre duas ou mais empresas se constituem na grande tendência para a exploração conjunta das competências complementares.

Segundo Oliveira (1988) o modo com que empresas são geridas está intimamente ligado com aquilo que o ambiente solicita dessas organizações. Nesse sentido, Castells (1999), explica que a evolução da tecnologia da informação tem sido fator fundamental para a intensificação de novas formas organizacionais, principalmente porque o relacionamento entre empresas tornou-se global. Nessa mesma linha de pensamento, depreende-se, do relatado por Dotto e Wittmann (2003), que a capacidade de relacionamento que uma empresa consegue desenvolver tanto em seu ambiente interno quanto externamente, pode ser um fator determinante de competitividade, quando essas empresas optam por competição e cooperação.

Para que um relacionamento entre empresas possa ser considerado uma aliança, alguns fatores devem estar presentes, que segundo Lynch (1993) são:

- Estreita ligação operacional entre os parceiros;
- Reconhecimento da mútua dependência entre os parceiros, onde o crescimento futuro de um está intimamente ligado ao futuro do outro;
- Objetivos de longo prazo e da obtenção de vantagens competitivas significantes;
- Apoio da alta administração; e,
- Estilo gerencial predominante altamente coordenativo e colaborativo.

Quanto ao estilo gerencial da aliança, Doz e Hamel (2000), explicam que o processo de troca colaborativa deve ser governado pela transparência e receptividade de cada parceiro. Por transparência entende-se à oportunidade de aprendizagem, que cada parceiro oferece ao outro e por receptividade à capacidade de cada parceiro em absorver o conhecimento do outro. Se os parceiros estiveram preocupados com o risco de transferências não autorizadas de competências, haverá dispersão de esforços na proteção das habilidades e pouco esforço na criação de valor.

Harbison e Pekar Jr. (1999) ressaltam a importância das alianças estratégicas nessa era da colaboração, explicando que somente através das alianças é que as empresas poderão obter as capacidades e recursos necessários para vencer num mercado global em crescente mutação, destacando, ainda, que trabalhar independentemente é uma opção que poucas empresas têm condições de assumir. Nessa mesma linha de pensamento, Nóbrega (1996) explica que a empresa ao estender sua rede de relacionamentos para fora de suas fronteiras físicas, passando a envolver todos os agentes do processo através do qual faz negócios, ela se redefine e vai

assumindo que o processo é mais importante que o produto; que adquirir novas dimensões e passa a ser um conteúdo estabelecido pela qualidade de relacionamentos entre os envolvidos, exigindo que a empresa seja um organismo flexível e adaptativo, que aprende em conjunto, evoluindo.

Doz e Hamel (2000) afirmam que é crescente o número de empresas que estão decidindo não competir mais sozinhas no mercado, mas em companhia de aliados. Nesse sentido, Lewis (1992), destaca que as alianças estratégicas são instrumentos que propiciam às empresas criarem as mais variadas combinações de recursos que atendam seus objetivos, separados e comuns, proporcionando “oportunidades únicas para o desenvolvimento de força com um conjunto excepcionalmente amplo de parceiros; inclusive clientes, fornecedores, concorrentes, distribuidores, universidades e empresas de outras indústrias”.

Para que uma aliança se desenvolva as empresas que se associam devem contribuir com capacidades diferenciadas: força de pesquisas; habilidades no desenvolvimento de produtos; capacidade de industrialização; e acesso a canais de distribuição, conforme explicam Hamel, Doz e Prahalad (1989). Explicam ainda os autores que o desafio de uma aliança nesse ambiente de cooperação é compartilhar as diferenciadas habilidades e capacidades na criação de vantagens competitivas sobre as demais empresas do mercado; cuidando ainda para que as empresas não transfiram entre elas mesmas habilidades em excesso, devendo ser cuidadosas em saber quais habilidades e tecnologias devem passar para os parceiros da aliança.

Lynch (1993) explica que as empresas ao constituir alianças devem ter claramente definido a sua busca por objetivos estratégicos, a redução de riscos com o ganho de recompensas ao

mesmo tempo e a alavancagem de recursos preciosos. Esclarece que se houver uma falha em um destes 3 fatores, a aliança poderá não ser estratégica, nem bem sucedida, nem eficiente.

Para a obtenção de sucesso em alianças, Harbison e Pekar Jr. (1999) apresentam o roteiro descrito na figura a seguir, para o processo de formação de uma aliança estratégica.

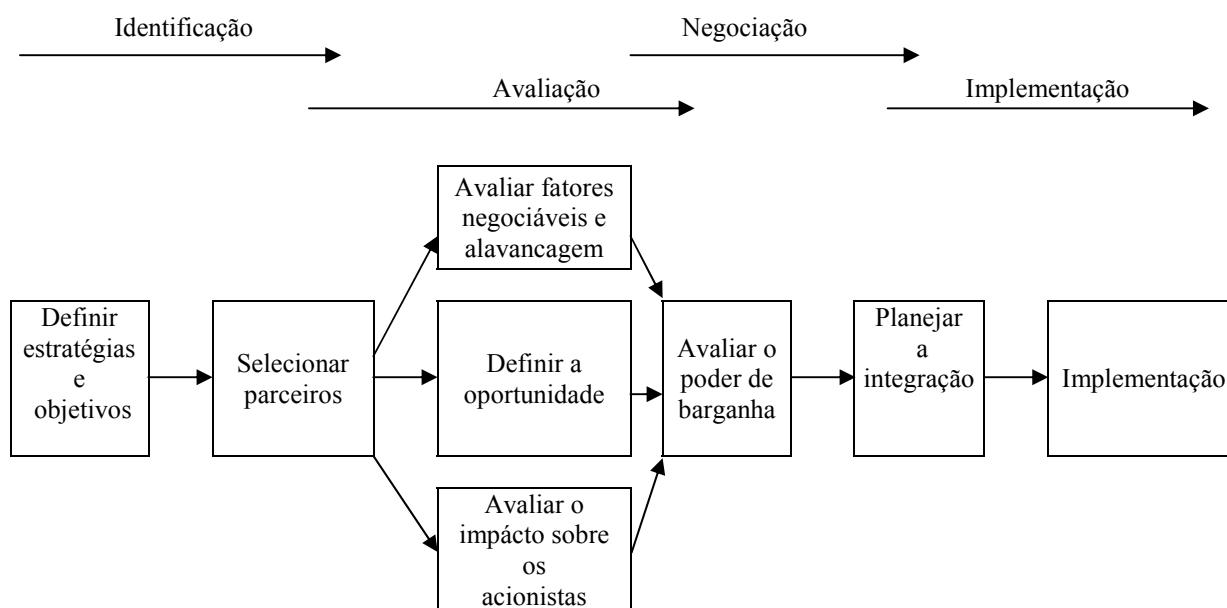


FIGURA 1 – Processo de formação de aliança estratégica - roteiro para o sucesso.

Fonte: Harbison e Pekar Jr. (1999).

Hergert e Morris (1988) constataram, através de um estudo envolvendo 839 acordos de colaboração que a maioria de tais acordos ocorreu em indústrias de alta tecnologia: automobilística (23,7%), aeroespacial (19%), telecomunicações (17,2%), computadores (14%) e outras indústrias elétricas (13%). Constataram também que a maioria dos acordos estava em torno de desenvolvimento conjunto de produto (37,7%). Outra constatação interessante foi que a maioria (71,3%) desses acordos foi celebrada entre empresas rivais.

Estratégia, alianças empresariais e competitividade são elementos inter-relacionados conforme se depreende da afirmação de Tavares e Macedo-Soares (2003), quando explica que

uma “aliança é dita estratégica, quando o seu objetivo está alinhado com o *core business* da empresa que o pratica, otimizando o seu desempenho e aumentando a sua vantagem competitiva”. O autor explica ainda, que uma aliança estratégica possibilita a criação de valor às empresas na medida em que há transferência de *know-how* entre elas.

2.1.2. Fatores motivacionais de uma aliança estratégica

Nesta seção procura-se caracterizar os fatores motivacionais das alianças estratégicas constituídas entre empresas.

Lorange e Ross (1996) caracterizam os motivos da aliança estratégica em relação às posições estratégicas de cada sócio potencial, constituindo duas dimensões:

- Importância estratégica do negócio específico dentro do qual a aliança estratégica esta sendo contemplada, e como ela se ajusta ao portfólio global de um sócio em particular; se é apenas um negócio periférico ou é parte das atividades principais desse sócio; e,
- Qual a posição relativa da empresa em seu negócio; se ela é líder ou mais uma seguidora.

Os mesmos autores relacionam essas duas dimensões de posicionamento estratégico com quatro motivos genéricos para o surgimento de alianças estratégicas, descrito no quadro a seguir.

QUADRO 1 – Motivos genéricos para alianças estratégicas.

		Posição da empresa no mercado	
		Líder	Seguidora
Importância estratégica no portfólio do sócio	Núcleo	Defesa	Aquisição
	Periférico	Permanência	Reestruturação

Fonte: Lorange e Ross (1996)

Lorange e Ross (1996) explicam cada um desses motivos como segue:

- Defesa: é motivo típico para acessar mercados, tecnologia e segurança de recursos (no caso como exemplo, assegurar fontes de matérias primas e/ou produtos mais baratos).
- Aquisição: quando a empresa sócia for apenas seguidora no segmento de mercado e estiver em uma situação altamente crítica para o fortalecimento de sua posição competitiva no mercado para se tornar viável fará a aliança estratégica visando à aquisição da empresa aliada a ela. A aliança constituída com essa motivação tem dificuldades de vontades entre as partes em razão de falta de controle sobre estratégia de negócios centralmente importantes. O autor destaca que se a outra parte perceber que a real intenção de sua parceira é de aquisição da mesma, provavelmente interromperá a aliança estratégica constituída.

- **Permanência:** quando o objeto da aliança for periférico em relação ao portfólio global da sócia, e esta queira obter eficiência máxima fora de sua principal posição no mercado. É o caso da aliança estratégica feita em 1989 entre as empresas General Eletric com a Ericsson para a produção de rádio celular, o negócio era muito mais periférico para a empresa General Eletric do que a Ericsson, mas criou mais valor para a GE do que se ela tivesse simplesmente desativado seu negócio. O motivo da permanência se aplica também para a preservação contínua da empresa sócia em determinado país, por barreiras legais ou sociais existentes.
- **Reestruturação:** quando a empresa quer reestruturar um negócio procurando a criação de alguma força e valor que possa ajudar na sua desativação futura por venda ou por substituição da atividade por suprimento por terceiros. O autor exemplifica citando fabricante de produto que produz seu próprio aço, enquanto este poderia ser comprado no mercado de vários fabricantes.

Para Hárison e Pekar Jr. (1999), os objetivos motivacionais mais comuns dos parceiros em uma aliança estratégica são descritos a seguir.

- **Compartilhar riscos:** quando os dirigentes não podem mais assumir riscos que impliquem apostar toda a empresa em oportunidades de investimento;
- **Economia de escala:** quando uma empresa tem altos custos fixos e precisa de uma escala maior para poder competir globalmente;

- Acesso a segmento de mercado: quando faltam conhecimentos básicos sobre o tipo de cliente e a aplicação do produto, assim como relacionamento e infra-estrutura para distribuí-los aos clientes;
- Acesso à tecnologia: quando uma empresa enfrenta sérias defasagens tecnológicas e não dispõe do tempo e recursos para desenvolver a tecnologia isoladamente;
- Acesso geográfico: quando uma empresa está frustrada com a dificuldade de penetrar em um mercado estrangeiro em que a oportunidade é atraente e para o qual tem um produto viável;
- Resolver problemas financeiros: quando uma empresa tem custos de desenvolvimento cada vez maiores;
- Alavancagem de habilidades: quando uma empresa precisa ter acesso a habilidades ou capacidades muito mais rápido e a custo menor do que é possível com o desenvolvimento interno; e,
- Barreira à concorrência, oriundas do valor agregado: quando uma empresa quer aumentar a capacidade e elevar o nível de competitividade de seu setor.

Porter (1990) considera que as coalizões podem permitir que as empresas compartilhem atividades entre si, obtenham vantagens de custo ou de diferenciação dos elos verticais, sem a necessidade de entrar em novos segmentos de indústria, áreas geográficas ou indústrias relacionadas, isto é, sem uma verdadeira integração, mas superando as dificuldades da coordenação entre empresas puramente independentes. Para Porter (1990), as alianças são realizadas em razão das necessidades comuns das empresas envolvidas e pela possibilidade de redução de custos e diferenciação de produtos. As possíveis formas ou motivações de cooperação propostas por Porter (1990) são:

- Aquisição conjunta de insumos;
- Desenvolvimento conjunto de tecnologia, de processo e de produtos;
- Necessidades comuns de infra-estrutura, como o levantamento compartilhado de capital e financiamento, de serviços administrativos, de relacionamento com o governo e treinamento;
- Logística compartilhada, como suporte à fábrica e localização de matérias primas; e,
- Compartilhamento de marcas, de canais de vendas, de serviços de marketing, entre outros.

Kotabe, Aulakh, Santillan-Salgado, Teegen, et al (2000), relatam que as alianças estratégicas variam para atender diversos objetivos desde o licenciamento para o uso de tecnologias até a formação de *joint venture*. Para que a aliança tenha sucesso é fundamental que as empresas mantenham independência legal uma das outras, o que não ocorre num processo de fusão e aquisição. Os autores fizeram pesquisa sobre as motivações das empresas latino-americanas em estabelecerem alianças estratégicas *cross-border* e constataram 6 principais razões, listadas abaixo em ordem crescente de importância.

- Movimento competitivo (reduz a intensidade da competição, pela aliança com um competidor, podendo elevar as barreiras de entrada de novos competidores);
- Redução de riscos e custos;
- Acesso direto ao mercado internacional;
- Acesso direto aos recursos financeiros do parceiro estrangeiro;
- Acesso à expertise mercadológica do parceiro estrangeiro; e,
- Acesso à expertise tecnológica do parceiro estrangeiro.

Segundo Kotabe, Aulakh, Santillan-Salgado, Teegen, et al (2000) foi o processo da abertura econômica e os desafios competitivos, daí surgidos, que estimulam as empresas latino-americanas a se associarem com parceiros internacionais.

Na pesquisa sobre alianças estratégicas nas empresas latino-americanas, os autores Kotabe, Aulakh, Santillan-Delgado, Teegen, et al (2000) constataram que os mais citados fatores que contribuem para o sucesso de uma aliança estratégica foram os listados na tabela a seguir, em nível de importância e avaliação de desempenho.

TABELA 1 - Critérios relevantes e avaliação de desempenho de uma aliança estratégica.

Fatores de sucesso	Nível de importância (% Firmas)	Avaliação de Desempenho *
Tecnologia/Informação	38	3,5
Crescimento de vendas/Participação de mercado	29	3,0
Acesso a mercado/Conhecimento	24	3,7
Lucros	19	2,9
Relacionamento/Confiança	18	3,2
Capital, crédito e divisas	13	3,9
Imagem, marca e reputação	12	3,7
Insumos e fornecedores	9	3,1
Acesso a produto	9	3,2
Custos	7	3,7
Serviços e satisfação do consumidor	4	3,9
Produção/Economias de escala	4	4,4
Treinamento/Suporte	4	4,3
Poder de mercado/Posição competitiva	2	3,8

Fonte: Kotabe, Aulakh, Santillan-Delgado, Teegen, et al (2000).

Obs: * baseado na escala de cinco níveis, sendo 1=fracasso total..... 5=extremamente bem sucedido.

2.1.3. Tipos de alianças estratégicas

Nesta seção são apresentados os tipos de alianças estratégicas constituídas entre empresas, como segue.

Lorange e Ross (1966) explicam que os relacionamentos de negócios entre empresas podem tomar diversas opções, desde uma simples transação em um mercado livre até um relacionamento de hierarquia de alianças estratégicas, com maior ou menor integração vertical das atividades. Numa escala contínua e crescente quanto à integração vertical, as alianças estratégicas podem ser denominadas como segue:

- Empreendimentos cooperativos informais;
- Empreendimentos cooperativos formais;
- *Joint venture*;
- Participação societária;
- Aquisições; e,
- Fusões.

As fusões podem ser entendidas como o ponto máximo de evolução de uma aliança, como se percebe no estudo de Zajac (1990), quando destaca que presidentes de empresas mencionam que as alianças de suas empresas teriam 67% de chance de viabilizarem fusões. Para Lorange e Ross (1996) as fusões representam a total integração das atividades da organização, conseqüentemente, pode ser interpretado como o término da própria aliança que existia.

Lorange e Ross (1996) explicam ainda que alianças estratégicas também podem ser entendidas com base no grau de interdependência entre as partes envolvidas, conforme estudo de Contractor e Lorange (1988), demonstrado no quadro a seguir.

QUADRO 2 - Opções de aliança estratégica em termos de grau de interdependência.

	Interdependência baixa (de fácil reversão)
Empreendimento cooperativo informal	↑
Empreendimento cooperativo formal	
<i>Joint venture</i>	
Participação acionária	↓
Fusão e aquisição	↓
	Interdependência alta (difícil reversão)

Fonte: Lorange e Ross (1996).

Brandenburger e Nalebuff (1997) conceituam um tipo de relacionamento entre empresas que não é por competição, mas conceituado como “*complementor*”, caso do relacionamento da *Intel* e da *Microsoft*, onde suas capacidades em desenvolver novos produtos se complementam. Os mesmos autores explicam que um relacionamento desses acontece quando os consumidores valorizam o produto de uma empresa por representar o fruto do relacionamento combinado, (exemplo computadores com o *Windows* e processador *Pentium*), do que adquirir um desses produtos sozinhos.

Segil (1996) diz que as alianças podem ser táticas ou estratégicas:

- Alianças táticas são aquelas que seriam criadas no desenrolar de operações, sem cuidadosa reflexão e planejamento que posicionem a organização na aliança; e,
- Alianças estratégicas, ao contrário, são criadas para o alcance de objetivos definidos.

Segundo Segil (1996) as alianças são como organismos vivos, dependentes das condições de mercado ou das prioridades organizacionais, podendo evoluir de táticas para estratégicas e vice-versa. É importante para os parceiros verifiquem se há congruência de entendimento sobre o tipo de aliança que possuem, diferenças que vão afetar o grau de recursos que cada parte vai dedicar ao projeto e na longevidade do mesmo.

Segil (1996) considera que os relacionamentos onde uma empresa produz para comercialização por outra, com a marca desta última, processo denominado OEM – *Original Equipment Manufacturer* são relações táticas que podem evoluir para estratégicas.

O quadro a seguir preparado por Lynch (1993), esclarece a comparação entre relações táticas de OEM e alianças estratégicas.

QUADRO 3 – Comparação entre relações táticas de OEM e alianças estratégicas.

Fator	Relacionamento Tático	Aliança Estratégica
Duração (tempo)	Curto/Indefinido/Renovável	Longo Prazo
Relacionamento	Superior/Subordinado/Comprador/ Fornecedor	Líder/Participante da Equipe/Comprador/Fornecedor
Fluxo de Informação	Unidirecional	Bidirecional
Produto/Serviço/ Aperfeiçoamento	Definido por contrato	Sempre mudando, fluindo
Controle	Hierarquia tradicional	Multidisciplinar, trabalho de equipe
Objetivo primário	Preço	Qualidade, preço, <i>timing</i>
Lucro	Controlado pelo comprador	Mutuamente controlado
Benefício	Ganha/?	Ganha/Ganha

Fonte: Lynch (1993)

Yoshino e Rangan (1996) afirmam que as alianças bem sucedidas são aquelas quando os parceiros priorizam seus objetivos estratégicos, classificando estes objetivos em 4 categorias, duas positivas que se relacionam com o aumento e conservação da eficiência da empresa e duas defensivas, relacionadas a manter a flexibilidade e a proteção de suas competências.

Segundo relato de Yoshino e Rangan (1996), a tipologia das alianças pode ser conceituada em relação ao tipo de competitividade existente entre os parceiros, conforme quadro apresentado a seguir.

QUADRO 4 – Tipos de alianças com relação ao tipo de competitividade.

		Tipos de Alianças	
		Conflito Potencial	Alto
Baixo	Alianças Pró-competitivas		Alianças Não-competitivas
		Baixo	Alto
Extensão da interação organizacional			

Fonte: Yoshino e Rangan (1996)

Esses tipos de alianças estratégicas são explicados pelos autores Yoshino e Rangan (1996), conforme descrito a seguir.

- Alianças pré-competitivas envolvem empresas de ramos de negócios diferentes para desenvolvimento tecnológico;
- Alianças não-competitivas tendem envolver empresas não competitivas, intra-setoriais, para desenvolvimento de novo produto que ambas irão comercializar;
- Alianças pró-competitivas são geralmente intra-setoriais com ligações verticais; e,
- Alianças competitivas definem-se igualmente às não-competitivas.

Zajac (1990) destaca que as principais motivações em relação às associações em *joint ventures* são:

- Obter um meio de distribuição e de prevenção contra concorrentes (35%);
- Ganhar acesso a novas tecnologias e diversificação em novos negócios (25%);
- Obter economia de escala e atingir integração vertical (20%); e,
- Superar barreiras alfandegárias e legais (20%).

Yoshino e Rangan (1996) destacam que o crescente número de elos entre as empresas gera uma grande diversidade de tipologias, que pode ser dividida em 2 grupos de acordos: acordos contratuais e acordos acionários explicados a seguir.

- Os acordos contratuais contemplam: (a) contratos tradicionais (contratos simples, franquias, licenciamentos simples e cruzados); (b) contratos não tradicionais (pesquisa & desenvolvimento conjunto, desenvolvimento de produto conjunto, acordos de fornecimento de longo prazo, fabricação conjunta, marketing conjunto, distribuição/serviço compartilhado, estabelecimento de padrões/consórcios de pesquisa); e,
- Os acordos acionários, por sua vez, contemplam: (a) sem entidade nova (investimento de capital minoritário e permutas de capital); (b) com a criação de entidade (*joint ventures* não subsidiárias e *joint ventures* subsidiárias de empresas multinacionais); e (c) com dissolução de entidade (fusões e aquisições).

Hitt, Ireland & Hoskisson (2001) divide as estratégias cooperativas em dois grupos: (a) estratégias competitivas; (b) estratégias corporativas. Esses dois grupos são subdivididos e exemplificados pelos autores como segue:

(a) Estratégias competitivas cooperativas; subdividindo-se em 4 tipos:

(a.1) Alianças complementares: pelas quais as empresas buscam o aproveitamento das oportunidades de mercado através da combinação de seus ativos e competências, podendo ser de modo vertical e horizontal.

- Aliança complementar vertical: quando formada por empresas que atuam em diferentes estágios da cadeia produtiva, incluindo a terceirização;
- Aliança complementar horizontal: quando as empresas atuam no mesmo segmento da cadeia produtiva, como por exemplo, as alianças entre empresas aéreas.

(a.2) Alianças estratégicas de redução de competição: onde a empresa busca reduzir o poder da competição considerada excessiva, através de cartel ou coalizão tácita.

(a.3) Alianças estratégicas de resposta à competição: onde as empresas procuram reagir à estratégia de competidores.

(a.4) Alianças estratégicas de redução da incerteza: em mercados muito dinâmicos as empresas procuram parceiros, como um mecanismo de *hedge*, para se protegerem de riscos, como por exemplo, no desenvolvimento de novos produtos e de novas tecnologias.

(b) Estratégias corporativas cooperativas; subdividindo-se em 3 tipos, como segue:

(b.1) Alianças estratégicas diversificantes: desenvolvem novos produtos em conjunto, sem fusão e aquisição, com risco relativamente menor e com maior flexibilidade.

(b.2) Alianças estratégicas sinérgicas: por onde as empresas desenvolvem pesquisa conjunta ou compartilham plantas industriais, sem recorrer a fusão e aquisição.

(b.3) Franchising: através do qual as empresas podem expandir o uso de recursos e competências, com menor aporte de capital, transferindo-se conhecimentos e a cessão de uso de marca já conhecida. Nesse tipo de aliança o poder da franqueadora é maior que o da franqueada.

Para Lewis (1992), as alianças estratégicas se distinguem pelo grau de compromisso e de controle que a cada parceiro é conferido, podendo ser subdivididas em 4 tipos:

- Cooperação informal: pela qual, empresas trabalham conjuntamente sem contratos formais;
- Cooperação formal: pela assinatura de contratos formais onde cada empresa assume compromissos explícitos;
- Alianças de capital: onde as empresas se associam através de *joint ventures*, de consórcios e de participações acionárias minoritárias; e,
- Redes estratégicas: que podem ser constituídas por qualquer uma das formas anteriores ou por todas elas.

Segundo Lorange e Ross (1996) a dimensão de quanto dinheiro e recursos são colocados em uma aliança e o quanto é recuperado ou retido, podem explicar uma estrutura formada por quatro tipos de modelos de alianças estratégicas apresentadas no quadro a seguir.

QUADRO 5 – Modelos de alianças estratégicas relacionados com objetivos e duração.

Recuperação ou retenção de recursos empregados	Alocação de recursos	
	Suficientes para operações de curto prazo	Suficientes para operações de longo prazo
Para as empresas-mães.	Acordo provisório	Consórcio
Conservados na aliança estratégica	<i>Joint venture</i> baseada em projeto	<i>Joint venture</i> plena

Fonte: Lorange e Roos (1996)

Esses tipos de alianças estratégicas são descritas por Lorange e Roos (1996) como segue.

- Acordo provisório: quando as empresas participantes colocam um conjunto mínimo de recursos, em base temporária, e que são totalmente recuperados por elas.
- Consórcio: quando as empresas participantes estiverem dispostas a colocar mais dinheiro do que o anteriormente comprometido e os valores gerados dentro da aliança são distribuídos entre as sócias.
- *Joint Venture*: baseada em projeto: quando as empresas participantes colocam um mínimo de recursos estratégicos, dentro de uma organização comum, distribuindo entre elas somente dividendos e *royalties*.
- *Joint Venture* plena: quando as empresas participantes colocam recursos em abundância, permitindo que os recursos gerados sejam mantidos na aliança,

distribuindo somente dividendos e *royalties*. Esse tipo de aliança estratégica pode caracterizar a criação de uma nova entidade mais ou menos autônoma com vida estratégica própria.

Kotabe, Aulakh, Santillan-Delgado, Teegen, et al (2000), em seu estudo sobre alianças estratégicas nas empresas latino-americanas, destacaram três aspectos estruturais:

- Tipos de alianças: constataram 5 principais tipos: assistência técnica; protocolo legal de licenciamento de marcas e patentes; acordo mercadológico; assistência gerencial; e acordo produtivo.
- Estrutura patrimonial: constataram que quando há participação acionária cruzada, as empresas estrangeiras costumam possuir um *stake* maior. Na média as empresas latino-americanas possuem 8,1% das ações da empresa estrangeira parceira, e estas 14,3% das ações da empresas latino-americanas. No caso de *joint ventures* apuraram que as participações acionárias médias são similares, no entanto um pouco maiores para as estrangeiras, com 21,7% contra 19% das latino-americanas; e,
- Dependência dos negócios: neste aspecto 26,9% das vendas das empresas latino-americanas dependem das associações com empresas estrangeiras, enquanto que esse índice é de 17% para as estrangeiras.

2.2. Vantagens competitivas sustentáveis

Nesta seção apresenta-se a conceituação de vantagens competitivas sustentáveis e suas fontes geradoras segundo o modelo *Resource-Based View*.

2.2.1. Considerações gerais sobre competitividade

Barney (1991) diz que as vantagens competitivas sustentáveis são geradas pela implementação de estratégias que exploram as forças internas da empresa em resposta às oportunidades do ambiente, de forma que as ameaças externas sejam neutralizadas e as fraquezas internas superadas. Explica ainda o autor, que as vantagens competitivas são qualificadas de sustentáveis, quando a empresa ao criar um diferencial estratégico não é simultaneamente implementada pelos concorrentes ou quando esses outros não são capazes de replicar o benefício dessa estratégia.

A origem da vantagem competitiva sustentada, segundo Barney (1991), começa com uma estrutura de recursos heterogêneos e de mobilidade variável entre as empresas da indústria, sendo que os recursos devem ter como atributos: ser precificado; ser escasso ou raro de fornecimento; difícil de ser imitado; e dificilmente substituído por outro recurso similar ou de mesmo uso.

Sobre competição, Barney (2001) explica que se trata de um conceito central que normalmente orienta o pensamento estratégico, podendo significar coisas diferentes em diferentes épocas para diferentes empresas. Em seu artigo, o autor analisou os 3 tipos mais comuns de conceitos sobre competitividade, dizendo que os mesmos podem ser integrados

para uso de uma mesma firma sobre condições diversas: competição nas organizações industriais; competição chamberliniana; e competição schumpeteriana, resumidos a seguir.

- **Competição nas Organizações Industriais:** Barney (2001) lembra que os conceitos básicos são fundamentados nos estudos de Mason (1939), Bain (1956, 1968), Caves (1980) e Porter (1980, 1981). Neste modelo, o retorno das empresas é determinado pela estrutura da indústria dentro da qual a firma se encontra. Os principais atributos que devem gerar o retorno de uma empresa industrial são: a existência e valor de muitas barreiras de entrada; a quantidade e o tamanho das firmas (devem ser poucas e grandes); a larga existência de produtos diferenciados e baixa elasticidade da demanda.
- **Competição Chamberliniana:** Barney (2001) recorda que os conceitos básicos vêm de Chamberlin (1933) e Robinson (1933), que estabelecem que o poder de competição de uma empresa industrial depende de seus recursos e natureza. A heterogeneidade dos recursos da empresa permitirá a ela implementar um posicionamento estratégico no setor. Algumas das principais diferenças competitivas das empresas são: o conhecimento tecnológico; reputação; a força da marca; patentes; marcas registradas; e a habilidade da gerencia em trabalhar conjuntamente.
- **Competição Schumpeteriana:** Barney (2001) lembra que o conceito de capacidade competitiva concebida por Schumpeter (1950) é que num ambiente instável, somente a tecnologia revolucionária e o lançamento de novos produtos no mercado representam poder competitivo da empresa. Assim, somente aquelas empresas que possuem habilidades para apresentar novidades tecnológicas no mercado e aquelas que

rapidamente sabem se adaptar a essas rápidas mudanças tecnológicas, que provavelmente terão capacidade de sobreviver no mercado competitivo.

A competitividade das empresas na visão de Castells (1999) seria simplesmente conquistar fatias de mercado. As empresas que possuam as melhores estratégias empresariais serão recompensadas pelo mercado, em meio à competição cada vez mais acirrada, que segundo o autor, tem vencedores e derrotados.

O entendimento de como a competitividade se expressa na estratégia organizacional pode ser obtido dos estudos de Andrews (1997), que diz que a estratégia corporativa tem que determinar, entre outros deveres, os negócios da companhia a serem perseguidos e respectivos escopos. A estratégia de negócio vai definir a escolha do produto ou serviço e o mercado de um negócio individual dentro de uma organização é a determinação de como a empresa competirá em dado negócio e qual será seu posicionamento dentre os competidores.

Andrews (1997) destaca ainda que na formulação da estratégia a principal sub-atividade inclui a identificação das oportunidades e ameaças no ambiente da companhia e também alguma estimativa para discernir as alternativas. Segundo Andrews (1997) as ameaças e oportunidades devem ser avaliadas em conjunto com os recursos em mãos da empresa e disponíveis. O mesmo autor destaca ainda que a subjetividade; falta de confiança; e desleixo em ver a realidade, dificultam a tarefa das organizações em conhecer suas forças e fraquezas como também em manter uma vigilância sobre a mudança ambiental. Para o autor, a avaliação das forças e fraquezas associada com o alcance de objetivos específicos permite a gerência apreender pela experiência de sucesso ou fracasso das políticas que instituíram.

Andrews (1997) explica que as pessoas da empresa desenvolvem capacidade de julgamento sobre o que a empresa pode fazer particularmente bem. A identificação das competências da empresa pode ser feita pela verificação das fontes de capacidades, da experiência em fazer e vender um produto ou serviço, identificando forças como aquilo que a empresa faz particularmente bem, e balanceando oportunidades e competências. O mesmo autor destaca ainda, que cada empresa tem estratégias diferentes porque são diferentes suas competências, recursos e valores.

Seguindo essa linha de pensamento, Amit and Shoemaker (1993) ressaltam que mesmo em estado de equilíbrio, empresas se diferenciam quanto aos recursos e capacidades que controlam, e que tais empresas podem coexistir até que mudanças exógenas ou choques Shumpeterianos possam ocorrer. Continuando, os autores explicam que:

- Recursos são ativos possuídos e controlados pelas empresas e que são convertidos em produtos finais e serviços através de processos que envolvem tecnologia, sistemas de informações, pessoas e outros fatores; e,
- Capacidades são as atividades ou processos que a empresa dispõe para performar as tarefas.

Amit and Shoemaker (1993) explicam ainda que na tomada de decisões sobre investimentos em ativos estratégicos a gerência deve observar os aspectos a seguir:

- A visualização do futuro, analisando as incertezas e ambigüidades sobre aspectos do ambiente econômico, da indústria, regulamentos, social e tecnológico, dos concorrentes e das preferências de clientes;
- A complexidade concernente às causas que moldam o ambiente da empresa e das interações competitivas decorrentes de diferentes percepções sobre esses ambientes; e,
- Quanto aos conflitos organizacionais entre aqueles que tomam decisões e aqueles que são afetados por essas decisões.

Ao analisar as estratégias de negócios, Aaker (2001) explica que uma estratégia de negócio pode ser caracterizada por uma ou mais investidas estratégicas, que são combinações de áreas estratégicas funcionais e bases de VCS - Vantagens Competitivas Sustentáveis, que em sua opinião representam à essência da estratégia. O autor identifica 5 tipos de investidas estratégicas que geram vantagens competitivas, a saber: diferenciação, custo baixo, foco, movimento antecipatório e sinergia. Explica ainda, que a maior parte das estratégias envolve diferenciação ou custo baixo, ou envolvem ambos. Os outros 3 tipos não são frequentes, mas tem papel central quando são relevantes.

- Diferenciação de produto: Aaker (2001), explica que um produto diferente ofertado por uma empresa é mais valorizado pelos clientes do que aquele dos demais concorrentes. O valor agregado ao produto deverá afetar a escolha dos clientes e a satisfação definitiva. Segue dizendo que o valor pode ser agregado a qualquer aspecto de um negócio, e qualquer que seja o caminho escolhido a estratégia de diferenciação deverá possuir três características: gerar valor ao cliente, fornecer valor percebido e ser difícil de copiar. O autor complementa que uma estratégia de diferenciação sustentada inclui: um sistema de informações estratégicas; em pensar globalmente; ser

inovador; ser orientado ao cliente ou usar um sistema de distribuição impar. Ressalta o autor, que a maioria das estratégias bem sucedidas envolverá toda a organização, sua estrutura, sistemas, pessoas e cultura. A abordagem de diferenciação pela qualidade implica na percepção do produto como superior ao do concorrente criando uma reputação de grande valor com respeito às alternativas comparadas de preço. A abordagem de construção de marcas fortes, que gera barreiras competitivas, implica que as associações de marca representam ativos que podem diferenciar e afetar a compra e a lealdade. Ambas as abordagens são importantes em si mesmas na medida em que muitas empresas eficazmente diferenciadas empregam uma ou ambas;

- Estratégia do custo baixo: Aaker (2001) explica que esta associada a métodos de obtenção de vantagens de custo baixo relacionados com: (a) abordagem da oferta de produtos e serviços básicos, pela remoção de todos os acessórios e extras que poderiam vir com o produto; (b) abordagem do *design* do produto, pela substituição de componentes, miniaturização e agregação de serviços e outros acessórios; (c) abordagem da produção/operação, acesso a matérias primas alternativas, canais de distribuição de custo baixo e acesso à mão de obra barata, subsídios do governo, custo de localização, automação e inovação da produção, redução do custo fixo e baixo custo na compra de bens de capital; (d) abordagem de economias de escala, refletindo a eficiências naturais associadas ao tamanho das operações; (e) e a abordagem da curva da experiência, onde à medida que uma empresa acumula experiência em construir um produto, seu custo em valor baixará a uma taxa previsível. A curva da experiência é primariamente baseada no: aprendizado; melhorias tecnológicas em produção/operação; e novo projeto de produto.

- Estratégia de foco: Aaker (2001) explica que esta estratégia concentra-se em uma parte do mercado ou linha de produto, não importando se implique em diferenciação, baixo custo ou ambos, podendo ser: (a) foco para evitar a diluição ou divergência da estratégia; (b) foco para competir com recursos limitados; (c) foco para passar por cima de ativos e competências do concorrente; (d) foco em reduzir pressões competitivas; e (e) foco para fornecer uma estratégia de posicionamento. O autor diz ainda, que a estratégia de foco tem mais probabilidade de gerar uma vantagem sustentável, já que ela evita diluição ou divergência.
- A estratégia de movimento antecipatório: é explicada por Aaker (2001) como a implementação de uma estratégia nova para uma área de negócios que gera um ativo ou uma competência que seguidores estarão inibidos ou impedidos de copiar ou fazer frente, como exemplo a liderança tecnológica pelo pioneirismo.
- A estratégia da sinergia: conforme Aaker (2001), foca nas vantagens competitivas criadas pelos múltiplos negócios relacionados com aumento do valor para o cliente, redução do custo de operação e redução do investimento necessário.

Ohmae (in Montgomery, Porter, 1998) alerta que há um erro na visão de gerentes ocidentais que vêem como marca de uma estratégia bem sucedida, a criação de vantagens competitivas sustentáveis conseguidas através de vitórias contra a concorrência, não importando para eles qual é seu objetivo, mas somente vencer a concorrência. O autor explica que o erro está em colocar a competição em primeiro lugar dentro da estratégia com o que discorda, afirmando que primeiro lugar vem à atenção total às necessidades do cliente o que gera conseqüências imediatas descritas a seguir.

- Verificação se a empresa tem condições de atender as necessidades do cliente;
- Repensar fundamentalmente sobre seus produtos e de melhor organizar o sistema de negócios que os projete, fabrique e os venda.

Ohmae (in Montgomery, Porter, 1998) explica ainda, que as estratégias possíveis para testar as realidades competitivas, devem ser definidas em termos de clientes, na determinação em criar valor ao cliente. A estratégia de responder aos concorrentes da mesma maneira e forma específica utilizadas por eles, vem em segundo lugar por serem demasiadamente reativas.

Para Collis e Montgomery (1997) o valor de um recurso pode ser obtido pela dimensão dos fatores: (a) demanda de consumo, tendo seu valor relacionado ao valor que pago pelo cliente para se ter o produto pela satisfação que terá; (b) escassez, quando o recurso é de pouca oferta e não imitável; (c) *propriability*, pela qual a empresa deve ter o direito à propriedade dos lucros gerados pelo recurso. Os autores destacam ainda que uma estratégia baseada em recursos exige a identificação de ativos que possam edificar um futuro competitivo, através de uma política de investimento contínuo, desenvolvendo e adicionando novos recursos complementares aos existentes e a alavancagem de ativos pela sua transferência para segmentos onde possam gerar valor.

Grant (1991) propõe uma estrutura para a formulação da estratégia da empresa com base nos seus recursos e capacidades internos, com o objetivo da empresa focar no negócio onde tem claras vantagens competitivas. Seguindo esse pensamento, Grant (1991) explica que os recursos e capacidades internos da empresa dão o direcionamento básico para a estratégia da empresa, sendo sua fonte primária de lucratividade. Explica ainda o autor que a volatilidade

do ambiente externo, dos clientes, fornecedores e tecnologia não representam base segura para a formulação de estratégias a longo prazo, por outro lado, por sua estabilidade, os recursos e capacidades internos representam fontes seguras para o planejamento estratégico.

Grant (1991), explicando que os recursos são as bases da rentabilidade corporativa, diz que a geração de lucros sobre o custo de capital depende de dois fatores:

- Atratividade da indústria: se é boa, implica que ela apresenta barreiras de entrada, aspectos de monopólio, verticalização e poder de barganha; e,
- Vantagens competitivas: se existem, implicam que a indústria apresenta custos competitivos decorrentes de tecnologia, plantas e acesso fácil aos insumos, diferenciação de marcas, tecnologia e força de marketing.

Grant (1991) segue dizendo que o retorno sobre os recursos e capacidades da empresa depende da sustentabilidade das vantagens competitivas apresentadas pelos recursos disponíveis e a habilidade da empresa em precificar e vender esses recursos. As características mais importantes dos recursos são:

- Durabilidade;
- Dificuldade de identificação e de entendimento;
- Dificil transferência;
- Não facilmente copiado ou replicado; e,
- Propriedade definida e controle.

Grant (1991) destaca ainda, que a empresa deve procurar se apropriar de todos os recursos gerados por e dentro dela, especialmente aqueles cuja propriedade é indefinida como a *expertise* das pessoas, conhecimentos, mobilização de empregados, necessitando negociações e barganhas, para que a firma mantenha consigo esses elementos.

2.2.2. *Resource – Based View*

Pela leitura do referencial teórico sobre vantagens competitivas sustentáveis, apresentado no item acima, pode-se dizer que de modo geral as vantagens competitivas sustentáveis decorrem da estratégia da empresa em combinar seus recursos e capacidades com o ambiente. Essa visão estratégica é denominada de *Resource-Based View*, que é conceituado a seguir.

Peteraf (1993) considera que o modelo de competição denominado por *Resource - Based View* tem aprofundado o conhecimento sobre como os recursos de uma empresa são aplicados e combinados. Diz o autor que são a natureza dos ganhos e as origens da heterogeneidade das empresas que geram vantagens competitivas sustentáveis. O autor destaca que para muitos, o *Resource – Based View* é único no campo do gerenciamento estratégico sendo considerado uma referência por prover uma visão muito mais abrangente que meios tradicionais. Afirma que a noção alcançada de que as empresas são fundamentalmente heterogêneas, em termos de seus recursos e capacidades internas, representa desde longe, o coração do gerenciamento estratégico. O autor, lembrando dizeres de Andrews (1997), diz que a atividade básica para uma formulação estratégica se inicia pela avaliação das competências e recursos da organização, onde aqueles que se apresentam diferentes ou superiores em relação aos dos rivais, podem se tornar a base para vantagens competitivas se forem convenientemente alinhadas com as oportunidades do ambiente.

Em seu estudo, Peteraf (1993) utilizando-se do modelo *Resource – Based View* apresenta as condições básicas para a ocorrência de vantagem competitiva sustentável destacando que os quatro fatores descritos abaixo estão intimamente relacionados.

- *Heterogeneity*: representa a assunção básica do *Resource – Based View*, pela qual estoques de recursos e capacidades que suportam a produção são heterogêneos entre as empresas. Firms com diferentes capacidades são capazes de competir no mercado e de pelo menos poder equilibrar-se, sendo que aquelas que possuem recursos superiores terão lucros; ao contrário, as firms que contam somente com recursos marginais podem somente esperar no máximo o *breakeven*.
- *Ex post limits to competition*: significa que as condições de heterogeneidade que geram as vantagens competitivas sustentáveis devem ser preservadas pelas empresas, requerendo que ela ao atingir um posicionamento superior e ganhos correspondentes deverá buscar meios de preservar essas capacidades ou de estabelecer mecanismos de isolamento para se proteger de rivais imitadores. O autor explica que são formas de proteção: o registro de direitos autorais; direitos de propriedade sobre recursos escassos; informações assimétricas e atritos; além de outras, e do estabelecimento de barreiras de entrada como: aprendizado de produção, reputação, custo de troca de fornecedor, economia de escala e custo de escolha de fornecedor.

- *Imperfect resource mobility*: é explicado pelos recursos existentes na empresa que de alguma forma não podem ser negociados para fora dela, sendo destinados para atender as necessidades específicas da empresa. São recursos cuja mobilização está limitada por altos custos para sua transação e transferência, sendo de difícil imitação pela concorrência. São geralmente usados em conjunto com outros recursos do que resulta alto valor econômico que será distribuído pela empresa. São recursos que permanecem ligados à empresa e disponíveis para pronto uso e de longo prazo, podendo ser fonte de vantagens competitivas sustentáveis. O autor destaca que o custo de oportunidade de um novo uso do recurso é inferior não se comparando com o uso e ganhos de sua utilização no presente.
- *Ex ante limits to competition*: significa que muito antes da empresa estabelecer um posicionamento de recursos superior, deve haver uma situação de competição limitada para aquele posicionamento, isto é a *performance* econômica das empresas dependem não somente dos retornos de suas estratégias; dependem também do custo de implementação dessas estratégias perante o ambiente que deve apresentar condições de imperfeições nos fatores estratégicos de mercado, caso contrário deve-se esperar somente por retornos normais.

Continuando, Porter (1989) diz que o primeiro determinante fundamental da rentabilidade de uma empresa é a atratividade da indústria da qual é necessário se identificar quais são as regras de concorrência existentes para se estabelecer uma estratégia competitiva. Diz ainda o

autor, que em qualquer indústria, as regras da concorrência estão englobadas em 5 forças competitivas, quer sejam:

- Entrada de novos concorrentes;
- Ameaça de substitutos;
- Poder de negociação dos compradores;
- Poder de negociação dos fornecedores; e,
- Rivalidade entre os concorrentes existentes.

Porter (1989) explica ainda, que o vigor coletivo dessas cinco forças competitivas é que determina a habilidade de uma empresa em uma indústria de obter em média taxas de retorno sobre investimentos superiores ao custo do capital; ou seja, é a estrutura industrial que determina a rentabilidade da indústria, não sendo esta, função da aparência do produto ou do fato dele englobar alta ou baixa tecnologia.

Além dessa visão ambientalista, Porter (1989) esclarece que em geral as empresas não são prisioneiras da estrutura de sua indústria, podendo influenciar as 5 forças através de suas estratégias, modelando a estrutura e modificando fundamentalmente a atratividade de uma indústria para melhor ou pior.

Porter (1989) destaca ainda 3 estratégias genéricas para se alcançar desempenho acima da média em uma indústria:

- Liderança de custo;
- Diferenciação; e
- Enfoque.

As estratégias de liderança no custo e de diferenciação buscam vantagem competitiva em um limite amplo de segmentos industriais, enquanto a estratégia do enfoque visa a uma vantagem de custo ou uma diferenciação num segmento estreito.

Segundo estudos de Barney (1991), o modelo ambiental de vantagem competitiva como pode ser visto em Porter (1989) se baseia em duas suposições: 1ª) que as firmas dentro de uma indústria são idênticas em termos de recursos relevantes estratégicos que elas controlam e das próprias estratégias que possuem; 2ª) que a heterogeneidade de recursos de uma indústria pode ter vida breve porque eles são altamente negociáveis, podendo ser facilmente comprados ou vendidos no mercado. Barney (1991) resumiu essas duas suposições em seu trabalho para dizer que elas não podem servir de base para o modelo de vantagem competitiva decorrente do Resource – Based View; porque este modelo baseia-se na ligação entre as características internas da empresa com sua performance, assumindo que as empresas podem ser heterogêneas quanto aos recursos estratégicos que controlam e que estes recursos não devem ser *perfectly mobile* entre as empresas, e conseqüentemente a heterogeneidade pode ser duradoura.

Quanto aos recursos, Barney (1991) explica que são forças que permitem conceber e implementar estratégias de criação de valor e que aumente sua eficiência e eficácia, incluindo todos os ativos, capacidades, processo organizacional, informação, conhecimento e outros elementos, possuídos e controlados por ela.

Barney (1991) classifica os inúmeros recursos de uma empresa em três categorias: recursos de capital físico; de capital humano; e de capital organizacional, como segue.

- Recursos de capital físico: incluem tecnologia, fábricas, equipamentos, localização geográfica e acesso às matérias primas;
- Recursos de capital humano: incluem treinamento, experiência, julgamento, inteligência, relacionamento e a visão dos executivos e empregados dentro da firma; e,
- Recursos de capital organizacional: que incluem a estrutura de comunicação da empresa, seu planejamento formal e informal, controle e coordenação dos sistemas, como também, o relacionamento informal entre grupos dentro da empresa e entre a empresa como o meio ambiente.

2.2.3. Atributos de Produto

Na leitura do referencial teórico percebe-se a importância dos recursos e capacidades diferenciados na formulação da estratégia competitiva da empresa em busca de vantagens competitivas sustentáveis. Neste item, procura-se conceituar os atributos de produtos: preço do produto; reputação da empresa; customização; e aprendizado, que por suas naturezas podem ajudar no desenvolvimento da compreensão e conhecimento da presente pesquisa, focada em empresas imobiliárias, notadamente vendedoras de produtos exclusivos e de alto valor de consumo.

1º) Preço do produto

A percepção do valor pago na aquisição de um produto ou serviço tem papel fundamental na satisfação do consumidor ao adquirir o produto. O significado de valor varia e depende do contexto onde é analisado. Buzzell e Gale (1987) definem valor com a razão ou *trade-off* entre o total de benefícios recebidos e o total dos sacrifícios. Monroe (1991) define o valor percebido pelo cliente como a razão entre benefícios percebidos e sacrifício percebido, onde o sacrifício percebido inclui o preço pago pelo produto mais todos os outros custos envolvidos no processo de compra. Conforme o autor, os benefícios percebidos são combinações de atributos físicos do produto, serviços e suporte técnico disponíveis, o próprio preço pago e a qualidade percebida. Anderson, Fornell e Lehman (1994) propõem que o valor tem impacto direto na satisfação dos consumidores com fornecedores. Para propiciar valor competitivo para consumidores, a empresa deve procurar conhecer as necessidades dos consumidores e das atividades que constituem cadeia de valor para eles, propõem Fornell, Johnson, Anderson, Cha e Bryant (1996).

A decisão do consumidor acerca do preço de um produto é influenciada por fatores como a renda, envolvimento com o produto, o relacionamento preço e qualidade e a consciência do preço e o envolvimento com o produto, Ofir (2004).

Monroe (1973) diz que o consumidor tem noções ou linhas divisórias de preços baixos e de preços altos, onde preços abaixo de suas referências devem indicar produtos com qualidade suspeita devendo ser desconsiderados e preços altos acima de suas referências são considerados por demais caros, devendo ser, também, desconsiderados. Lichtenstein, Block e Black (1988) têm um pensamento similar explicando ainda que a análise de preços muito baixos ou altos é feita diretamente pelo consumidor.

A renda ou o orçamento disponível do consumidor é considerado como um dos maiores determinantes da decisão de compra, Monroe (1991). Por sua vez, Stigler (1961) diz que o orçamento doméstico influencia a pesquisa por menores preços.

Outro fator que influencia a aceitação do preço de um produto é o grau de importância do produto para o consumidor. Zaichkowsky (1985) explica que o envolvimento com um produto está positivamente associado com pesquisa e comparação de marcas, consumidores envolvidos com o produto são mais diligentes em examinar e detectar diferenças entre marcas, estando menos preocupados com preços e com o risco de preços baixos, em razão da importância do produto para eles.

A relação entre o preço e a qualidade significa o grau em que os consumidores acreditam que o preço é um indicador positivo da qualidade do produto, conforme sugerem Lichtenstein, Block e Black (1988), e que essa relação influencia a aceitação do preço.

O consumidor que tem consciência de preço faz pesquisa de preços e valoriza essa sua atividade para comprar, e quando se envolve com um produto que deseja, se apresenta disposto a pagar mais por ele conforme sugere Monroe (1991).

2º) Reputação da empresa

Segundo Quagraine (2003) a reputação de uma empresa tem papel importante em assegurar a qualidade de um produto em mercados onde o consumidor somente pode julgar a qualidade do produto após o respectivo consumo ou uso. Esse conceito pode ser observado no segmento residencial, onde as vendas dos imóveis são realizadas comumente na planta, isto é, para

posterior construção do bem. Shapiro (1983) demonstra que preços “premium” são necessários para aqueles produtores que investem em qualidade e reputação. Caves and Greene (1996) demonstra que fatores que devem afetar a reputação de uma empresa influenciam o relacionamento entre preço e qualidade. Fombrun (1996) define reputação como a avaliação global da empresa pelos seus *stakeholders*, a qual é expressa pela rede afetiva de reações dos consumidores, investidores, empregados e pelo público em geral. Hall (1992) combina componentes cognitivos e afetivos quando conceitua que a reputação da empresa consiste de conhecimentos e de emoções mantidos pelos indivíduos.

Com respeito a consumidores, os pesquisadores Fombrun e Van Riel (1998), Goldberg e Hartwick (1990); Lafferty e Goldsmith (1999); demonstram que uma forte reputação corporativa aumenta a lealdade do consumidor nos produtos e serviços da empresa, nas campanhas de propaganda e nas decisões de compra. A avaliação da reputação de uma empresa considera os seguintes atributos, conforme descreve Schwaiger (2004): qualidade dos empregados, qualidade da gerência, performance financeira, qualidade dos produtos e serviços, liderança no mercado, orientação aos consumidores, atratividade, responsabilidade social, comportamento ético e confiança, que podem ser agrupadas em 3 categorias: atitude correta perante os competidores; transparência e franqueza; e credibilidade.

3º) Customização

Segundo Feitzinger (1997), a extensão de opções e características de um produto, está relacionada à customização de produtos. Waller (2000) explica que se um produto tem somente uma possibilidade de configuração, não pode ser customizado, por outro lado, se há muitas possibilidades de configuração, então o produto tem alto potencial de customização. Zipkin (2001) propõe que a customização em massa necessita desenvolver um mecanismo

que identifique as necessidades do consumidor e que transforme essas necessidades em produtos adequados. Tseng and Jiao (2001) dizem que pela perspectiva do consumidor, o objetivo da customização em massa é disponibilizar valor superior ao consumidor pela produção de produtos e entrega de serviços que vão de encontro com as necessidades individuais dos consumidores com a eficiência da produção em massa. Waller (2000) diz que o marketing orientado para o mercado esta associado diretamente com customização de produtos, sendo fator crítico para a performance da empresa.

Fuller (1993) diz que as empresas que praticam segmentação de mercado e customização de produtos, enquanto mantém nível razoável de custos, são destinadas a terem rentabilidade e fatia de mercado, exemplares. Zeithaml (1988), explica que o sucesso da customização de massa depende do quanto os consumidores percebem o custo adicional e benefícios desse mecanismo. Para ter uma performance superior ao processo da simples produção em massa, os custos percebidos relativos a esse processo devem contrabalançar com os benefícios gerados. Além de custos monetários, os consumidores também buscam custos não monetários, como tempo e esforços despendidos, e temores psicológicos como a incerteza.

4º) Aprendizado.

Hamel, Doz, Prahalad (1989) dizem que se a colaboração leva a uma revitalização da empresa e isto depende do que os empregados da empresa acreditam em qual o propósito da aliança, e este propósito é auto-evidente: o aprendizado. Os autores dizem ainda, que as empresas ocidentais somente percebem o total benefício de uma aliança quando perdem a arrogância e se tornam mais receptivas.

O aprendizado começa pela alta gerência, dizem Hamel, Doz, Prahalad (1989), mas é nas camadas inferiores de uma aliança onde acontece o maior aprendizado. Eles representam um papel vital na aquisição de conhecimento, devendo ser bem informados sobre as forças e fraquezas do parceiro e entender como adquirir determinadas habilidades que reforcem o posicionamento competitivo de sua empresa.

Kelly (2002) explica que os parceiros devem perceber a grande oportunidade que têm de aprender um com o outro, desde os estágios iniciais de uma aliança, como, também, de desenvolver uma comunicação efetiva e de criar uma atmosfera que transcenda suas organizações e diferenças culturais. Continuando, o mesmo autor destaca que os passos iniciais de uma aliança são usados para construção de confiança e credibilidade, do afinamento das habilidades das empresas e, da definição das tarefas entre os parceiros.

Kelly (2002) sugere ainda, que o aprendizado deve começar sobre a competição tecnológica e sobre o ambiente de marketing, servindo como primeiros passos para dar uma mesma base de conhecimento entre os parceiros, desenvolvendo a confiança e compartilhamento de entendimentos e de esclarecimentos.

Chen (1999) acredita que a empresa pode apreender em uma aliança dois tipos de conhecimento: conteúdo e processo. Conhecimento de conteúdo refere-se às capacidades e habilidades nas várias áreas funcionais, incluindo tecnologia, produção e expertise em marketing. Conhecimento de processo refere-se ao conhecimento de negociação e de gerenciamento, pela participação nas negociações e contratos da aliança, gerenciamento do relacionamento entre parceiros e da solução dos conflitos que surgem na aliança.

3. ÁREA DE ESTUDO – DESCRIÇÃO DA INDÚSTRIA

3.1. Análise do Ambiente.

O macro-setor da construção civil é um dos mais importantes da economia nacional, representando 20,56% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional em 2002, considerando-se os efeitos diretos, indiretos e induzidos, movimentando cerca de R\$ 246,5 bilhões na economia nacional, conforme dados do trabalho realizado pelo Instituto Brasileiro de Economia – IBRE da Fundação Getulio Vargas, intitulado “Macro-setor da Construção 2002”.

O impacto dessa atividade na conjuntura econômica nacional se estende em toda a sua cadeia produtiva, pela notável integração com diferentes setores, de fornecimentos de matérias primas, insumos e equipamentos, atividades de serviços de consultoria, aluguéis, hotéis, impostos, renda e salários para milhões de trabalhadores. O produto gerado pelo macro-setor tem como principais atividades econômicas: a atividade da construção, com 71,78%; a indústria associada à construção, com 19,66%; e os serviços associados à construção, com 8,57% do macro-setor, conforme dados da análise feita pela Assessoria Econômica/GEX do Sindicato da Indústria da Construção Civil no Estado do Rio Grande do Sul - SINDUSCON-RS, em relatório de 04/11/2004, com base no relatório do IBRE.

Conforme dados do IBGE, Contas Nacionais, analisados por LCA Consultores (2005), a geração de empregos é outra característica importante da indústria da construção civil disponibilizando cerca de 15,1 milhões de empregos na cadeia de produção; sendo que para cada 100 empregos diretos gera outros 285 empregos indiretos, distribuídos nas atividades de construção de edificações e construções pesadas e nas atividades indiretas, distribuídas entre

grandes fornecedoras de insumos de cimento, aço, cerâmicas, tintas e ferragens e entre centenas de médias e pequenas empresas industriais e comerciais de esquadrias, tijolos, telhas, manutenção e serviços profissionais. A distribuição de empregos gerados no ano de 2001 e a relevância dos negócios do setor da construção civil frente ao PIB são apresentadas nas tabelas a seguir.

TABELA 2 - Distribuição de empregos gerados pela Indústria Imobiliária em 2001.

Atividades	Em milhões de Pessoas
Ocupados diretos	3,92
Ocupados indiretos	2,43
Ocupados induzidos	8,75
Pessoal total ocupado	15,10

Fonte: IBGE – Contas Nacionais – Elaboração LCA Consultores (2005)

TABELA 3 - Relevância do setor Construção Civil frente ao PIB.

Atividades	Em participação no PIB
Edificações e construção pesada	9,1 %
Materiais de Construção	4,9 %
Outros materiais	0,8 %
Maquinas e equipamentos	0,2 %
Serviços de atividades imobiliárias e manutenção de imóveis	0,5 %
Participação total no PIB	15,5 %

Fonte: IBGE – Contas Nacionais – Elaboração LCA Consultores (2005)

A construção civil é um segmento dentro do qual se destaca o setor de incorporadoras e construtoras de imóveis residenciais e comerciais. Conforme informações do IBGE, Pesquisa Anual da Indústria da Construção, v. 13.2003, a demanda por edificações, cujo contratante típico é o setor privado, respondeu por 70,7% do total do valor das obras em 2003.

O mercado da indústria imobiliária brasileira é bastante amplo e altamente fragmentado, abrigando centenas de empresas que se caracterizam em sua maioria por empresas familiares

e locais, que atendem uma cidade e suas proximidades, de pequeno e médio porte. As empresas imobiliárias de grande porte, em termos de economia brasileira, profissionalizadas, têm expandido suas atividades além da sua localidade de origem. Para ilustração, o mercado imobiliário da cidade de São Paulo no ano de 2004, contava com 331 empresas imobiliárias, sendo que somente as 10 maiores representavam 27% da produção no faturamento do mercado paulistano, segundo dados apresentados pela Company S/A (2005).

Os lançamentos de novas incorporações de empreendimentos imobiliários no mercado imobiliário da grande São Paulo no período de 1993 a 2002, estão apresentados na tabela a seguir:

TABELA 4 - Número de Lançamentos Imobiliários na grande São Paulo.

Ano	Número de Projetos	Número de Unidades	Preço Médio por m2 de área total-em US\$	Preço Médio em US\$	Área Total – m2
1993	358	26.346	593	84.063	141,76
1994	456	30.572	642	90.348	140,73
1995	497	33.871	756	116.651	154,30
1996	479	54.936	658	78.308	119,01
1997	451	63.410	663	72.559	109,44
1998	335	28.600	711	99.199	139,52
1999	319	32.946	479	59.324	123,85
2000	448	37.963	511	65.587	128,35
2001	421	32.748	422	56.455	133,78
2002	478	31.527	400	64.580	161,45
Média	424	37.292	584	78.968	135,22

Fonte: EMBRAESP

Pela variação no tamanho da área total da moradia entre 1996 a 2000 nota-se que o mercado construtor passou a buscar a classe de renda media baixa como oportunidade de vendas, aproveitando os efeitos do plano real; porém, pelas dificuldades sofridas decorrentes de falta

de financiamento e inadimplência dos compradores, a partir de 2001 voltam a buscar o segmento de renda mais alta, que tem melhores condições de renda e de financiamento.

O Brasil tem necessidade de novas moradias, conforme relatório Global Aspen (2000), as estimativas calculam de 5 a 10 milhões de unidades. Pelas análises apresentadas por LCA Consultores (2005), o déficit habitacional brasileiro é estimado em 6,65 milhões de residências, correspondente a 14,5% do total de domicílios brasileiros, com previsão de aumento desse déficit em razão do acréscimo da demanda em 450 mil novas habitações/ano, muito acima do acréscimo de unidades formais construídas anualmente.

Como se pode inferir, o déficit acumulado de moradias e o desejo de habitações de melhor qualidade representam um estoque de demanda firme e crescente para o setor imobiliário. Esse enorme mercado poderá ser suprido não somente por unidades básicas de moradia atendendo a necessidade básica de se morar dignamente; mas poderá ser otimizado com o oferecimento de produtos diversificados, de melhor qualidade e serviços, para substituição de antigas moradias e mesmo para a descentralização de famílias, resolvendo o problema em que sobre um mesmo teto vivem pais, filhos, avós e outros agregados.

O déficit habitacional é crescente por ser cumulativo no tempo e explicado pelo fato de que a indústria imobiliária tem a característica de estocar demanda não atendida. A pessoa que não tem onde morar ou moradia própria, enquanto viva, terá sua necessidade satisfeita somente com a obtenção física do bem, não importa quando, o que em termos de mercado abre espaço promissor para produção e vendas.

Atender a esta necessidade será bastante difícil por duas razões, conforme explicações contidas no relatório Global Aspen (2000) reproduzidas a seguir.

Em primeiro lugar, os níveis de produção são relativamente baixos devido às dificuldades que os fabricantes e os compradores enfrentam para obter financiamento. Mesmo famílias na faixa de renda mais alta têm problemas para garantir empréstimos. Os capitais para habitação são escassos e mesmo quando acessíveis, são caros e apresentam prazos de amortização relativamente curtos. Em segundo lugar-e talvez o mais importante-noventa por cento das necessidades habitacionais brasileiras se localizam na população de baixa renda com poder de compra muito limitado (Global Aspen, 2000, p.4).

O mesmo relatório acima explica que “taxas de juros crescentes levaram a desintermediação ou a um escoamento dos depósitos de poupança e a uma amortização negativa dos empréstimos hipotecários”; afirma ainda, que no momento atual o Brasil, sofre evidentemente, de uma falta de capital interno de longo prazo para habitação, ficando também, evidente que o Brasil não tem acesso a montantes expressivos dos capitais internacionais para habitação.

O déficit habitacional brasileiro varia enormemente entre as regiões demográficas do país em decorrência do processo de adensamento urbano. A região metropolitana da Cidade de São Paulo representa por si só a 25% de todo déficit habitacional da região Sudeste, sendo maior que a soma dos déficits das regiões Norte e Centro-Oeste. A tabela a seguir demonstra a disparidade do déficit habitacional entre as regiões demográficas do país, preparado por Company S/A (2005), que trabalha com estimativas de números um pouco menor que o apresentado em parágrafo anterior, pela LCA Consultores (2005).

TABELA 5 - Disparidade do déficit habitacional entre as regiões demográficas do país.

Região	Em milhares de habitações
Norte	412
Centro-Oeste	428
Sul	589
Nordeste	1.729
Sudeste	2.257
Total Brasil	5.415
Região Metropolitana de São Paulo	566

Fonte: IBGE – PNDA – SECOVI-SP – Company S/A (2005)

Pelo imenso déficit habitacional do país pode-se inferir que a demanda por produtos imobiliários sempre está presente, em todos os segmentos, porém, a capacidade aquisitiva da população é afetada pela baixa distribuição de renda e pela concentração da poupança pessoal. A tabela a seguir demonstra a distribuição das famílias brasileiras em percentual de salários mínimos recebidos.

TABELA 6 - Distribuição da população em % de renda/salários-mínimos.

Faixa de Renda	% da população
Sem renda ou declaração	9,0 %
Até 1 salário mínimo	18,9 %
De 1 a 2 salários mínimos	19,9 %
De 2 a 3 salários mínimos	15,5 %
De 3 a 5 salários mínimos	13,9 %
De 5 a 10 salários mínimos	13,0 %
Mais de 10 salários mínimos	9,8 %

Fonte: ABECIP (2005)

A tabela apresentada a seguir demonstra a concentração das contas de poupança, onde 1,2 % dos depositantes representam 43 % dos recursos totais das cadernetas de poupança.

TABELA 7 - Concentração dos depósitos em contas de poupança.

Faixa de Valor em R\$	R\$ milhões	% Faixa	Número de depositantes	% Faixa
Até 100,00	554	0,44	27.813	54,08
De 100,00 a 500,00	2.530	1,99	8.590	16,70
De 501,00 a 1.000,00	3.148	2,48	3.828	7,44
De 1.001,00 a 5.000,00	18.988	14,98	7.043	13,70
De 5.001,00 a 20.000,00	34.976	27,57	3.110	6,05
De 20.001,00 a 30.000,00	12.161	9,59	428	0,83
Mais de 30.001,00	54.496	42,96	617	1,20
Total	126.853	100,00	51.429	100,00

Fonte: ABECIP (2005)

Para se ter uma visão do que está ocorrendo no mercado imobiliário em termos de oferta de lançamentos e dos problemas que afetam o setor, que é particularmente sensível às decisões de política habitacional e de financiamentos; os dados estatísticos referentes à cidade de São Paulo, e respectivas análises, obtidos através do relatório Balanço do Mercado Imobiliário 2004, da cidade de São Paulo, preparado pelo SECOVI-SP, são apresentados na tabela a seguir, com o retrospecto dos lançamentos de unidades habitacionais em São Paulo em 2004, comparado a 2003.

TABELA 8 - Lançamento de unidades habitacionais em São Paulo em 2004.

Ano	2003	2004	2004 –Área privativa	2004 –Valor Geral de Vendas- R\$ milhões
1 dormitório	3.123	1.237	48	195
2 dormitórios	9.626	8.957	61	1.276
3 dormitórios	8.981	7.924	90	1.709
4 dormitórios	4.817	4.345	200	3.344
Total	26.547	22.463	-	6.524

Fonte: SECOVI-SP

A redução de 15% no volume de lançamentos imobiliários, comparado a 2003, segundo relatório do SECOVI-SP, Balanço do Mercado Imobiliário 2004, é fato que preocupa, destacando os seguintes fatores que influenciaram este resultado:

- Houve queda de 15%, motivada principalmente pelo Plano Diretor e pela nova Lei de Zoneamento da Cidade de São Paulo, cujas diretrizes urbanísticas restritivas encarecem o preço dos terrenos e pela falta de financiamentos adequados à produção.
- Exigências da nova legislação encareceram o peso dos terrenos em 16%. Restrições ao tamanho dos subsolos - decorrente da Taxa de Permeabilidade de 15%-, por exemplo, induziram oferta de unidades maiores e mais caras. A área total lançada diminuiu 5,8%.
- A área privativa média dos lançamentos aumentou em 11,5%, provavelmente em razão dos novos parâmetros urbanísticos criados pelo plano Diretor de 2002.
- O preço por metro quadrado de venda subiu 13,1%, índice superior ao aumento de custo da construção medido pelo CUB de 8,66%, possivelmente também em razão dos parâmetros introduzidos pelo Plano Diretor.
- O segmento de quatro dormitórios (alto padrão) continuou com presença destacada, denotando que o mercado ainda permaneceu bastante focado em produtos dirigidos a um segmento da população que independe de financiamento. Nota-se, entretanto, participação predominante de imóveis para classe média, de 2 e 3 dormitórios.
- Essa redução de lançamentos imobiliários é preocupante, pois, no tempo e no espaço, isso poderá se refletir em desequilíbrio entre oferta e procura. (SECOVI-SP).

Por outro lado, a Presidência do SECOVI-SP, no mesmo Balanço do Mercado Imobiliário 2004, destaca que o ano de 2004 será lembrado como um marco na história do mercado; recordando a aprovação da Lei 10.931, que ampliou as garantias a compradores e financiadores de imóveis (Patrimônio de Afetação, Alienação Fiduciária, dentre outros aspectos); às resoluções do Conselho Monetário Nacional que reforçaram a destinação de recursos para o crédito; e iniciativas outras, como uma Medida Provisória enviada ao Congresso propondo isenção de Imposto de Renda para as pessoas físicas que investirem em títulos com lastro imobiliário (Letras e Cédulas Hipotecárias) – havendo pleito, por questão de isonomia, para a extensão desse benefício para os Fundos de Investimento Imobiliário.

A oferta de unidades habitacionais está relacionada diretamente e dependente da existência de fontes de financiamento adequadas, quanto a montantes, custo financeiro, prazos e garantias, e relacionamento com o mercado de capitais, tanto para o construtor quanto para o comprador do imóvel.

O crédito imobiliário oficial sempre foi insuficiente para elevar o número de moradias de forma a reduzir o déficit, sendo que o Sistema Financeiro da Habitação (SFH), a Caixa Econômica Federal e outros agentes, segundo a LCA CONSULTORES (2005), financiaram somente 32 mil novas moradias por ano, no período entre 1996 a 2004.

Conforme dados apresentados pela ABECIP (2005), o SFH em seus 40 anos de vida, financiou quase 8 milhões de moradias, numa média de 200 mil moradias/ano, destacando que nesse número inclui como é política do SFH o financiamento de construção, aquisição de imóveis novos e usados e, material de construção.

Num mercado financeiro altamente competitivo, com altas taxas de juros e incerteza econômica, fica difícil para o mercado imobiliário competir com outras fontes de investimento. Dados da ABECIP (2005) demonstram que houve significativa redução da participação das aplicações em caderneta de poupança, que financia as habitações, no mercado financeiro, em 1980 e em abril de 2005, conforme demonstrado na tabela a seguir.

TABELA 9 - Mercado Financeiro Altamente Competitivo.

Tipo de Investimento	1980 % do mercado	Abril/2005- % do mercado
Em Títulos Públicos	29,7%	13,1%
Em FIF	0,0%	49,5%
Em Títulos Privados de Renda Fixa	32,5%	20,6%
Em Caderneta de Poupança - SBPE	37,8%	13,5%
Caderneta Rural	0,0%	3,4%
Total	100,0%	100,0%

Fonte: ABECIP (2005)

Os dados demonstram a forte redução de investimentos em cadernetas de poupança agente preponderante de suprimento de fundos para o financiamento de habitações.

Buscando experiências bem sucedidas das economias modernas, como é o caso dos Estados Unidos, onde o mercado secundário de hipotecas é determinante na dinâmica das atividades imobiliárias e a indústria imobiliária por seu perfil de longo prazo exige aporte de capitais de longo prazo; as empresas do setor da indústria imobiliária através de seus representantes de classe, SECOVI-SP, por exemplo, se mobilizaram e o governo instituiu a partir de 1993 uma série de leis e regulamentos, que possibilitaram aproximar a indústria imobiliária do mercado de capitais.

Da Lei 8.668/93 foi originado os Fundos de Investimento Imobiliário e da Lei 9514, de 11/11/1997, foi criado o novo Sistema Financeiro Imobiliário (SFI), alterada pela Medida Provisória 2.223 de 2001 e transformada em Lei 10.931 em agosto/2004.

O Sistema Financeiro Imobiliário – SFI foi concebido como alternativa e complementação ao Sistema Financeiro da Habitação (SFH) e à Carteira Hipotecária. O novo sistema SFI autorizou a securitização dos créditos imobiliários para lastro dos CRIs-Certificados de

Recebíveis Imobiliários, introduzindo também a alienação fiduciária no mercado imobiliário na venda dos imóveis. Foi criada as companhias securitizadoras de créditos imobiliários que se caracterizam por serem sociedades anônimas não financeiras para aquisição e securitização de créditos imobiliários pela emissão dos CRIs e respectiva colocação no mercado financeiro.

Os requisitos de formalização e procedimentos para a emissão dos CRIs e sua colocação no mercado, tem induzido as empresas do setor a buscar maior respeitabilidade por parte de seus clientes, fornecedores, agentes financeiros e outros, adequando-se aos requisitos exigidos por esse novo mercado, com maior transparência de informações ao mercado, na forma societária e gerencial e na padronização de suas vendas atendendo a inovação da alienação fiduciária da unidade habitacional vendida até quitação da dívida pelo comprador.

A alienação fiduciária na venda das habitações veio com o objetivo de dar garantias ao vendedor do imóvel ou ao financiador de recuperar a posse do imóvel em curto espaço de tempo, caso o comprador fique inadimplente. O antigo sistema, da garantia hipotecária do imóvel vendido quando executado é submetido a um longo e incerto caminho jurídico que amedronta a todos financiadores de imóvel, conforme se depreende de pronunciamentos do SECOVI-SP e do relatório Global Aspen (2000).

Embora o mercado lastreado em recebíveis imobiliários ainda esteja em fase de consolidação, é inegável a tendência de crescimento. Prova disso é o crescimento da emissão de CRIs – Certificados de Recebíveis Imobiliários. Em 2001, as ofertas registradas somavam 171 milhões de reais. Em 2004, esse número saltou para 403 milhões de reais. E, de janeiro a maio de 2005, a oferta registrada totalizou 437 milhões de reais, estando em análise para registro na CVM – Comissão de Valores Mobiliários, mais de 200 milhões de reais, esperando-se para

2005, operações de CRIs num montante superior a um bilhão de reais, conforme dados obtidos de pronunciamento da Presidência do SECOVI, em seminário realizado em 9 de junho de 2005.

O funcionamento do mercado secundário de créditos imobiliários através do SFI- Sistema Financeiro Imobiliário pode ser explicado conforme figura a seguir.

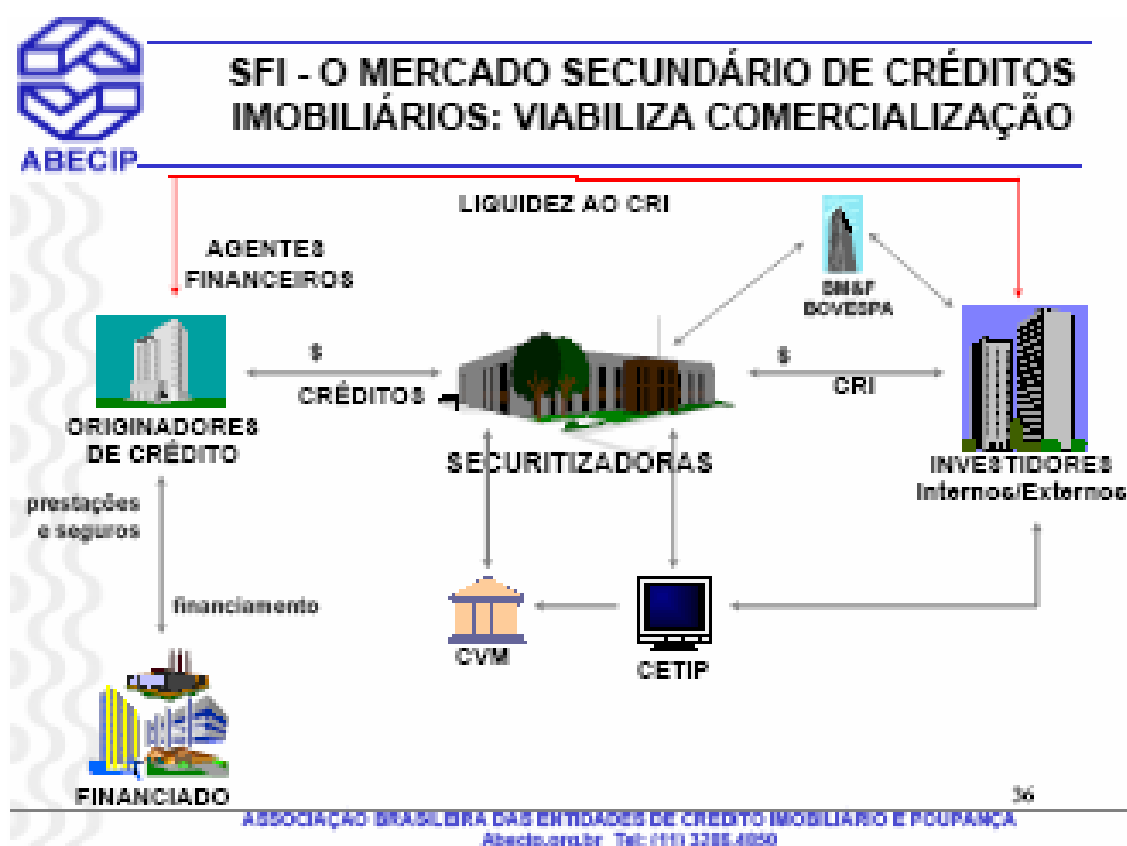


FIGURA 2 – Sistema Financeiro Imobiliário.

Fonte: ABECIP

Os Fundos de Investimento Imobiliário, por sua vez, apesar de restrições tributárias e da concorrência com altas taxas de juros, representam uma alternativa para o desenvolvimento de projetos imobiliários e que se têm apresentado com êxito, em empreendimentos na cidade de São Paulo, tais como os fundos: Torre Almirante, Europar, Projeto Água Branca, Hospital

da Criança e Shopping Pátio Higienópolis, conforme dados obtidos do mesmo pronunciamento do Presidente do SECOVI-SP, mencionado no parágrafo anterior.

A oferta de crédito imobiliário foi incrementada sensivelmente do final de 2004 até data de agosto de 2005, tendo o Conselho Monetário Nacional editado resoluções que obrigam os bancos a aumentarem o volume de empréstimos ao setor imobiliário com recursos de caderneta de poupança.

Os recursos estimados à disposição da indústria imobiliária para o ano de 2005 foram avaliados, em matéria denominada Crédito Imobiliário assinada por Altamiro Silva Junior e Alex Ribeiro publicada no Jornal Valor Econômico de 01/08/2005, em valor próximo a R\$ 20 bilhões. Desse montante a Caixa Econômica Federal sozinha contribui com um orçamento de R\$ 10,5 bilhões, valor equivalente a mais que o dobro do que os demais bancos devem emprestar. Com tanto dinheiro a disposição o mercado prevê dificuldades dos bancos em cumprir a meta por falta de demanda; pois faltam condições de financiamento mais palatáveis ao comprador final, haja vista a perda de capacidade de renda da população brasileira, prazo de pagamento e custo financeiro, conforme dados extraídos do Balanço do Mercado Imobiliário publicado pelo SECOVI-SP e da mesma matéria publicada no Jornal Valor Econômico de 01/08/2005.

A seguir se apresenta alguns pensamentos e proposições para melhorias do setor imobiliário, principalmente quanto à geração de moradias para a população de baixa e módica renda.

A Presidência do SECOVI-SP, em sua mensagem no relatório Balanço do Mercado Imobiliário 2004, preocupado com a redução de lançamentos imobiliários ocorridos em 2003 e 2004, analisa que a falta de demanda por imóveis decorre das atuais condições de

empréstimos “nada palatáveis” ao comprador final, haja vista a perda de capacidade de renda da população brasileira. Explica que “poderemos ter filas nas portas das agências em busca de crédito”, desde que se ajuste as atuais condições de empréstimos às possibilidades dessa demanda, que é real e abundante.

O relatório GLOBAL ASPEN (2000) apresenta uma série de proposições para ajudar famílias de baixa renda e módica renda a atenderem a suas necessidades de moradia, destacando a definição de uma política habitacional abrangente, com a criação de um organismo nacional encarregado da habitação, para administrar programas para essas famílias incluindo: da instituição de mercado hipotecário secundário de propriedade do governo para securitizar consórcios hipotecários; programas de apoio à renda dessas famílias; assistência direta aos fabricantes/incorporadores e construtores voltados para esse segmento; assistência ao planejamento e infra-estrutura para o desenvolvimento de comunidades bem planejadas; iniciativas para ampliar a construção bem como o financiamento para moradias voltadas para essas famílias; padrões para garantir qualidade habitacional acessível, terras para projetos habitacionais comunitários, programas de treinamento, assistência técnica, e de mutirões para grupos sem fins lucrativos e comunitários.

3.2. Viabilização de um produto imobiliário

Para finalizar a apresentação da indústria imobiliária residencial, apresenta-se um roteiro do processo de viabilização de um produto imobiliário, tomando-se como base de referência o estudo feito pelo SECOVI-SP “Análise de Viabilidade Imobiliária”, de maio, Junho e julho de 2005; que destaca a decisão da compra do terreno como primordial e dependente de duas

fases distintas de estudos, onde uma característica determinante desse processo é a velocidade de decisão.

Decisão de compra de um terreno, segundo SECOVI-SP:

a) Avaliação das potencialidades comerciais do terreno em face às alternativas de produtos imobiliários e que depende basicamente da experiência do incorporador e dos dados de mercado que estão disponíveis.

b) Estudo econômico-financeiro do empreendimento escolhido, através da análise de fluxos dos recursos necessários no tempo e expectativas de margem de lucro. Esta avaliação depende essencialmente do custo de obra a ser incorrido, o qual deve ser estimado rapidamente e o mais preciso possível. O processo de orçamento detalhado de uma obra pode ser demorado e oneroso para uma tomada de decisão, assim, as empresas recorrem a modelos de cálculos de custos de obras para tomada de decisão rápida, através da valorização de um elenco básico de elementos que norteiam um empreendimento, tais como, aproveitamento do terreno (zoneamento), gabarito máximo, tipo de produto, número de pavimentos, levantamento planialtimétrico do terreno, com croqui indicando cota dos subsolos dos vizinhos (desejável), tipo de fundação prevista, duração estimada da obra. Esses elementos são trabalhados em conjunto com as diversas fases da execução de um empreendimento e valorizados conforme preços estimados publicados por revistas especializadas e dados estatísticos da própria empresa.

Na fase de decisão da compra do terreno, é passo comum às empresas analisarem também, o comportamento do novo empreendimento dentro do caixa global da empresa e da viabilidade de fontes de financiamento da construção e da venda ao cliente.

Uma vez adquirido o terreno, os trabalhos são direcionados para a execução do empreendimento, venda, produção e gerenciamento físico e financeiro. Nessa fase são feitos análises mais detalhadas a respeito do produto, do financiamento bancário, do marketing, do orçamento da obra, das contratações dos insumos e serviços e do gerenciamento do empreendimento, incluindo o acompanhamento do físico/financeiro, entre orçado e realizado.

4. METODOLOGIA DA PESQUISA.

A presente pesquisa foi desenvolvida através de estudo descritivo para verificar o relacionamento entre as variáveis identificadas no problema de pesquisa, descritas abaixo.

- Alianças estratégicas - variável independente; e,
- Vantagens competitivas sustentáveis - variável dependente.

O estudo descritivo aplicado na presente pesquisa é justificado através de Gil (1989) que esclarece que a pesquisa descritiva é apropriada quando se busca verificar o relacionamento entre variáveis de um problema, através de técnicas quantitativas de coleta de dados e, segundo Richardson (1999), quando há o uso de técnicas estatísticas para o tratamento dos dados.

O problema da presente pesquisa consiste na indagação se as alianças estratégicas geram vantagens competitivas sustentáveis para as empresas incorporadoras e construtoras de imóveis residenciais. Segundo Cervo (2002), um problema de pesquisa é uma questão que envolve intrinsecamente uma dificuldade teórica ou prática para a qual se deve encontrar uma solução.

Os objetivos da presente pesquisa, são resgatados a seguir.

1º) Objetivo geral:

- Verificar se as alianças estratégicas geram vantagens competitivas sustentáveis no setor da construção civil, especificamente em relação às empresas incorporadoras e construtoras de imóveis residenciais.

2º) Objetivos específicos:

- Verificar se as empresas incorporadoras e construtoras de imóveis residenciais constituem alianças estratégicas.
- Verificar quais são os tipos de alianças estratégicas constituídas.
- Verificar quais são os fatores motivadores da constituição de alianças estratégicas.
- Verificar quais são os tipos de vantagens competitivas sustentáveis alcançadas.

Segundo Richardson (1999), a determinação do objetivo da pesquisa define de modo geral o que se quer alcançar com a realização da pesquisa. Cervo (2002), por sua vez conceitua que o objetivo procura determinar com clareza e objetividade o propósito de se realizar a pesquisa.

4.1. Definição da população e da amostra

A população objeto da pesquisa é o das empresas imobiliárias de construção e venda de imóveis residenciais estabelecidas na região metropolitana da Cidade de São Paulo – SP, associadas ao Sindicato das Empresas de Compra, Venda, Locação e Administração de Imóveis Residenciais e Comerciais de São Paulo – SECOVI – SP, cujo cadastro de empresas associadas pode ser consultado através do site: <http://www.secovisp.com.br>.

A população identificada para a pesquisa é composta de empresas de 2 ramos de atividades, por classificação do próprio SECOVI – SP conforme disposto a seguir:

- Empresas: Incorporadora, construtora e loteadora; com 347 elementos.
- Empresas de Compra e venda de imóveis; com 134 elementos.

Para a operacionalização da pesquisa, a amostra da população descrita acima foi escolhida por conveniência em função das respostas recebidas ao questionário que foi enviado para todas às empresas pertencentes à população. O número de respostas ao questionário foi de 25 constituindo-se assim uma amostra de 25 elementos = N.

Em decorrência de que a amostra foi por conveniência, e não por método aleatório, o resultado da pesquisa aplica-se somente à amostra não podendo ser inferido para o restante da população de empresas do mesmo ramo, conforme se depreende de Lakatos (1991). Segundo Oliveira (1997) diz que a amostra por conveniência é aplicada quando o pesquisador considera ser um determinado extrato de elementos o mais indicado para o estudo e desenvolvimento da pesquisa, havendo várias técnicas para a escolha de um determinado elemento do universo.

4.2. Instrumento de Pesquisa:

Para a coleta de dados do presente estudo descritivo foi elaborado um questionário de perguntas na forma de assertivas fechadas para resposta na escala likert de 6 pontos, fundamentadas no referencial teórico que conceituou as variáveis do problema: alianças estratégicas e vantagens competitivas sustentáveis.

O questionário foi composto de duas partes, como segue:

(a) a primeira parte formada com perguntas sobre a empresa pesquisada, seu ramo de atividade, nome, cargo do respondente, e sobre os tipos básicos de alianças estratégicas estabelecidas pela empresa;

(b) a segunda parte formada com as assertivas sobre as 2 variáveis do problema, para resposta na escala likert de 6 pontos, onde os respondentes são solicitados a marcar sua resposta sobre o ponto da escala que melhor corresponda a sua opinião a respeito do que esta sendo perguntado, tendo sido apresentado as seguintes opções de resposta: discordo totalmente; discordo parcialmente; discordo muito pouco; concordo muito pouco; concordo parcialmente; e concordo totalmente.

Faz-se necessário esclarecer que a escala Likert de 6 pontos adotada no questionário, foi consolidada posteriormente, na fase da análise estatística, em somente 2 pontos, quer sejam, concordo e discordo. Tal modificação de critério decorreu da necessidade de alteração no método de análise estatística dos dados pelo fato de se ter registrado um número pequeno de elementos da amostra, conforme explicado no item deste capítulo Análise Estatística.

Segundo Mattar (2001) as perguntas com respostas múltiplas apresentam as seguintes vantagens: são fáceis e rápidas para aplicar, processar e analisar; os respondentes consideram essas perguntas fáceis e rápidas de responder; e apresentam pouca possibilidade de erros.

O questionário formulado para a coleta de dados está apresentado no Apêndice A deste trabalho.

4.3. Coleta dos Dados

Pelo fato da amostra ter sido escolhida por conveniência em função do número de respostas recebidas ao questionário enviado à população, a efetiva coleta de dados corresponde aos questionários recebidos.

Apesar do esclarecimento feito no parágrafo anterior, descreve-se a seguir todo o procedimento de preparo e envio dos questionários, até mesmo para poder entender o pequeno número de respostas recebidas.

A coleta de dados foi realizada através do questionário apresentado no Apêndice A, tendo sido enviado a todos os elementos da população com uma carta de apresentação, apresentada no Apêndice B, à alta gerencia das empresas, via mensagem eletrônica, *e-mail*, pela internet.

O *e-mail* foi preparado para que o respondente ao receber a carta de apresentação abra eletronicamente o questionário e após respondê-lo, o remetesse de volta ao pesquisador através de um clique eletrônico disposto ao final do questionário, diretamente para um banco de dados eletrônico, que recebeu, registrou e ordenou cada uma das respostas.

A abertura dos *e-mails* pelos respondentes foi diariamente acompanhada através do recibo eletrônico, indicando se o respondente havia ou não aberto à correspondência.

O questionário enviado por e-mail foi objeto de uma segunda e terceira novas remessas, em geral remessas feitas após um contato telefônico com a empresa solicitando a resposta, telefonemas estes em sua absoluta maioria atendidos pelas secretárias das gerências das empresas que filtravam o contato prometendo retorno, o que não ocorria. Nesse acompanhamento o pesquisador contou com a ajuda de uma jornalista e de uma arquiteta que por relacionamento comercial tinham facilidade em contatar as empresas.

O resultado da coleta foi de 25 retornos com qualidade de aproveitamento na pesquisa e em sua maioria provenientes de relacionamento pessoal, sendo que em muitos casos o respondente solicitou uma série de informações para dar sua resposta, sendo necessário explicar pessoalmente ou por telefonema perguntas de natureza genérica tais como: qual seria o propósito da pesquisa; se seria mantido sigilo; e qual foi o meio de identificação do nome da empresa e de seu endereço; apesar da carta de apresentação conter explicações suficientes sobre o destino da coleta de dados.

As dificuldades de acesso à alta gerência dessas empresas ficaram muito acima da expectativa do pesquisador e se tornou um problema para o desenvolvimento da pesquisa; talvez decorrente do método principal de abordagem utilizado, pela internet e pelo telefone, que encontraram resistência nas pessoas de dentro das empresas que filtravam o contato, e ainda, pode ter ocorrido o fato de que o receptor tenha confundido o *e-mail* com a figura de *spam* e tê-lo simplesmente apagado. Outro problema que parece ser generalizado é a percepção do pesquisador de que as pessoas não gostam de responder a questionários, encontrando sempre uma desculpa para não respondê-los prontamente, postergando a decisão e terminando por não fazê-lo mesmo que o tenha prometido por 3 vezes.

As respostas obtidas em número aquém do necessário para a aplicação de métodos estatísticos de análise fatorial, de regressão e correlação de dados previstos no projeto inicial da pesquisa; exigiu do pesquisador a busca de outra metodologia quantitativa que pudesse trabalhar com o número de dados obtidos e assim explicar o problema da pesquisa.

4.4. Análise estatística

Em Siegel (C1975), buscou-se compreender o modelo estatístico estabelecido na pesquisa e qual o tipo de análise estatística aplicável ao conjunto de dados coletados para comprovação do problema de pesquisa.

Siegel (C1975) explica que o modelo estatístico é determinado pela natureza da população e o modo de amostragem. Segundo o mesmo autor a escolha do tipo de análise estatística depende de um critério lógico que deve levar em conta os fatores a seguir: o poder da prova; a maneira como a amostra de valores foi extraída; a natureza da população da qual se extraiu a amostra; e o tipo de mensuração ou escala empregado nas definições operacionais das variáveis envolvidas.

Resgatando o que foi já apresentado neste item, o modelo estatístico da presente pesquisa é constituído como segue:

- População: é constituída por empresas incorporadoras e construtoras de imóveis residenciais da região metropolitana de São Paulo-SP.

- Amostra: foi determinada por conveniência em função dos retornos recebidos ao questionário enviado a toda a população, resultando numa amostra com 25 elementos.
- Problema de pesquisa: é desenvolvido pela construção de uma série de hipóteses ou assertivas sobre as variáveis identificadas no problema de pesquisa, para verificação da existência de relacionamento de dependência entre elas.
- Dados coletados: são de natureza discreta, ordinais, e classificados de acordo com a natureza de opinião dos respondentes em 2 grupos independentes denominados: concordância e discordância em relação às variáveis do problema de pesquisa.

Analisando-se as características do modelo estatístico apresentado acima; constatou-se que pelo pequeno tamanho da amostra com 25 elementos, o método adequado de análise estatística para a presente pesquisa seria o Teste Exato de Fisher (Siegel, C1975).

Explica-se a escolha do Teste Exato de Fisher, porque conforme Siegel (C1975) esse método é recomendado para relações binomiais, quando a amostra é considerada pequena e quando a menor frequência esperada for inferior a 5.

Adicionalmente, explica-se que o método do qui-quadrado foi rejeitado, o qual seria uma outra alternativa para a análise estatística da presente pesquisa, porque conforme explica Siegel (C1975), apesar do tamanho da amostra N estar situada entre 20 e 40 elementos, a presença de frequências esperadas inferiores a 5 impede a aplicação daquele método. Em situações semelhantes, Siegel (C1975) recomenda o uso do Teste Exato de Fisher.

4.4.1. Provas não-paramétricas:

Siegel (C1975) explica que os modelos de análises estatísticas não-paramétricas, também ditas “de distribuição livre”, são caracterizados por não especificarem condições sobre os parâmetros da população da qual se extraiu a amostra; pela independência das observações; por não exigirem mensurações tão fortes quanto às paramétricas; pelo fato da maior parte das provas não-paramétricas se aplicarem sobre dados em escala ordinal e nominal; e por gerarem afirmações probabilísticas exatas, em sua maior parte.

A desvantagem dos modelos não-paramétricos explicada por Siegel (C1975) pode ser relacionada ao poder-eficiência desses métodos em comparação aos dos paramétricos, onde estes últimos podem atingir com uma amostra menor, a mesma eficiência que a dos métodos não-paramétricos, numa situação onde fosse possível a aplicação de qualquer um desses modelos.

4.4.2. Teste Exato de Fisher.

Visando avaliar a existência de relacionamento entre as variáveis de aliança estratégica e de vantagens competitivas, um teste tradicionalmente utilizado é o teste Qui-quadrado de Pearson, o qual tem por base o cálculo da diferença entre os valores efetivamente observados e os esperados sob a suposição de independência entre as variáveis analisadas. Esta estatística apresenta uma distribuição assintótica Qui-quadrado, sendo plausível a sua utilização quando em amostras de tamanhos não muito pequenos. Em casos de amostras cujos tamanhos são relativamente pequenos (como na presente pesquisa, onde a amostra conta com apenas 25

observações), Siegel (C1975) recomenda a utilização do teste exato de Fisher. Este teste, conforme Siegel (C1975) constitui uma técnica não paramétrica extremamente útil para analisar dados categóricos quando os grupos têm tamanhos pequenos e busca-se com este teste, a verificação do relacionamento entre as variáveis do problema de pesquisa, que no presente trabalho é representado pela variável dependente: vantagens competitivas sustentáveis, e a pela variável independente: alianças estratégicas.

Este teste conforme Siegel (C1975) é obtido a partir de uma tabela de contingência 2 X 2, conforme ao quadro a seguir.

QUADRO 6 – Teste Exato de Fisher - Tabela de contingência 2 X 2.

Grupos de variáveis		Alianças Estratégicas		Totais marginais
		Discordância	Concordância	
Vantagens Competitivas	Discordância	A	B	A + B
Sustentadas	Concordância	C	D	C + D
Total		A + C	B + D	N (total da amostra)

Fonte: Siegel (C1975)

A prova verifica se há relacionamento entre as duas variáveis analisadas.

Na descrição do método de cálculo do Teste Exato de Fisher, Siegel (C1975) diz que “a probabilidade de observar determinado conjunto de frequências em uma tabela 2 X 2, quando se consideram fixos os totais marginais, é dada pela distribuição hipergeométrica”; isto é,

“obtem-se a probabilidade da ocorrência observada calculando-se a razão do produto dos fatoriais dos quatro totais marginais para o produto dos fatoriais das frequências das células pelo fatorial de N”.

Siegel (C1975) cita que Tocher (1950) apresentou uma pequena modificação no Teste Exato de Fisher que transforma esse modelo, segundo o autor, na mais poderosa prova unilateral para dados em uma tabela 2 X 2.

Por fim, segundo Siegel (C1975), a prova estatística do relacionamento entre os grupos de variáveis é explicada quando o valor da probabilidade obtida no cálculo do Teste Exato de Fisher for menor que uma probabilidade pequena chamada de nível de significância de valor menor que 0,05 e simbolizada por Alfa. O nível de significância ou Alfa representa a probabilidade de ocorrência de um Erro de Tipo I, que consiste em rejeitar H_0 , hipótese de nulidade, quando ela é verdadeira. Assim, se a probabilidade calculada for menor que um Alfa de 0,05 rejeita-se H_0 (as variáveis são independentes) em favor da hipótese alternativa H_1 , a qual indica que as variáveis analisadas têm relacionamento entre si.

Desta forma, visando à verificação da existência de dependência entre as variáveis de aliança estratégica e de vantagens competitivas, ao invés de ser utilizado o teste de Qui-quadrado, devido ao tamanho reduzido da amostra, optou-se pela utilização do teste exato de Fisher. Ambos os testes, constituem-se em testes não paramétricos, não tendo, portanto, assumido nenhuma distribuição a priori para as observações. Entretanto, o teste Qui-quadrado, devido ao fato da distribuição de sua estatística ser válida apenas para amostras grandes, torna-se imprópria para a presente pesquisa, sendo o teste exato de Fisher uma melhor opção.

5. RESULTADO E ANÁLISES

Para explicar o problema da pesquisa, se alianças estratégicas geram vantagens competitivas sustentáveis para as empresas incorporadoras e construtoras de imóveis residenciais, os dados coletados foram submetidos ao método de análise estatística Teste Exato de Fisher, descrito no item Metodologia da Pesquisa, constatando-se os resultados descritos a seguir.

5.1. Perfil dos respondentes:

Dos 2 ramos de empresas que compuseram a população, somente empresas do ramo de incorporação, construção e loteamento responderam ao questionário. Nenhuma resposta foi obtida de empresas do ramo de compra, venda de imóveis.

Os cargos dos respondentes corresponderam à expectativa solicitada na apresentação do questionário às empresas da amostra, tendo sido identificados os cargos funcionais apresentados na tabela a seguir.

TABELA 10 - Cargo dos respondentes.

Cargos válidos	Frequência	%
Sócio; Presidente; Vice-Presidente	7	28,0
Diretor	12	48,0
Gerente	4	16,0
Outros	2	8,0
Total	25	100,0

Fonte: Respostas ao questionário de pesquisa - Sistema de cálculo do Teste Exato de Fisher.

5.2. Tipos de alianças estratégicas sustentáveis constatadas na pesquisa.

Quanto ao primeiro objetivo específico da pesquisa: verificar se as empresas pesquisadas constituem alianças estratégicas, verificou-se que foi positivamente respondido na medida em que as empresas indicaram em suas respostas que têm feito algum tipo de aliança.

Conseqüentemente, quanto ao segundo objetivo: verificar quais são os tipos de alianças constituídas, verificou-se também que foi positivamente respondido pelas empresas, pela indicação dos tipos de alianças estratégicas feitas, os quais estão sumarizados em ordem decrescente de freqüências apresentados na tabela a seguir.

TABELA 11 - Tipos de alianças estratégicas – Freqüências.

Tipos de Alianças estratégicas	Respostas	
	Freqüência	%
EPE - Empresa de Propósito Específico	17	21,3%
Participação majoritária no capital da associada	12	15,0%
Contratos de parceria imobiliária	11	13,8%
Participação minoritária no capital da associada	11	13,8%
Consórcio	9	11,3%
Acordos formais de cooperação operacional	6	7,5%
Fusão com outras empresas	6	7,5%
Contratos de assistência técnica	3	3,8%
Contratos de licenciamento de uso	2	2,5%
Contratos de Franchising	2	2,5%
Aquisição de outras empresas concorrente	1	1,3%
Total	80	100,0%

Fonte: Respostas ao questionário de pesquisa - Sistema de cálculo do Teste Exato de Fisher.

Observa-se que os tipos de alianças estratégicas indicadas pelas empresas em suas respostas ao questionário, são identificados na literatura de Lorange e Ross (1996) e de Lewis (1992).

Ressalta-se que o tipo de contrato de parceria imobiliária, indicado pelas empresas pesquisadas, assemelha-se a uma associação para a construção de um empreendimento imobiliário específico, através de um contrato comercial sem vínculos societários.

Analisando os dados informados pelas empresas pode-se fazer uma série de considerações combinando o conhecimento oferecido pelo referencial teórico apresentado neste trabalho com a natureza das empresas pesquisadas, conforme segue.

Pela natureza de concentração dos tipos de alianças observados e pelo ramo de negócio pesquisado que tradicionalmente é focado em sua atividade principal; verifica-se que as empresas pesquisadas devem estar buscando recursos e competências complementares em parceiros do mesmo ramo de negócios para o desenvolvimento de produtos imobiliários, na forma de desenvolvimento de novos projetos ou para entrada em novos mercados, que ambas irão comercializar conjuntamente, conforme se depreende de Yoshino e Rangan (1996).

Explorando o sentido de que essas alianças mais relevantes em frequência devem estar voltadas para as atividades principais das próprias empresas, pode-se avaliar, pelas explicações de Hitt, Ireland & Hoskisson (2001) que são alianças competitivas cooperativas que buscam o aproveitamento das oportunidades de negócio através da combinação horizontal de seus ativos e competências, em resposta à competição e para redução de incertezas.

Através de Lorange e Ross (1996) pode-se considerar que as empresas pesquisadas estão num estágio bastante desenvolvido na formação de alianças, apresentando-se formais e com grande integração de atividades, significando que há elevado grau de interdependência entre as empresas aliadas e conseqüentemente com maior dificuldade para a reversão da associação.

Observa-se que dentre os tipos de alianças estratégicas apontadas na pesquisa, há uma concentração nos tipos relacionados às: empresas de propósitos específicos; contrato de parceria imobiliária; participação majoritária no capital de associada; participação minoritária no capital da associada; e consórcios.

Estes tipos de alianças estabelecidos, por interpretação das explicações de Siegel (1996), têm características de ser estratégicas e com objetivos muito bem definidos. Segundo se depreende de Lynch (1993) esses tipos de alianças devem ser de longo prazo; com relacionamento mais aberto e nivelado entre os participantes; com informações bidirecionais; objetivando qualidade, preço e *timing*; com trabalho multidisciplinar; e mutuamente controlados, num clima de ganha/ganha.

Lewis (1992) na medida em que atribui a denominação de alianças de capital às associações feitas através de *Joint Venture*, de consórcios e de participações minoritárias, dá a elas uma característica em comum. Partindo dessa característica em comum e conforme estudo de Lorange e Ross (1996), pode-se considerar que os tipos relevantes de alianças indicadas na pesquisa, tais como o consórcio, empresas de propósitos específicos e participações societárias podem ser genericamente denominadas de *Joint Ventures*, porque têm outras características em comum, tais como: objetivo muito bem definido, que no caso pode ser o desenvolvimento de um determinado projeto imobiliário; e aportes de recursos limitados, estritamente destinados à: aquisição de terreno, cobrir custos com projetos e licenças institucionais, custos de marketing e administrativos; que serão recuperados logo em seguida através de financiamentos imobiliários e dos adiantamentos de clientes pelas vendas na planta de unidades a construir.

Como aparenta ser notório e foi visto nos exemplos dados na introdução deste trabalho e no capítulo sobre a indústria pesquisada; o produto imobiliário é exclusivo, de construção e venda de longo prazo, necessitando de grandes capitais, expertise de mercado e de produção. Esses produtos exclusivos podem representar para os parceiros, conforme indica Zajac (1990) motivações para diversificação de negócios, acesso a tecnologias e a obtenção de ganhos de escala.

A constituição de consórcios, de empresas de propósitos específicos, e de participações societárias, permite considerar que as empresas pesquisadas podem estar constituindo alianças estratégicas, não somente para o desenvolvimento de um determinado produto imobiliário, mas que estão evoluindo para um outro patamar estratégico onde se busca segmentos de mercado ao invés de um produto específico; constituindo-se o que Lorange e Ross (1996) chamam de *Joint Venture* Plena, conforme se pode observar na notícia apresentada na introdução desse trabalho, onde a empresa, Rossi Residencial S/A, anunciou a constituição de *Joint Venture* para atender o mercado da cidade de Belo Horizonte - MG, com projeção de meta de faturamento.

Pela leitura de Lynch (1993), pode-se explicar também, que pelo tipo de negócio das empresas pesquisadas e das alianças constituídas com objeto específico em produto, as atividades para o desenvolvimento de produto imobiliário são divididas entre os participantes da aliança conforme a capacidade e competência que possuem. Conforme se depreende de Lynch (1993) haverá estreita ligação operacional entre os participantes, apoio da alta administração e gerenciamento altamente coordenativo e colaborativo. Nesse ambiente,

conforme se depreende de Doz e Hamel (2000), a troca colaborativa será caracterizada pela transparência e receptividade de cada parceiro, permitindo a aprendizagem.

Nas associações na forma de Joint Venture Plena, com objetivos mais amplos, conforme explicado e exemplificado nesse item, terá seu próprio corpo de trabalho utilizando-se das empresas mãe (Lorange e Ross, 1996) para a coordenação estratégica dos negócios.

Dentre os outros tipos de alianças apontados na pesquisa, além de acordos formais de cooperação operacional, de assistência técnica, licenciamento de uso e contratos de *franchising*, destaca-se a indicação de 6 casos de fusões e 1 de aquisição de empresa.

O caso de aquisição de empresa pode ser compreendido pelas explicações de Lorange e Ross (1996) como sendo o resultado de uma aliança feita por uma empresa seguidora de mercado que necessitava adquirir uma outra para fortalecimento de posicionamento, tendo feito uma aliança por uma razão qualquer, omitindo a verdadeira intenção que era de aquisição. Pode-se admitir também que aquisição deu-se através de um processo claro e de comum acordo entre as partes.

Quanto ao caso das fusões, também por interpretação dos dizeres de Lorange e Ross (1996), pode ser explicado como sendo uma consequência da evolução de alianças constituídas; e conforme explica Zajac (1990), as fusões podem ser entendidas como o ponto máximo da evolução de uma aliança. Pode-se avaliar também que a fusão de duas empresas poderá gerar uma outra aliança, ou manter o espírito da que existia, entre os grupos investidores ou acionistas proprietários da nova empresa que surgiu pela fusão, num grau acima de integração que havia antes da fusão.

5.3. Fatores motivacionais de alianças estratégicas identificados na pesquisa.

Quanto ao terceiro objetivo específico da pesquisa: verificar quais são os fatores motivadores da constituição de alianças estratégicas, verificou-se que foi alcançado positivamente através das respostas ao questionário, cujos fatores motivacionais estão sumarizados na tabela de frequência apresentada a seguir, em ordem decrescente.

TABELA 12 - Fatores motivadores de alianças estratégicas - Frequências.

Fatores motivadores de alianças estratégicas com número da questão no questionário		Concor- dância	Frequên- cia em%	Discor- dância	Frequên- cia em %
1	Combinação de recursos e competências diferenciados.	24	96,0	1	4,0
18	O envolvimento da alta gerência é grande na constituição e operação da aliança.	24	96,0	1	4,0
40	Planejamento como fator fundamental.	24	96,0	1	4,0
6	Participação no risco de projetos é base de remuneração.	23	92,0	1	8,0
28	Lealdade, comprometimento e transparência entre parceiros.	23	92,0	2	8,0
36	A reputação do parceiro no mercado.	23	92,0	2	8,0
4	Escassez de terrenos para projetos.	22	88,0	3	12,0
8	Necessidade de fontes de financiamento.	22	88,0	3	12,0
24	Busca por diversificação de negócios imobiliários.	22	88,0	3	12,0
29	Livre acesso às informações, tecnologias e sistemas gerenciais.	22	88,0	3	12,00
32	Risco de empreender um projeto imobiliário.	22	88,0	3	12,0
10	Necessidade de acesso a novos mercados.	21	86,0	4	14,0
16	Necessidade de desenvolver novos produtos.	21	84,0	4	16,0
22	Busca de expertise em marketing.	21	84,0	4	16,0
38	Dificuldade em abandonar a visão de concorrente em relação ao parceiro.	20	80,0	5	20
13	Busca de capacidade gerencial e administrativa.	19	76,0	6	24,0
30	Experiência anterior do parceiro.	19	76,0	6	24,0
34	Risco de transferência ao parceiro de competências em excesso.	19	76,0	6	24
19	Busca de tecnologia para construção.	18	72,0	7	26,0
44	Dificuldade em abandonar a visão de independência e de auto-suficiência.	18	72,0	7	28,0
26	Reputação e ser conhecido no mercado.	17	68,0	8	32,0
17	A comunicação entre os parceiros flui sem ruídos e com coerência e conectividade.	12	48,0	13	52,0

Fonte: Respostas ao questionário de pesquisa - Sistema de cálculo do Teste Exato de Fisher.

A alta frequência de concordância com os fatores motivacionais das alianças estratégicas apontados na pesquisa pode ser entendida como uma confirmação da teoria apresentada no referencial teórico deste trabalho explicadas por Lorange e Ross (1996) e Harbison e Pekar Jr. (1999); Oliver (1997); Lewis (1992); Porter (1990); e Kotabe, Aulakh, Santillan-Delgado, Teegen, et al (2000), que discorrem sobre esses fatores no mesmo sentido.

Apesar da alta frequência de concordância para a maioria dos fatores motivacionais, pelas empresas pesquisadas, podemos destacar que os 3 fatores com maior grau (96%); quer sejam: 1º) combinação de recursos e competências diferenciados; 2º) grande envolvimento da alta gerência no processo da aliança; e 3º) planejamento; podem representar muito acertadamente o que deve estar ocorrendo no setor da indústria imobiliária.

Tratando-se de produtos imobiliários, diferenciados e de alto custo, conforme já explicado neste trabalho, os negócios respectivos exigem a presença da alta gerência, necessidade que se estende para a aliança estratégica constituída, que como dizem Doz e Hamel (2000), é um processo complexo de estudos, negociações e de fixação de objetivos.

A característica do produto imobiliário de construção e venda de longo prazo requer planejamento rigoroso em todos os aspectos operacionais, financeiros, de marketing, administrativos e de produção. Pode se considerar que, para as empresas pesquisadas, no desenvolvimento do produto imobiliário há relacionamentos que devem ser especificamente atendidos, tais como, os próprios compradores da unidade residencial, cuja vida e de familiares são planejadas em cima da aquisição da unidade residencial, e dos financiadores do processo que exigem o retorno de seus financiamentos em eventos determinados. Neste contexto e dentro das explicações de Lynch (1993) e de Segil (1996), sobre problemas da falta

de planejamento e administração em uma aliança estratégica, pode-se perguntar sobre a relevância dos problemas que as empresas imobiliárias parceiras teriam que enfrentar, com conseqüências futuras, caso não atenda a esses *stakeholders* dentro do que foi ajustado entre eles.

Continuando, pode-se explicar que os fatores: envolvimento da alta gerência, conforme Doz e Hamel (2000); e do planejamento, conforme Harbison e Pekar Jr. (1999); motivam as empresas imobiliárias pesquisadas na busca de parceiros para a garantia de recursos e competências complementares (o 3º fator da Tabela 11, com maior freqüência) para que os projetos imobiliários possam ser desenvolvidos com mitigação de riscos.

Cruzando as explicações de Lorange e Ross (1996) com a natureza da indústria pesquisada, pode-se interpretar que o motivo genérico das alianças estratégicas para as empresas pesquisadas esta ligado ao processo de defesa, que conforme explica o autor, pode ser o motivo básico para acessar mercados, tecnologia e segurança de recursos.

Quanto à segurança de acesso a recursos, conforme descrito pelos autores: Lorange e Ross (1996); Harbison e Pekar Jr. (1999); e Porter (1990), constata-se na pesquisa a presença do recurso terrenos escassos com 88% de concordância de ser motivo de aliança estratégica. Essa ocorrência pode ser explicada em razão de fatos apresentados neste trabalho, do adensamento populacional nas grandes cidades e conseqüentemente da enorme concorrência na procura de terrenos adequados a cada segmento de mercado, pressionados pela falta de estrutura de serviços básicos, distanciamento dos centros de trabalho, de escolas, de hospitais, de lazer e da legislação de ocupação do solo.

Incluso no fator motivacional da combinação de recursos e competências, discutidos por Harbison e Pekar Jr. (1999), Lorange e Ross (1996), Kotabe, Aulakh, Santillan-Salgado, Teege, et al (2000) e Porter (1990), pode-se considerar explicado dentro da literatura os demais fatores motivacionais apresentados na pesquisa classificados com frequência entre 72% e 92%, relacionados com: necessidade de fontes de financiamento; busca de expertise em marketing; experiência anterior do parceiro; busca de tecnologia para construção; busca de capacidade gerencial e administrativa.

Merecem ainda um comentário em particular os fatores a seguir.

O fator reputação do parceiro no mercado com 92% de concordância, pode implicar na possibilidade de que empresas pesquisadas sejam seguidoras de mercado e constituem alianças com outras para uma futura aquisição, objetivando absorver a reputação da adquirida, conforme se depreende de Quagraine (2003). Este autor explica que a reputação tem papel importante em assegurar a qualidade de um produto em mercados onde o consumidor somente pode julgar a qualidade do produto após o respectivo consumo ou uso, que é o caso da venda de imóveis para entrega futura.

Os fatores indicados pelas empresas pesquisadas: busca por diversificação de negócios imobiliários; necessidade de desenvolver novos produtos; e participação no risco de projetos como base de remuneração; podem estar associados aos fatores: reputação; escassez de terrenos; e fator de risco de empreender um projeto imobiliário. Pode-se interpretar de Lorange e Ross (1996) quando falam em motivos permanentes, que a busca de novos mercados poderá requerer parceiros permanentes em locais e outros segmentos onde tenham boa reputação. O atrativo da remuneração por participar no risco (Lewis, 1992) de um

empreendimento imobiliário conjuntamente com o parceiro, pode ser a melhor alternativa de negócio do que simplesmente vender o terreno, que por acaso possua, para o concorrente ou mesmo de enfrentar sozinho o risco do empreendimento.

Também se mostraram importantes para compreender os motivos das alianças estratégicas para as empresas pesquisadas o alto grau de concordância para fatores relacionados à qualidade de relacionamento entre os parceiros, como: lealdade, comprometimento e transparência; livre acesso às informações, tecnologias e sistemas gerenciais; e a comunicação entre os parceiros flui sem ruídos, coerência e conectividade, podendo ser esses fatores associados ao fenômeno do aprendizado, objeto de explicações neste trabalho por Doz e Hamel (2000); Nóbrega (1996); Hamel, Doz e Prahalad (1989), Kelly (2002) e Chen (1999).

Por último, os fatores indicados pelas empresas pesquisadas, que obtiveram percentual de concordância entre 80% e 72%, relativos à: dificuldade em abandonar a visão de concorrente em relação ao parceiro; da dificuldade em abandonar a visão de independência e de auto-suficiência; e do risco de transferências de competências em excesso ao parceiro; podem ser explicados pela interpretação dos estudos de Hamel, Doz e Prahalad (1989); Brandenburger e Nalebuff (1997); e Tavares e Macedo-Soares (2003); como sendo parte de um processo de preservação da empresa contra contingências no relacionamento entre as partes que possam surgir no futuro. Apesar de se ter constituído uma aliança, as empresas permanecem cuidadosas desses aspectos, talvez porque não haja uma integração total entre elas, pelo fato que sejam concorrentes em outros segmentos ou mesmo pela expectativa da aliança acabar algum dia.

5.4. Tipos de vantagens competitivas sustentáveis constatadas na pesquisa.

Quanto ao quarto objetivo específico da pesquisa: verificar quais são os tipos de vantagens competitivas sustentáveis, verificou-se que foi alcançado positivamente através das respostas ao questionário, cujos tipos identificados estão sumarizados na tabela de frequência apresentada a seguir, em ordem decrescente.

TABELA 13 - Tipos de vantagens competitivas sustentáveis.

	Tipos de vantagens competitivas sustentáveis e número da questão no questionário	Concor- dância	Freqüên- cia em%	Discor- dância	Freqüên- cia em %
5	Oportunidades de acesso a novos segmentos de negócios.	24	96,0	1	4,0
37	Aumento da rentabilidade da empresa.	24	96,0	1	4,0
7	Desenvolvimento de novos produtos.	23	92,0	2	8,0
20	Ganhos de escala de produção.	23	92,0	2	8,0
21	Oferta de produtos diferenciados ao mercado.	23	92,0	2	8,0
39	Redução no custo de produção da empresa.	23	92,0	2	8,0
25	A empresa torna-se um organismo mais flexível e adaptativo.	21	88,0	4	16,0
27	Posicionamento com foco no mercado.	22	88,0	3	12,0
33	Acesso a recursos financeiros.	22	88,0	3	12,0
23	Melhorias na reputação da empresa.	20	80,0	5	20,0
42	Rápida reação à estratégia competitiva dos rivais.	20	80,0	5	20,0
43	Melhorias na capacidade de produção da empresa.	20	80,0	5	20,0
9	Posicionamento com foco em tipo de produto.	19	76,0	6	24,0
35	Liderança tecnológica.	19	76,0	6	24,0
41	Oferta de produtos diferenciados pela qualidade.	19	76,0	6	24,0
12	Acesso a insumos de produção escassos e estratégicos.	16	64,0	9	36,0

Fonte: Respostas ao questionário de pesquisa - Sistema de cálculo do Teste Exato de Fisher.

A liderança de custo, conforme explicam Porter (1989) e Aaker (2001), é tipo de vantagem competitiva claramente identificada na pesquisa e representada pelas indicações de ganhos de escala de produção, redução do custo da empresa e melhorias na capacidade de produção. A liderança de custo pode indicar que as empresas pesquisadas têm desempenho acima da média e contam com barreiras de mercado contra os competidores.

Considera-se que liderança de custo é vantagem competitiva sustentável por demais importante para as empresas pesquisadas, porque o repasse aos clientes de custos altos esbarra na presença de uma concorrência muito forte, onde o preço dos produtos é relevante, pois, trata-se de produtos de alto valor agregado, que comprometem a renda do comprador (Ofir, 2004). Conforme dizem Anderson, Fornell e Lehman (1994), o valor do produto tem impacto direto na satisfação do consumidor, e, portanto, na sua decisão de compra. Monroe (1973) e Lichtenstein, Block e Black (1988) tem opiniões similares dizendo que os consumidores sabem analisar a relação de preços com a qualidade dos produtos, e de acordo com suas referências, produtos com preços muito baixos são suspeitos e produtos caros demais, são desconsiderados.

A diferenciação de produto (Aaker, 2001) é notoriamente buscada pelas empresas pesquisadas, podendo ser constatada pelas altas frequências de concordância atribuídas ao desenvolvimento de novos produtos; ofertas de produtos diferenciados; e foco na qualidade.

Parece que as empresas pesquisadas para se diferenciarem no mercado buscam oferecer linhas de produtos para segmentos diferentes, com maior tecnologia de serviços, tais como: segurança; lazer; privacidade; contato com a natureza; e outros atributos, os quais aparentemente são percebidos pelo consumidor, e quando se envolvem com o produto,

passam a ter consciência do preço e acabam aceitando pagar um preço melhor, como explica Monroe (1991). Conforme explicam Fornell, Johnson, Anderson, Cha e Bryant (1996), a empresa ao procurar conhecer as necessidades do consumidor e das atividades que constituem cadeia de valor para ele, cria valor competitivo superior..

Tudo indica que um atributo importante de diferenciação que as empresas imobiliárias podem utilizar para ganhar mercado constituindo vantagem competitiva sustentável é de oferecer ao consumidor a possibilidade de customizar o produto que queira comprar. Segundo Feitzinger (1997) quando o produto apresenta muitas possibilidades de configuração, maior é o seu poder de customização; o produto imobiliário parece que tem essa capacidade, podendo ser viabilizado para determinados segmentos, de alta renda, por exemplo, mesmo que a customização gere maiores custos. Fuller (1993) diz que as empresas que praticam segmentação de mercado e customização de produtos, enquanto mantém nível razoável de custos, são destinadas a terem rentabilidade e fatia de mercado, exemplares. Waller (2000) diz que a customização de produtos é fator crítico para a performance da empresa, estando associado diretamente com marketing orientado para o mercado.

As estratégias do foco em segmento do mercado ou em linha de produto (Aaker, 2001) parecem que são empregadas pelas empresas pesquisadas, de forma conjunta. Essa interpretação decorre da semelhança de grau de concordância constatada entre as vantagens competitivas relacionadas com esses dois conceitos: desenvolvimento de novos produtos; posicionamento com foco no mercado; foco em tipo de produto; e oferta de produtos diferenciados.

O comportamento das empresas pesquisadas de estarem focando segmento de mercado e linha de produto ao mesmo tempo pode ser ainda explicado como decorrentes de fatores econômicos e sociais que afetam a competição entre elas, tais como: a escassez de terrenos adequados; combinados com a eventual alteração do poder econômico de uma região para outra; o eventual excesso de ofertas em uma praça; a falta ou excesso de financiamentos para um segmento. Nesse contexto, e através de alianças estratégicas, tudo indica que as empresas pesquisadas têm grande adaptabilidade e flexibilidade (Nóbrega, 1996) em se ajustar ao ambiente, estando preparada para focar segmento de mercado e linha de produto ao mesmo tempo, abraçando as oportunidades de mercado que surgem. Pode-se considerar que as alianças estratégicas aumentam a capacidade das empresas pesquisadas em superar os problemas sociais econômicos exemplificados neste parágrafo.

As demais vantagens competitivas apresentadas pelas empresas pesquisadas, tais como: de acesso a recursos financeiros; liderança tecnológica; acesso a insumos escassos e estratégicos; de ação rápida contra a concorrência; melhorias na reputação; e de flexibilidade e adaptação a circunstâncias; podem ser relacionadas às forças internas da empresa, como se depreende de Barney (1991) e Andrews (1997), que combinadas com as oportunidades do ambiente podem fazer vantagens competitivas sustentáveis; podendo-se presumir maior capacidade de relacionamento com seus *stakeholders*, redução de custo de capital, custo de produção, produtos diferenciados, garantia de suprimentos, credibilidade e aumento da rentabilidade da empresa.

Pelo estudo de Barney (2001) relacionado com os tipos de vantagens competitivas indicadas na pesquisa, presume-se que o setor da indústria imobiliária onde se encontram as empresas

pesquisadas se caracteriza pela: competição acirrada; poucas barreiras de entrada; presença de muitos rivais; larga escala de produtos diferenciados; e alta elasticidade da demanda.

Também, pela leitura de Peteraf (1993) e Barney (1991) parece que as empresas pesquisadas buscam obter heterogeneidade de recursos e capacidades para se tornarem competitivas, dentro da estrutura do setor de indústria, à que pertencem.

5.5. Teste Exato de Fisher – Prova estatística para a comprovação do problema de pesquisa.

O objeto geral da pesquisa de verificar se as alianças estratégicas geram vantagens competitivas sustentáveis no setor da construção civil, especificamente em relação às empresas incorporadoras e construtoras de imóveis residenciais, foi respondido positivamente por relacionamentos existentes entre as variáveis do problema de pesquisa, comprovados estatisticamente pelo Teste Exato de Fisher, que apresentaram nível de significância entre si menor que 0,05: regra do modelo estatístico para considerar a ocorrência de relacionamento significativo entre variáveis.

A tabela a seguir, extraída do sistema de cálculo do Teste Exato de Fisher, apresenta um resumo do resultado da pesquisa na forma de uma relação onde se apresentam as vantagens competitivas sustentáveis identificadas com as fontes de recursos e capacidades que as geram dentro de uma aliança estratégica, interligadas com uma coluna com o valor probabilístico da ocorrência. Cada relacionamento recebe um número de identificação ao lado esquerdo do quadro para facilitar comentários e análises sobre eles.

TABELA 14 - Relacionamento das vantagens competitivas sustentáveis com as fontes de recursos e capacidades que as geram, através de alianças estratégicas.

Relacionamento Tipo N°	Vantagens competitivas sustentáveis	Teste de Fisher – Nível Descritivo	Fatores que motivam a formação de aliança estratégica
1	Desenvolvimento de novos produtos.	0,010	<ul style="list-style-type: none"> Necessidade de fontes de financiamentos.
2	Posicionamento com foco em tipo de produto.	0,009	<ul style="list-style-type: none"> Escassez de terrenos.
		0,031	<ul style="list-style-type: none"> Necessidade de desenvolver novos produtos.
3	Acesso a insumos escassos e estratégicos.	0,037	<ul style="list-style-type: none"> Escassez de terrenos.
		0,012	<ul style="list-style-type: none"> Busca por capacidade gerencial e administrativa.
		0,037	<ul style="list-style-type: none"> Busca por livre acesso às informações, tecnologias e sistemas gerenciais do parceiro.
4	Ofertas de produtos diferenciados por marca forte e por qualidade.	0,020	<ul style="list-style-type: none"> Necessidade de desenvolver novos produtos.
		0,033	<ul style="list-style-type: none"> Dificuldade em abandonar a visão de concorrente em relação ao parceiro.
		0,015	<ul style="list-style-type: none"> A comunicação entre os parceiros flui sem ruídos, com coerência e conectividade.
5	Ganhos e melhorias na reputação da empresa.	0,039	<ul style="list-style-type: none"> A comunicação entre os parceiros flui sem ruídos, com coerência e conectividade.
		0,012	<ul style="list-style-type: none"> Busca de tecnologia para construção.
		0,016	<ul style="list-style-type: none"> Busca de expertise em marketing.
		0,033	<ul style="list-style-type: none"> Lealdade, comprometimento e transparência entre parceiros.
6	A empresa torna-se um organismo mais flexível e adaptativo.	0,020	<ul style="list-style-type: none"> Lealdade, comprometimento e transparência entre parceiros.
7	Acesso a recursos financeiros.	0,009	<ul style="list-style-type: none"> Risco de transferência ao parceiro de competências em excesso.
8	Liderança tecnológica no mercado.	0,009	<ul style="list-style-type: none"> Risco de empreender um projeto imobiliário.
9	Rápida reação à estratégia competitiva dos rivais.	0,039	<ul style="list-style-type: none"> A comunicação entre os parceiros flui sem ruídos, com coerência e conectividade.
		0,023	<ul style="list-style-type: none"> Reputação e ser conhecido no mercado.
		0,033	<ul style="list-style-type: none"> Lealdade, comprometimento e transparência entre parceiros.
10	Melhorias na capacidade de produção.	0,016	<ul style="list-style-type: none"> Necessidade de desenvolver novos produtos.
		0,012	<ul style="list-style-type: none"> Busca de tecnologia para construção.
		0,023	<ul style="list-style-type: none"> Reputação e ser conhecido no mercado.

Fonte: Sistema de cálculo do Teste Exato de Fisher.

O Apêndice C apresenta a relação de todos os relacionamentos possíveis entre as hipóteses construídas sobre as variáveis do problema de pesquisa; e o Apêndice D apresenta as planilhas dos cálculos específicos dos relacionamentos significativos constantes do Quadro 14; ambos calculados pelo Teste Exato de Fisher.

Analizou-se a seguir cada uma das vantagens competitivas sustentáveis que as empresas imobiliárias indicam obter em alianças estratégicas.

O relacionamento tipo nº 1 demonstra que as empresas pesquisadas têm obtido capacidade de desenvolver novos produtos através de acesso a fontes de financiamentos proporcionadas pelas alianças estratégicas. Imagina-se que as empresas pesquisadas tinham idéias para desenvolver novos produtos, porém não tinham recursos suficientes para financiá-los e é bem provável que resolveram o problema buscando em uma aliança estratégica um parceiro que apresentasse boa reputação para obtenção de crédito e ou grande capital próprio para os investimentos. Esse relacionamento significativo pode ser justificado em Hergert e Morris (1988), que constatou em estudo feito por eles, que o desenvolvimento conjunto de produto correspondia com 37,7% dos motivos dos acordos estudados por eles; Harbison e Pekar Jr. (1999) explicam que um motivo comum entre os parceiros é resolver problemas financeiros quando se têm custos de desenvolvimento cada vez maiores. Hamel, Doz e Prahalad (1989) explicam que devido às altas somas de investimento exigido, poucas empresas sozinhas desenvolvem novos produtos.

O relacionamento nº 2 parece dizer que as empresas pesquisadas têm obtido vantagens competitivas pelo seu posicionamento com foco em tipo de produto, o que é viabilizado pela necessidade da busca em alianças estratégicas de terrenos para construir, considerados

escassos, e da necessidade de desenvolver novos produtos para se diferenciar da concorrência. É provável que isto ocorra, porque se considera que o setor da indústria imobiliária é caracterizado por forte concorrência e as empresas pesquisadas para poderem competir buscam nas alianças estratégicas diferenciação pela combinação de terrenos especiais, (quanto à localização; metragem; preço; e outros atributos); com o desenvolvimento de produtos diferenciados quanto ao projeto da área construída e por uma série de serviços oferecidos, conforme já mencionado neste trabalho. Essa interpretação de foco no produto pode ser explicada por Aaker (2001) quando cita que a limitação de recursos pode ser a razão de uma estratégia desse tipo, e também quando explica que a diferenciação de produto é valorizada pelos clientes, chamando de estratégias de negócios pela combinação de recursos e capacidades com vantagens competitivas sustentáveis.

O relacionamento tipo nº 3 explica que a vantagem competitiva sustentável do acesso a insumos escassos e estratégicos gerada na aliança estratégica decorre da existência de parcerias que contam com capacidades e recursos considerados estratégicos como: terrenos; capacidade gerencial e administrativa; e livre acesso às informações, tecnologias e sistemas gerenciais. Tudo indica que a combinação desses 3 fatores gere a vantagem competitiva sustentável mencionada para as empresas pesquisadas. Parece que o ponto central desse relacionamento é a capacidade gerencial e o acesso às informações e tecnologias que podem abrir portas de relacionamento e conseqüentemente ao acesso a insumos escassos e estratégicos. Lorange e Ross (1966) explicam que essas alianças estratégicas têm o motivo de defesa na medida em que buscam assegurar fontes de matérias primas. Porter (1990) caracteriza as razões dessas alianças estratégicas como logística compartilhada, objetivando a localização de matérias primas.

O relacionamento nº 4 observa a obtenção de vantagem competitiva sustentável pela capacidade de ofertar produtos diferenciados por marca forte e qualidade. Parece claro que uma parceria que tenha como motivo o desenvolvimento de novos produtos, com um ambiente de inteira comunicação e transparência (Doz e Hamel, 2000), venha a desenvolver produtos diferenciados pela criação de marca e pela qualidade, conforme se verifica na estratégia de negócio pela diferenciação de produtos descrita por Aaker (2001). Quanto ao motivo da dificuldade das empresas pesquisadas em abandonar a visão de concorrente em relação ao parceiro, pode ser explicado considerando-se o caso de uma empresa desenvolver em paralelo, de forma independente do parceiro, outros produtos diferenciados de sua exclusiva venda, como forma de se proteger quando a aliança terminar. Essa linha de pensamento parece provável de ocorrer, pois esse comportamento pode ser explicado por Brandenburger e Nalebuff (1997) quando dizem que as alianças entre empresas não chegam a ser um estado pleno de paz porque apesar da colaboração entre elas permanece o estado competitivo pelo mercado, preço e outros conflitos.

O relacionamento tipo nº 5 indica a presença da vantagem competitiva sustentável de ganhos e melhorias na reputação das empresas pesquisadas geradas nas alianças estratégicas. Essa constatação pode ser explicada considerando-se que uma parceria que tenha: troca de informações com transparência e lealdade; desenvolvimento conjunto de tecnologia de construção; e desenvolvimento conjunto de projetos imobiliários, certamente estará promovendo entre as parceiras criação de valor pelo aumento de suas capacidades, decorrente do aprendizado em conjunto, o que certamente reflete na melhoria da reputação das empresas parceiras, conforme pode se interpretar dos estudos de Tavares e Macedo-Soares (2003). Esses fatores podem ser considerados como parte dos atributos de avaliação da reputação de uma empresa conforme explicações encontradas em Schwaiger (2004). Em Oliver (1997)

verifica-se que reputação é algo não prontamente disponível para negociação no mercado e que pode ser alavancada através de alianças estratégicas.

O relacionamento tipo nº 6 que destaca a capacidade das empresas pesquisadas em ser um organismo mais flexível e adaptativo decorrente das alianças estratégicas pode ser explicado em consequência do aprendizado que deve ocorrer entre as empresas devido ao ambiente de transparência; franqueza; lealdade; e de comprometimento; onde as experiências e expertises são passadas de uma para outra, dando aos parceiros a capacidade de usar todo esse aprendizado para interagir no mercado em crescente mutação, conforme se pode interpretar de Harbison e Pekar Jr. (1999) e de Nóbrega (1996).

O relacionamento tipo nº 7 diz que acesso a recursos financeiros é uma vantagem competitiva decorrente do risco de transferência de competências em excesso ao parceiro em uma aliança estratégica. Parece que este relacionamento pode ser explicado pela oportunidade da empresa pesquisada ter acesso a benefícios não inicialmente esperados na aliança estratégica; mas que pelo desenvolvimento dos negócios em conjunto com o parceiro passa a ter relacionamentos com canais de financiamento, sendo reconhecida com distinção decorrente de ser parceira de uma empresa que provavelmente é maior que ela e que desfruta de uma reputação privilegiada. A empresa pesquisada, que nesse caso tenha desenvolvido de forma oportuna uma vantagem competitiva sustentável, pode ser interpretada pelo estudo de Lorange e Ross (1996) como uma empresa seguidora de mercado buscando numa aliança competências para sua reestruturação, ou de um negócio seu, neste caso procurando resolver problemas financeiros.

O relacionamento tipo nº 8, que apresenta a liderança tecnológica no mercado como uma vantagem competitiva sustentável gerada por aliança estratégica, pode ser explicado considerando-se que as empresas pesquisadas ao buscarem compartilhar o risco de desenvolver um projeto imobiliário, conseguem pelo esforço comum desenvolver tecnologias de projeto e construção que as tornam líderes de mercado, observando que nesse processo as parceiras estarão compartilhando outras capacidades e recursos diferenciados que forem necessárias para atingir o objeto da parceria. Essa capacidade de mitigar riscos parece que dá vantagem competitiva aos parceiros em relação aos competidores, permitindo realizar projetos inovadores e de grande investimento, com reflexos positivos na ocupação do mercado, conforme se depreende de Harbison e Pekar Jr. (1999) quando falam sobre compartilhamento de riscos e de acesso a tecnologia em uma aliança estratégica; e das explicações de Lynch (1993) quando diz que numa aliança deve haver estreita ligação operacional entre os parceiros.

O relacionamento tipo nº 9 parece dizer que a vantagem competitiva sustentável da rápida reação à estratégia dos rivais pode ser decorrente da capacidade das empresas pesquisadas e seus parceiros, em uma aliança estratégica, de compartilhar informações que: combinadas com a melhoria da reputação das mesmas, pela cooperação entre si e pelo compartilhando de outros recursos e competências complementares, adquirem a capacidade de observar melhor os competidores, de acompanhar suas estratégias e de reagir prontamente à competição. Essa interpretação pode ser explicada pela leitura de Harbison e Pekar Jr. (1999), onde alianças estratégicas são formas das empresas agirem com rapidez na remodelação de produtos e serviços para superar os efeitos de guinadas tecnológicas e mudanças de mercado.

O relacionamento tipo nº 10 que apresenta as melhorias na capacidade de produção como vantagens competitivas sustentáveis decorrentes de alianças estratégicas, pode ser explicado, porque aparentemente as empresas pesquisadas apresentam aperfeiçoamentos nos processos de produção decorrentes dos esforços despendidos em conjunto para o desenvolvimento de novos produtos e de tecnologias para a produção, ocorrendo transferência de conhecimentos e de aprendizado entre elas. A reputação e ser conhecido no mercado também podem ser indutores do aprimoramento da produção, com relação a canteiros de obras, empregados, alocação de materiais e do processo de construção, na medida em que os cuidados com esses aspectos são atributos da construção de um nome, conforme interpretação das explicações de Schwaiger (2004) quando aborda o tema avaliação da reputação. Brandenburger e Nalebuff (1997) dizem que as empresas devem manter-se atentas em criar e capturar valores em suas associações e alianças. Porter (1990) explica que as alianças têm motivações para o desenvolvimento conjunto de tecnologia, de processo e de produtos, o que pode explicar conseqüentemente a melhoria na capacidade de produção dos parceiros.

6. CONCLUSÃO

A revisão teórica sobre alianças estratégicas e vantagens competitivas sustentáveis revelou que esses fenômenos são opções de gestão estratégica que conforme se constata na presente pesquisa, parecem que estão sendo utilizadas pelas empresas pesquisadas; pertencentes ao setor das incorporadoras e construtoras de imóveis residenciais, do setor macro da construção civil.

O resultado da pesquisa respondeu positivamente aos objetivos do trabalho; comprovando que alianças estratégicas geram vantagens competitivas sustentáveis para empresas incorporadoras e construtoras de imóveis residenciais, aplicando-se especificamente às empresas pesquisadas, inclusas na amostra.

Para as empresas pesquisadas observou-se que aparentemente estão passando por um estágio desenvolvido de formação de alianças estratégicas, caracterizadas pela formalidade e integração de atividades no relacionamento entre os parceiros. Ressalva-se que as alianças estratégicas encontradas dizem respeito a empresas do mesmo ramo de negócios e focados na atividade principal das mesmas, ou seja, no desenvolvimento de produtos imobiliários. Os tipos de alianças estratégicas observadas estão concentrados principalmente na forma de empresas de propósito específico, participação majoritária ou minoritária no capital da associada, contratos de parceria imobiliária, consórcios, e acordos formais de cooperação operacional. Observa-se também que os tipos de alianças estratégicas identificadas demonstram que as empresas pesquisadas podem estar evoluindo da estratégia de foco em produto para segmentos de mercado, constituindo como denomina Lorange e Ross (1996)

uma *Joint Venture* Plena. Pode-se considerar também que ocorre estreita cooperação operacional entre os parceiros com participação efetiva da alta gerência.

Os motivos da constituição das alianças estratégicas pelas empresas pesquisadas concentram a combinação de 4 tipos básicos: 1º) combinação de recursos e competências diferenciados; 2º) capacidade de planejamento; 3º) participação da alta gerência; e 4) reputação.

A busca por combinação de recursos e competências pode ser caracterizada pela necessidade de acessar novos mercados, tecnologia e segurança de acesso a terrenos considerados escassos e de importância básica para a definição do projeto imobiliário.

Considerando-se que o produto imobiliário é caracterizado por altos investimentos e de grande significado para seus adquirentes e instituições de financiamentos, e considerando-se que as ações e decisões devam ser rápidas; tudo indica que a presença e envolvimento da alta gerência e de cuidadoso planejamento sejam elementos essenciais para a atividade das empresas pesquisadas, que podem estar sendo potencializadas pelas alianças estratégicas constituídas.

Outro fator motivador de alianças estratégicas constituídas pelas empresas pesquisadas que chama a atenção é a busca de criação e fortalecimento da reputação da empresa, que pode ser resultante da combinação dos demais fatores. Este fator pode ser explicado considerando-se que as empresas pesquisadas vendem produtos para entrega futura e, aparentemente, estão buscando entrar em novos segmentos geográficos de mercado; e para que tenham sucesso nessas empreitadas, é essencial que tenham reputação ilibada, que esclarece a procedência da

empresa e reduz as incertezas que o adquirente do produto imobiliário possa ter para tomar a decisão da compra.

As empresas pesquisadas indicaram a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis que podem ser agrupadas em 3 tipos básicos: 1º) liderança de custo; 2º) diferenciação de produto; e 3º) Foco em segmento de mercado e em linha de produto.

Verificou-se que a estratégia da liderança de custo ocorre porque o setor da indústria imobiliária é caracterizado por forte concorrência, oferecendo produtos de alto valor agregado e comprometedor da renda do adquirente, onde repasses de excesso de custos não tem receptividade pelo mercado. As empresas pesquisadas indicaram ganhos de escala de produção, de tecnologia de produção e de redução geral de custos da empresa, que nesse ramo aparenta ser significativo, tais como custos administrativos, de marketing e de pós-venda.

Imagina-se que as empresas pesquisadas em busca da ação estratégica de liderança de custo devem estar procurando desenvolver as seguintes capacidades: novas formas de construção; diminuição de resíduos e sobras de obras; de estabelecimentos de redes de suprimentos e de logística de materiais e de mão de obra; melhor aproveitamento dos terrenos; produtos com design inovador; e incluindo até mesmo formas societárias de se constituir as alianças estratégicas para obtenção de benefícios fiscais e de impostos sobre terrenos.

Acrescenta-se à análise a percepção de que a diferenciação de produto decorre de forma da oferta de produtos com maior tecnologia de serviços, tais como, segurança, lazer, privacidade, localização, e contato com a natureza, procurando gerar valor ao cliente, fornecer valor percebido e que seja difícil de copiar. Nessa tentativa de criação de valor, imagina-se que as

empresas pesquisadas estejam procurando criar marcas ou nomes fortes, que demonstrem que seus produtos são superiores aos da concorrência, gerando uma barreira competitiva, conforme explicações encontradas em Aaker (2001). Nesse aspecto, considera-se que a customização dos produtos ofertados pode representar uma opção de grande diferenciação frente às empresas rivais. Conforme Aaker (2001) o valor agregado ao produto deverá afetar a escolha dos clientes e a satisfação definitiva.

Em meio a forte concorrência existente em seu setor de indústria, as empresas pesquisadas parecem focar segmentos de mercado e em linhas de produto, procurando reunir suas forças nas capacidades e recursos diferenciados que tenha conseguido juntar por si só e pelas alianças estratégicas constituídas, como forma de não diluir seus objetivos consolidando posicionamentos que venham dando certos; conforme se depreende dos estudos de Aaker (2001), justificando-se também como um posicionamento para não perder oportunidades num mercado que apresenta fortes incertezas decorrentes de fatores sociais e econômicos que afetam a competição entre as empresas.

Por outro lado, a natureza das vantagens competitivas sustentáveis apresentadas pelas empresas pesquisadas, de liderança de custo, diferenciação de produto e foco, permite considerar que elas pertencem a um setor de indústria que sofre fortes pressões das cinco forças ambientais descritas por Porter (1989). Por outro lado, tudo indica que as empresas pesquisadas têm consciência desse ambiente de alta rivalidade de seu setor e buscam alternativas estratégicas para tornar sua atividade atrativa, com rentabilidade acima da média, aparentemente criando modelos de negócios com base estruturada em recursos e capacidades diferenciados, buscando criar barreiras de entradas e vantagens competitivas sustentáveis, conforme se interpreta Grant (1991).

Finalmente, pode-se considerar que as empresas pesquisadas sabedoras de que os recursos e capacidades diferenciados é que vão dar o direcionamento básico da estratégia de seus negócios (Grant, 1991), buscam nas alianças estratégicas os fatores competitivos que lhes faltam, como explicam Lorange e Ross (1996).

6.1. Limitações do estudo

Do ponto de vista acadêmico, o presente estudo apresenta limitações de ordem teórica e metodológica.

De ordem teórica, pode-se considerar que o presente trabalho não conseguiu reunir todas as variáveis pertencentes ao tema estudado, em decorrência da amplitude e complexidade do assunto alianças estratégicas e vantagens competitivas sustentáveis; porém, procurou-se levantar conhecimento suficiente e pertinente sobre o problema de pesquisa, para a sua compreensão e desenvolvimento do trabalho. Especificamente quanto às aquisições e fusões inclusas como tipos de alianças estratégicas, o presente trabalho procurou não levantar questionamentos ou aprofundar estudos sobre o aparente conflito de posicionamento com alianças estratégicas, por não ser objeto específico do presente trabalho.

Quanto às limitações de ordem metodológica, tem-se que, em decorrência da amostra da pesquisa ter sido escolhida por conveniência, extraída da população de empresas associadas ao SECOVI-SP, o resultado alcançado na pesquisa é limitado e se aplica somente às empresas que fizeram parte da amostra, não podendo ser generalizado para o restante da população, nem mesmo para outras regiões. Um outro ponto de limitação refere-se os dados da pesquisa

que foram coletados por questionário, com opção de resposta de concordância e discordância, podendo ter ocorrido que algumas respostas não correspondam à realidade nas empresas, talvez por falta de maior interação do executivo com o assunto, apesar dos cuidados tomados para evitar esse tipo de erro.

6.2. Contribuições e sugestões para estudos futuros

Pela natureza dicotômica de um processo de aquisição e fusão de empresas com a natureza das alianças estratégicas, poderia ser feito um estudo mais aprofundado explicando as razões desses dois tipos de alterações societárias serem denominadas de alianças estratégicas, e do processo desse relacionamento entre os participantes; talvez pelo estudo de um caso ocorrido no mercado.

Em razão dos problemas que o pesquisador do presente trabalho teve na obtenção de respostas aos questionários enviados às empresas do setor pesquisado, principalmente quanto ao acesso à alta gerência, recomenda-se que para outros trabalhos sobre empresas desse setor de indústria, que o pesquisador planeje forma de aplicação da pesquisa, para que obtenha êxito esperado na coleta de dados.

Uma pesquisa poderia ser feita para conhecer as razões da resistência das empresas em desenvolver projetos imobiliários sobre o regime de Patrimônio de Afetação de Incorporações Imobiliárias, instituído em caráter opcional pela Lei nº 19.931, de 02/08/2004, e conseqüentemente, de não estarem usufruindo das aparentes vantagens competitivas pela preferência dos adquirentes de imóveis e na obtenção de crédito, além de benefícios fiscais. O Patrimônio de Afetação representa a separação do terreno e das acessões objeto da

incorporação imobiliária do patrimônio da própria empresa incorporadora, objetivando dar maior garantia aos adquirentes dos imóveis que compõem a incorporação, isto é, não serão afetados por problemas gerais e de outros negócios da companhia. Como regras de controle, os adquirentes podem constituir comitês para a fiscalização do empreendimento e o caixa fica apartado do restante da empresa incorporadora, havendo regras para saques.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, D. A. **Administração estratégica de mercado**. University of Califórnia, Berkeley. 5a. edição. Bookman, 2001.

AMIT, R.; SCHOEMAKER, J. H. **Stratégic Assets and Organizacional Rent**. *Stratégic Management Journal*, volume 14, Issue 1, 33-46, jan., 1993.

ANDREWS, K. A. **The concept of corporate strategy. Resources, firms and Strategies**. Edited by Nicolai J. Foss. Oxford University, 1997.

ANDERSON, E. W.; FORNELL, C.; LEHMANN, D. R. **Customer satisfaction, market share, and profitability: findings from Sweden**. *Journal of Marketing*, Vol. 58, July, pp. 53-66; 1994.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS ENTIDADES DE CRÉDITO IMOBILIÁRIO E POUPANÇA - ABECIP. **Seminário sobre o sistema financeiro da habitação**. Apresentado no SECOVI em 09 de Junho de 2005.

BAIN, I. S. **Barriers to new competition**. Cambridge Harvard University Press, 1956.

BAIN, I. S. **Industrial organization**. (2 nd ed). New York Wiley, 1968.

BARNEY, J. B. **Types of competition and the theory of strategy: toward an integrative framework**. *Academy of Management Review*, 986 vol I, no. 4, 791-800, 2001.

BARNEY, J. B. **Firm resources and sustainable competitive advantage**. *Journal of Management*, Vol. 17, no. 1.99-120; 1991.

BRANDENBURGER, A. M.; NALEBUFF, B. J., **Co-opetition: competitive and cooperative business strategies for the digital economy**. *Strategy & Leardership*; Nov/Dez 1997; 25, 6; ABI/INFORM Global.

BUZZELL R.; GALE, B. **The PIMS principles: Linking strategy to performance**. The Free Press, New York, 1987.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede – a era da informação: economia, sociedade e cultura**. Vol. 1. São Paulo, Atlas, 1999.

CAVES, R. E. **Industrial organization, corporative strategy and structure. A survey**. *Journal of Economic Literature*, 18(1), 64 – 92, 1980.

CAVES, R. E.; GREENE, D. P. **Brand's quality levels, prices, and advertising outlays: empirical evidence on signals and information costs**. *International Journal of Industrial Organization*. 14:29-52, 1996.

CERVO, A. L. & BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5.ed – São Paulo : Prentice Hall, 2002.

CHAMBERLIN, E. H. **The theory of monopolism competition**. Cambridge Harvard University Press, 1933.

CHEN, R; LI, M. **Strategic alliances and new product development: an empirical study of the U.S. semiconductor start-up firms**. *Advances in Competitiveness Research*, 1999, 7, 1: ABI/INFORM Global.

COLLIS, D. J.; MONTGOMERY, C. A. **Corporate Strategy: Resources and scope of the firm**. Chicago: Irwin, c 1997.

COMPANY S/A. **Seminário sobre mercado de capitais & mercado imobiliário: novas oportunidades de investimentos para o setor**, apresentado no SECOVI em 09 de Junho de 2005.

CONTRATOR, F.; LORANGE. P. (Orgs.). **Why should firms cooperate? The strategy and economics basis for cooperative ventures**. In: *Cooperative strategies in International business*. Lexington, MA : Lexington Books, 1988b. p. 3-3-.

DOTTO, D. M. R.; WITTMANN, M. L. **As redes de pequenas e medias empresas do Vale do Rio Pardo e Taquari do Rio Grande do Sul, Brasil: uma análise de estratégias de cooperação e desenvolvimento regional**. VIII Congresso Internacional Del CLAD sobre la Reforma Del Estado y de la Administración Pública, Panamá, 28-31 Oct. 2003.

DOZ, Y., HAMEL, G. **A vantagem das alianças – a arte de criar valor através de parcerias**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

EMPRESA BRASILEIRA DE ESTUDOS DE PATRIMÔNIO – **EMBRAESP**. Disponível em: <http://www.embraesp.com.br> .

FEITZEINGER, E.; LEE, H. L. **Mass customization at Hewlett-Packard: the power of postponement**. *Harvard Business Review*. January-february-1997; 116-21.

FOMBRUN, CHARLES J., **Reputation: Realizing Value from the Corporate Image**, - 1996.

FOMBRUN, CHARLES J; VAN RIEL, CEES, **The Reputational Landscape**, in: *Corporate Reputation Review*. Vol. 1, pp. 5-14 – 1998.

FORNELL, C.; JOHNSON, M. D.; ANDERSON, E. W.; CHA J.; BRYANT B. E. **The American customer satisfaction index: nature, purpose and findings**. *Journal of Marketing*, Vol. 60 (oct), 7-18; 1996.

FULLER, J. B.; O'CONNOR, J; RAWLINSON, R. **Tailored logistics: the next competitive advantage**. *Harvard Business Review* 73 (3), 1993, 87-98.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 2.ed. – São Paulo : Atlas, 1989.

GLOBAL ASPEN FORUM BRASIL/E.E.U.U. **Um programa de ação para a habitação: como expandir as oportunidades de moradia para os cidadãos brasileiros**. Instituto de

Pesquisa e Implementação de Políticas Universidade do Colorado em Denver. 23 a 26 de janeiro de 2.000.

GOLBERG, M. E.; HARTWICK, J. **The effects of advertiser reputation and extremity of advertising claim on advertising effectiveness**, in: Journal of Consumer Research, Vol. 17, pp. 172-179 – 1990.

GRANT, R.M. **The resource based theory of competitive advantage**. California Management Review, Spring, 1991.

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

HALL, R. **The strategic analysis of intangible resources**, in: Strategic Management Journal, Vol. 13, pp. 135-144 - 1992.

HAMEL, G.; DOZ, Y. L.; PRAHALAD, C. K. **Collaborate with your competitors – and win**. Harvard Business Review. January-February, 1989.

HARBISON, J. R., PEKAR JR., P. **Alianças estratégicas – quando a parceria é a alma do negócio e o caminho para o sucesso**. São Paulo: Futura, 1999.

HERGERT, M.; MORRIS, D. **Trends in international collaborative agreements**. In: CONTRACTOR, F. LORANGE, P. (Orgs.). Cooperative strategies in international business. Lexington, MA : Lexington Books, 1988. p 99-110.

HITT, M. A., R. D. IRELAND & R. E. HOSKISSON, **Strategic management: competitiveness and globalization**. Cincinnati, South-Western College, 2001.

INSTITUTO BRASILEIRO DE ECONOMIA – **IBRE** da FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS – FGV. Macro-setor da Construção 2002. Disponível em: http://www2.fgv.br/dgd/asp/dsp_FGVDADOS.asp .

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - **IBGE**. Disponível em: <http://www.ibge.org>.

KELLY, M. J.; SCHAAN, J. L., JONCAS, H. **Managing alliance relationships: key challenges in the early stages of collaboration**. R & D Management 32, 1, 2002.

KOTABE, M.; AULAKH, P. S.; SANTILLAN-SALGADO, R. J.; TEEJEN, H.; et al.. **Strategic Alliances in Emerging Latin America; a view from Brazilian, Chilean, and Mexican Companies**. Journal of World Business, v.35, n. 2, pp. 114-132, 2000.

LCA CONSULTORES. **Seminário mercado de capitais & mercado imobiliário: novas oportunidades de investimentos para o setor**. Apresentado no SECOVI-SP em 09 de Junho de 2005.

LAFFERTY, B. A.; GOLDSMITH, R. E. **Corporate credibility's role in consumers' attitudes and purchase intentions when a high versus a low credibility endorser is used in the ad**, in: Journal of Business Research, Vol. 44, pp. 109-116 – 1999.

- LAKATOS, E. M. & MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 3.ed.ver.e ampl.-São Paulo: Atlas, 1991.
- LEWIS, JORDAN D. **Alianças estratégicas: estruturando parcerias para o aumento da lucratividade**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- LYNCH, ROBERT P. **Business alliances guide**. John Wiley & Sons. New York, 1993.
- LICHTENSTEIN, D. R.; BLOCH, P. H.; BLACK, W. C. **Correlates of price acceptability**. Journal of Consumer Research, 15 (September), 243-252; 1988.
- LORANGE, P; ROOS, J. **Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MASON, E. S. **Price and production policies of large scale enterprises**. American Economic Review, 29, 61-84, 1939.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**. Edição Compacta. Editora Atlas S.A. 3.ed. São Paulo, 2001.
- MOFFAT, L; GERWIN, D.; MEISTER, D. **Implementing a product development joint venture**. Working Paper. Carleton University. School of Business. February. 1997.
- MONROE, K. B. **Buyers subjective perceptions of price**. Journal of Marketing Research, 10 (February), 70-80; 1973.
- MONROE, K. B. **Pricing: making profitable decisions**. New York: McGraw Hill; 1991.
- NOBREGA, C. **Em busca da empresa quântica**. Rio de Janeiro: Ediouro, 1996.
- OFIR, C. **Reexamining latitude of price acceptability and price thresholds: predicting basic consumer reaction to price**. Journal of Consumer Research. Vol. 30. Marc 2004.
- OHMAE, K. **Voltando à estratégia**. IN: MONTEGOMERY, A. C.; PORTER, E. M. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. São Paulo: Campus, 4ª Edição, 1998.
- OLIVEIRA, S. L. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira, 1997.
- OLIVEIRA, M. A. **Cultura Organizacional**. São Paulo: Nobel, 1988.
- OLIVER, CRISTINE. **Sustainable competitive advantage: combining institutional and resource based views**. Strategic Management Journal, Vol. 18-9, 697-713, 1997.
- PETERAF, M. A. **The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view**. Strategic Management Journal, Volume 14, Issue 3, 179-191, mar. 1993.
- PORTER. E. M. **Vantagem competitiva – criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, E. M. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1990.

PORTER, E. M. **The contribution of industrial organization to strategic management**. *Academy of Management Review*, 6:609-620; 1981.

QUAGRAINIE, K.; McCLUSKEY, J.; LOUREIRO, M. L. **A latent structure approach to measuring reputation**. *Southern Economic Journal*: April 2003.

RICHARDSON, J. R. & COLABORADORES PERES, J. A. (et al.). **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo : Atlas, 1999.

ROBINSON, J. **The economics of imperfect competition**. London MacMillan, 1933.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalism, socialism, and democracy**. (3rd ed), New York Harper, 1950.

SCHWAIGER, M. **Components and parameters of corporate reputation – an empirical study**. *Schmalenback Business Review: ZFBF*; Jan. 2004.

SIEGEL, S. **Estatística nao-paramétrica para as ciências do comportamento**. São Paulo : McGraw-Hill, C1975.21

SEGIL, L. **Intelligent business alliances**. Randon House, New York, 1996.

SINDICATO DAS EMPRESAS DE COMPRA, VENDA, LOCAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO DE IMÓVEIS RESIDENCIAIS E COMERCIAIS DE SÃO PAULO - **SECOVI-SP**, disponível no site: <http://www.secovisp.com.br>

SHAPIRO, C. **Premiums for high quality products as returns to reputation**. *Quarterly Journal of Economy* 98:659-79; 1983.

SKORUPKA, DARIUSZ, **Risk management in building projects**. *AACE International Transactions*. Morgantown: 2003. pg.RI191.

STIGLER, G. J. **The economics of information**. *Journal of Political Economy*, 69 (3), 213-225; 1961.

TAVARES, M. G.; MACEDO-SOARES, T. DIANA L. v. A. de. **Alianças e redes estratégicas: as tendências nas empresas líderes no Brasil**. *Revista do BNDES*, Rio de Janeiro, V. 10, N. 19, P. 293-312, Jun. 2003.

TOCHER, K. D. **Extention of the Neyman-Pearson theory of tests to discontinuous variates**. *Biometrika*, 37, 130-144, 1950.

TSENG, M. M.; JIAO, J. **Mass customization**. In G.Salvendy (ed) *Handbook of Industrial Engineering*, 3rd Edition, New York; John Wiley & Sons, chapter 25, pp. 684-709 – 2001.

ZAICHKOWSKY, J. L. **Measuring the involvement construct.** Journal of Consumer Research, 12 (December), 341-335; 1985

ZAJAC, E. **CEO's views on strategic alliances.** Marketing Science Institute's Conference on Managing Long-Run Relationships, Boston, 1990.

ZEITHAML, V. A. **Consumer perceptions of price, quality and value: a means-end model and synthesis of evidence.** Journal of Marketing. Vol. 52, no. 3, pp. 2-22 – 1988.

ZIPKIN, P. **The limits of mass customization.** MIT Sloan Management Review, Spring, pp. 81-7 – 2001.

YOSHINO, M. Y.; RANGAN, U. S. **Alianças estratégicas.** São Paulo: Makron Books, 1996.

WALLER, M. A.; DABHOLKAR, P. A.; GENTRY J. J. **Postponement, product customization, and market-oriented supply chain management.** Journal of Business Logistics; 2000.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

**QUESTIONÁRIO****Parte 1 - DADOS SOBRE A EMPRESA PESQUISADA**

1- CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Razão Social:

Ramo de atividade:

- Incorporadora, construtora e loteadora.
- Compra e venda de imóveis.

2- CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE

Nome do Respondente:

Cargo do respondente:

- Presidente
- Vice Presidente
- Diretor Financeiro
- Diretor de Relações com o Mercado
- Outros (especificar):

3- CASO TENHA INTERESSE EM RECEBER OS DADOS CONSOLIDADOS DESTA PESQUISA, FAVOR ASSINALAR:

Sim Não

4- INDICAR TIPOS DE ASSOCIAÇÕES ESTABELECIDAS PELA EMPRESA:

31- Alianças proporcionam à empresa ganhos de aprendizado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32- O risco de empreender projetos imobiliários promove aliança empresarial.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33- Alianças proporcionam à empresa acesso a recursos financeiros.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34- A empresa preocupa-se com o risco de transferências ao parceiro de competências em excesso ao planejado/autorizado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35- Alianças proporcionam à empresa liderança tecnológica no mercado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36- O mais importante para a escolha do parceiro numa aliança é sua reputação no mercado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37- Alianças proporcionam aumento da rentabilidade da empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38- Empresas têm dificuldade em abandonar a visão de concorrente em relação ao parceiro em uma aliança.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39- Alianças proporcionam redução do custo de produção da empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40- Planejamento é fator fundamental para o estabelecimento de alianças empresariais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41- Alianças proporcionam à empresa ofertar produtos diferenciados pela qualidade.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42- Alianças proporcionam à empresa rápida reação à estratégia competitiva das empresas rivais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43- Alianças proporcionam melhorias na capacidade de produção da empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44- É difícil para a empresa mudar sua visão de independência e de auto-suficiência e passar a compartilhar recursos com o parceiro numa aliança.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ITENS	D T	D P	D M P	C M P	C P	C T

Enviar Informações

APÊNDICE B – CARTA DE APRESENTAÇÃO DO QUESTIONÁRIO



UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE

Prezado (a) Senhor (a):

Sou mestrando em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie e estou realizando uma pesquisa aplicada no setor da Construção Civil, de incorporação e construção imobiliária. Solicito seu apoio para responder o questionário anexo, cujos dados serão utilizados para fins estritamente acadêmicos.

Solicitamos que o questionário seja respondido **preferencialmente** pelo (a) Diretor (a) Geral/Presidente (a) da empresa. Se houver alguma impossibilidade nesse sentido, outro membro da Gerência poderá fazê-lo.

O questionário é composto por assertivas para concordância ou não do respondente. Seu preenchimento e devolução são bastante simples e exigem pouco tempo de dedicação. Sua resposta é de extrema importância.

Solicitamos que a resposta seja encaminhada o mais rapidamente possível e reafirmamos que as informações prestadas serão tratadas de forma confidencial e agregada.

Em agradecimento ao apoio recebido, iremos **sortear** entre os **respondentes** uma caneta esferográfica “**Montblanc Le Grand**”, em resina nobre preta, com detalhes folheados em ouro, nova, sem qualquer propósito comercial. Cada respondente, que tenha encaminhado resposta válida, receberá um número e participará de um sorteio aleatório a ser realizado por mim no dia **03/06/06**, cujo prêmio será encaminhado via correio, e o resultado divulgado no site: <http://www.xdb.com.br/cruz/resultado>

Se houver interesse, o resultado consolidado da pesquisa será encaminhado a quem solicitar o referido material, tão logo seja concluída.

[CLIQUE AQUI](#) para preencher o questionário via internet, ou se preferir acesse-o diretamente através do endereço: <http://www.xdb.com.br/cruz>

Conto com sua compreensão e, desde já, agradeço seu apoio, colocando-me à sua disposição para os esclarecimentos necessários.

Roosevelt Sanches Cruz

Mestrando em Administração

Fone: (11) 9915-0835 – (11) 3759-7222 - rsacruz@rossisa.com.br

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE

PROF. DR. MOISÉS ARI ZILBER - Orientador

Rua da Consolação, 865 – 7º andar – São Paulo–SP-CEP 01302-907 – Tel (55) (11) 3236-8597 - www.mackenzie.com.br

APÊNDICE C - LISTA DOS RELACIONAMENTOS ENTRE AS VARIÁVEIS DO PROBLEMA DE PESQUISA PELO TESTE EXATO DE FISHER

LISTA DOS RELACIONAMENTOS ENTRE AS VARIÁVEIS DO PROBLEMA DE PESQUISA PELO TESTE EXATO DE FISHER COM O RESPECTIVO NÚMERO DA QUESTÃO						
Q- Nº	Variável dependente - Vantagens competitivas sustentáveis	Q. Nº	Variável independente - Alianças estratégicas	Teste Qui- quadrado	Nível descritivo	Nível descritivo - Teste de Fisher
5	Alianças proporcionam à empresa oportunidades de acesso a novos segmentos de mercado	1	As alianças empresariais em projetos imobiliários combinam recursos e competências diferenciados entre os parceiros	0,043	0,835	1,000
5	Alianças proporcionam à empresa oportunidades de acesso a novos segmentos de mercado	4	A escassez de terrenos para projetos imobiliários promove aliança empresarial	0,142	0,706	1,000
5	Alianças proporcionam à empresa oportunidades de acesso a novos segmentos de mercado	6	Participação no risco de projetos imobiliários é base para remuneração entre os parceiros	0,091	0,763	1,000
5	Alianças proporcionam à empresa oportunidades de acesso a novos segmentos de mercado	8	A necessidade de fontes de financiamentos para projetos imobiliários promove aliança empresarial	0,142	0,706	1,000
5	Alianças proporcionam à empresa oportunidades de acesso a novos segmentos de mercado	10	A necessidade de acesso a novos mercados promove aliança empresarial	5,469	0,019	0,160
5	Alianças proporcionam à empresa oportunidades de acesso a novos segmentos de mercado	11	O mais importante na escolha do parceiro numa aliança é seu posicionamento de liderança no mercado	1,852	0,174	0,360
5	Alianças proporcionam à empresa oportunidades de acesso a novos segmentos de mercado	13	A busca por capacidade gerencial e administrativa para projetos imobiliários promove aliança empresarial	3,299	0,069	0,240
5	Alianças proporcionam à empresa oportunidades de acesso a novos segmentos de mercado	16	A necessidade de desenvolver novos produtos imobiliários induz a aliança empresarial.	0,198	0,656	1,000
5	Alianças proporcionam à empresa oportunidades de acesso a novos segmentos de mercado	17	A comunicação entre os parceiros flui sem ruídos, com coerência e conectividade.	0,962	0,327	1,000

5	Alianças proporcionam à empresa oportunidades de acesso a novos segmentos de mercado	18	É intenso o envolvimento da alta gerência da empresa na constituição e operacionalização de alianças.	0,043	0,835	1,000
5	Alianças proporcionam à empresa oportunidades de acesso a novos segmentos de mercado	19	A busca por tecnologia para a construção de projetos imobiliários promove aliança empresarial.	2,679	0,102	0,280
5	Alianças proporcionam à empresa oportunidades de acesso a novos segmentos de mercado	22	A competência da expertise em <i>marketing</i> promove aliança empresarial.	0,198	0,656	1,000
5	Alianças proporcionam à empresa oportunidades de acesso a novos segmentos de mercado	24	A busca por diversificação de negócios imobiliários promove aliança empresarial.	0,142	0,706	1,000
5	Alianças proporcionam à empresa oportunidades de acesso a novos segmentos de mercado	26	Reputação e ser conhecido no mercado induzem a busca de aliança empresarial.	0,49	0,484	1,000
5	Alianças proporcionam à empresa oportunidades de acesso a novos segmentos de mercado	28	O relacionamento entre parceiros é de lealdade, comprometimento e transparência.	0,091	0,763	1,000
5	Alianças proporcionam à empresa oportunidades de acesso a novos segmentos de mercado	29	Empresas dão livre acesso aos parceiros quanto a informações, tecnologias e sistemas gerenciais.	0,142	0,706	1,000
5	Alianças proporcionam à empresa oportunidades de acesso a novos segmentos de mercado	30	O mais importante na escolha do parceiro numa aliança é sua experiência anterior em alianças.	3,299	0,069	0,240
5	Alianças proporcionam à empresa oportunidades de acesso a novos segmentos de mercado	32	O risco de empreender projetos imobiliários promove aliança empresarial.	0,142	0,706	1,000
5	Alianças proporcionam à empresa oportunidades de acesso a novos segmentos de mercado	34	A empresa preocupa-se com risco de transferências ao parceiro de competências em excesso ao planejado/autorizado.	0,329	0,566	1,000
5	Alianças proporcionam à empresa oportunidades de acesso a novos segmentos de mercado	36	O mais importante para a escolha do parceiro numa aliança é sua reputação no mercado.	0,091	0,763	1,000

5	Alianças proporcionam à empresa oportunidades de acesso a novos segmentos de mercado	38	Empresas têm dificuldade em abandonar a visão de concorrente em relação ao parceiro em uma aliança.	0,260	0,61	1,000
5	Alianças proporcionam à empresa oportunidades de acesso a novos segmentos de mercado	40	Planejamento é fator fundamental para o estabelecimento de alianças empresariais.	0,043	0,835	1,000
5	Alianças proporcionam à empresa oportunidades de acesso a novos segmentos de mercado	44	É difícil para a empresa mudar sua visão de independência e de auto-suficiência e passar a compartilhar recursos com o parceiro numa aliança.	0,405	0,524	1,000
7	Alianças proporcionam à empresa o desenvolvimento de novos produtos.	1	As alianças empresariais em projetos imobiliários combinam recursos e competências diferenciados entre os parceiros	0,091	0,763	1,000
7	Alianças proporcionam à empresa o desenvolvimento de novos produtos.	4	A escassez de terrenos para projetos imobiliários promove aliança empresarial	2,973	0,085	0,230
7	Alianças proporcionam à empresa o desenvolvimento de novos produtos.	6	Participação no risco de projetos imobiliários é base para remuneração entre os parceiros	0,189	0,664	1,000
7	Alianças proporcionam à empresa o desenvolvimento de novos produtos.	8	A necessidade de fontes de financiamentos para projetos imobiliários promove aliança empresarial	15,942	0,000	0,010
7	Alianças proporcionam à empresa o desenvolvimento de novos produtos.	10	A necessidade de acesso a novos mercados promove aliança empresarial	0,414	0,52	1,000
7	Alianças proporcionam à empresa o desenvolvimento de novos produtos.	11	O mais importante na escolha do parceiro numa aliança é seu posicionamento de liderança no mercado	0,185	0,667	1,000
7	Alianças proporcionam à empresa o desenvolvimento de novos produtos.	13	A busca por capacidade gerencial e administrativa para projetos imobiliários promove aliança empresarial	0,806	0,369	0,430

7	Alianças proporcionam à empresa o desenvolvimento de novos produtos.	16	A necessidade de desenvolver novos produtos imobiliários induz a aliança empresarial.	0,414	0,52	1,000
7	Alianças proporcionam à empresa o desenvolvimento de novos produtos.	17	A comunicação entre os parceiros flui sem ruídos, com coerência e conectividade.	2,007	0,157	0,480
7	Alianças proporcionam à empresa o desenvolvimento de novos produtos.	18	É intenso o envolvimento da alta gerência da empresa na constituição e operacionalização de alianças.	0,0091	0,763	1,000
7	Alianças proporcionam à empresa o desenvolvimento de novos produtos.	19	A busca por tecnologia para a construção de projetos imobiliários promove aliança empresarial.	0,522	0,470	0,490
7	Alianças proporcionam à empresa o desenvolvimento de novos produtos.	22	A competência da expertise em <i>marketing</i> promove aliança empresarial.	0,414	0,520	1,000
7	Alianças proporcionam à empresa o desenvolvimento de novos produtos.	24	A busca por diversificação de negócios imobiliários promove aliança empresarial.	0,296	0,586	1,000
7	Alianças proporcionam à empresa o desenvolvimento de novos produtos.	26	Reputação e ser conhecido no mercado induzem a busca de aliança empresarial.	1,023	0,312	1,000
7	Alianças proporcionam à empresa o desenvolvimento de novos produtos.	28	O relacionamento entre parceiros é de lealdade, comprometimento e transparência.	5,210	0,022	0,157
7	Alianças proporcionam à empresa o desenvolvimento de novos produtos.	29	Empresas dão livre acesso aos parceiros quanto a informações, tecnologias e sistemas gerenciais.	2,973	0,085	0,230
7	Alianças proporcionam à empresa o desenvolvimento de novos produtos.	30	O mais importante na escolha do parceiro numa aliança é sua experiência anterior em alianças.	0,806	0,369	0,430
7	Alianças proporcionam à empresa o desenvolvimento de novos produtos.	32	O risco de empreender projetos imobiliários promove aliança empresarial.	0,296	0,586	1,000

7	Alianças proporcionam à empresa o desenvolvimento de novos produtos.	34	A empresa preocupa-se com risco de transferências ao parceiro de competências em excesso ao planejado/autorizado.	0,806	0,369	0,430
7	Alianças proporcionam à empresa o desenvolvimento de novos produtos.	36	O mais importante para a escolha do parceiro numa aliança é sua reputação no mercado.	5,210	0,022	0,157
7	Alianças proporcionam à empresa o desenvolvimento de novos produtos.	38	Empresas têm dificuldade em abandonar a visão de concorrente em relação ao parceiro em uma aliança.	0,543	0,461	1,000
7	Alianças proporcionam à empresa o desenvolvimento de novos produtos.	40	Planejamento é fator fundamental para o estabelecimento de alianças empresariais.	0,091	0,763	1,000
7	Alianças proporcionam à empresa o desenvolvimento de novos produtos.	44	É difícil para a empresa mudar sua visão de independência e de auto-suficiência e passar a compartilhar recursos com o parceiro numa aliança.	5,590	0,018	0,070
9	Alianças proporcionam à empresa posicionamento com foco em tipo de produto.	1	As alianças empresariais em projetos imobiliários combinam recursos e competências diferenciados entre os parceiros	0,329	0,566	1,000
9	Alianças proporcionam à empresa posicionamento com foco em tipo de produto.	4	A escassez de terrenos para projetos imobiliários promove aliança empresarial	10,795	0,001	0,009
9	Alianças proporcionam à empresa posicionamento com foco em tipo de produto.	6	Participação no risco de projetos imobiliários é base para remuneração entre os parceiros	0,806	0,369	0,430
9	Alianças proporcionam à empresa posicionamento com foco em tipo de produto.	8	A necessidade de fontes de financiamentos para projetos imobiliários promove aliança empresarial	3,402	0,065	0,133
9	Alianças proporcionam à empresa posicionamento com foco em tipo de produto.	10	A necessidade de acesso a novos mercados promove aliança empresarial	1,765	0,184	0,234

9	Alianças proporcionam à empresa posicionamento com foco em tipo de produto.	11	O mais importante na escolha do parceiro numa aliança é seu posicionamento de liderança no mercado	3,222	0,073	0,142
9	Alianças proporcionam à empresa posicionamento com foco em tipo de produto.	13	A busca por capacidade gerencial e administrativa para projetos imobiliários promove aliança empresarial	2,926	0,087	0,125
9	Alianças proporcionam à empresa posicionamento com foco em tipo de produto.	16	A necessidade de desenvolver novos produtos imobiliários induz a aliança empresarial.	6,790	0,009	0,031
9	Alianças proporcionam à empresa posicionamento com foco em tipo de produto.	17	A comunicação entre os parceiros flui sem ruídos, com coerência e conectividade.	3,105	0,078	0,160
9	Alianças proporcionam à empresa posicionamento com foco em tipo de produto.	18	É intenso o envolvimento da alta gerência da empresa na constituição e operacionalização de alianças.	0,329	0,566	1,000
9	Alianças proporcionam à empresa posicionamento com foco em tipo de produto.	19	A busca por tecnologia para a construção de projetos imobiliários promove aliança empresarial.	0,1895	0,169	0,298
9	Alianças proporcionam à empresa posicionamento com foco em tipo de produto.	22	A competência da expertise em <i>marketing</i> promove aliança empresarial.	1,765	0,184	0,234
9	Alianças proporcionam à empresa posicionamento com foco em tipo de produto.	24	A busca por diversificação de negócios imobiliários promove aliança empresarial.	0,163	0,687	1,000
9	Alianças proporcionam à empresa posicionamento com foco em tipo de produto.	26	Reputação e ser conhecido no mercado induzem a busca de aliança empresarial.	0,853	0,356	0,624
9	Alianças proporcionam à empresa posicionamento com foco em tipo de produto.	28	O relacionamento entre parceiros é de lealdade, comprometimento e transparência.	0,806	0,369	0,430
9	Alianças proporcionam à empresa posicionamento com foco em tipo de produto.	29	Empresas dão livre acesso aos parceiros quanto a informações, tecnologias e sistemas gerenciais.	3,402	0,065	0,133
9	Alianças proporcionam à empresa posicionamento com foco em tipo de produto.	30	O mais importante na escolha do parceiro numa aliança é sua experiência anterior em alianças.	0,377	0,539	0,606

9	Alianças proporcionam à empresa posicionamento com foco em tipo de produto.	32	O risco de empreender projetos imobiliários promove aliança empresarial.	1,077	0,299	0,554
9	Alianças proporcionam à empresa posicionamento com foco em tipo de produto.	34	A empresa preocupa-se com risco de transferências ao parceiro de competências em excesso ao planejado/autorizado.	0,233	0,629	1,000
9	Alianças proporcionam à empresa posicionamento com foco em tipo de produto.	36	O mais importante para a escolha do parceiro numa aliança é sua reputação no mercado.	0,686	0,407	1,000
9	Alianças proporcionam à empresa posicionamento com foco em tipo de produto.	38	Empresas têm dificuldade em abandonar a visão de concorrente em relação ao parceiro em uma aliança.	0,877	0,349	0,562
9	Alianças proporcionam à empresa posicionamento com foco em tipo de produto.	40	Planejamento é fator fundamental para o estabelecimento de alianças empresariais.	3,299	0,069	0,240
9	Alianças proporcionam à empresa posicionamento com foco em tipo de produto.	44	É difícil para a empresa mudar sua visão de independência e de auto-suficiência e passar a compartilhar recursos com o parceiro numa aliança.	0,111	0,739	1,000
12	Alianças proporcionam à empresa o acesso a insumos de produção escassos e estratégicos.	1	As alianças empresariais em projetos imobiliários combinam recursos e competências diferenciados entre os parceiros	0,586	0,444	1,000
12	Alianças proporcionam à empresa o acesso a insumos de produção escassos e estratégicos.	4	A escassez de terrenos para projetos imobiliários promove aliança empresarial	6,061	0,014	0,037
12	Alianças proporcionam à empresa o acesso a insumos de produção escassos e estratégicos.	6	Participação no risco de projetos imobiliários é base para remuneração entre os parceiros	1,223	0,269	0,520
12	Alianças proporcionam à empresa o acesso a insumos de produção escassos e estratégicos.	8	A necessidade de fontes de financiamentos para projetos imobiliários promove aliança empresarial	1,392	0,238	0,530

12	Alianças proporcionam à empresa o acesso a insumos de produção escassos e estratégicos.	10	A necessidade de acesso a novos mercados promove aliança empresarial	2,679	0,102	0,260
12	Alianças proporcionam à empresa o acesso a insumos de produção escassos e estratégicos.	11	O mais importante na escolha do parceiro numa aliança é seu posicionamento de liderança no mercado	2,334	0,127	0,200
12	Alianças proporcionam à empresa o acesso a insumos de produção escassos e estratégicos.	13	A busca por capacidade gerencial e administrativa para projetos imobiliários promove aliança empresarial	7,677	0,006	0,012
12	Alianças proporcionam à empresa o acesso a insumos de produção escassos e estratégicos.	16	A necessidade de desenvolver novos produtos imobiliários induz a aliança empresarial.	0,405	0,524	0,602
12	Alianças proporcionam à empresa o acesso a insumos de produção escassos e estratégicos.	17	A comunicação entre os parceiros flui sem ruídos, com coerência e conectividade.	1,212	0,271	0,411
12	Alianças proporcionam à empresa o acesso a insumos de produção escassos e estratégicos.	18	É intenso o envolvimento da alta gerência da empresa na constituição e operacionalização de alianças.	0,586	0,444	1,000
12	Alianças proporcionam à empresa o acesso a insumos de produção escassos e estratégicos.	19	A busca por tecnologia para a construção de projetos imobiliários promove aliança empresarial.	0,198	0,656	0,673
12	Alianças proporcionam à empresa o acesso a insumos de produção escassos e estratégicos.	22	A competência da expertise em <i>marketing</i> promove aliança empresarial.	0,405	0,524	0,602
12	Alianças proporcionam à empresa o acesso a insumos de produção escassos e estratégicos.	24	A busca por diversificação de negócios imobiliários promove aliança empresarial.	0,011	0,918	1,000
12	Alianças proporcionam à empresa o acesso a insumos de produção escassos e estratégicos.	26	Reputação e ser conhecido no mercado induzem a busca de aliança empresarial.	1,001	0,317	0,394
12	Alianças proporcionam à empresa o acesso a insumos de produção escassos e estratégicos.	28	O relacionamento entre parceiros é de lealdade, comprometimento e transparência.	3,865	0,049	0,120
12	Alianças proporcionam à empresa o acesso a insumos de produção escassos e estratégicos.	29	Empresas dão livre acesso aos parceiros quanto a informações, tecnologias e sistemas gerenciais.	6,06	0,014	0,037

12	Alianças proporcionam à empresa o acesso a insumos de produção escassos e estratégicos.	30	O mais importante na escolha do parceiro numa aliança é sua experiência anterior em alianças.	0,024	0,876	1,000
12	Alianças proporcionam à empresa o acesso a insumos de produção escassos e estratégicos.	32	O risco de empreender projetos imobiliários promove aliança empresarial.	0,011	0,918	1,000
12	Alianças proporcionam à empresa o acesso a insumos de produção escassos e estratégicos.	34	A empresa preocupa-se com risco de transferências ao parceiro de competências em excesso ao planejado/autorizado.	0,672	0,412	0,630
12	Alianças proporcionam à empresa o acesso a insumos de produção escassos e estratégicos.	36	O mais importante para a escolha do parceiro numa aliança é sua reputação no mercado.	1,223	0,269	0,520
12	Alianças proporcionam à empresa o acesso a insumos de produção escassos e estratégicos.	38	Empresas têm dificuldade em abandonar a visão de concorrente em relação ao parceiro em uma aliança.	1,563	0,211	0,312
12	Alianças proporcionam à empresa o acesso a insumos de produção escassos e estratégicos.	40	Planejamento é fator fundamental para o estabelecimento de alianças empresariais.	0,586	0,444	1,000
12	Alianças proporcionam à empresa o acesso a insumos de produção escassos e estratégicos.	44	É difícil para a empresa mudar sua visão de independência e de auto-suficiência e passar a compartilhar recursos com o parceiro numa aliança.	1,886	0,170	0,205
20	Alianças geram ganho de escala de produção para as empresas.	1	As alianças empresariais em projetos imobiliários combinam recursos e competências diferenciados entre os parceiros	0,091	0,763	1,000
20	Alianças geram ganho de escala de produção para as empresas.	4	A escassez de terrenos para projetos imobiliários promove aliança empresarial	2,973	0,085	0,230
20	Alianças geram ganho de escala de produção para as empresas.	6	Participação no risco de projetos imobiliários é base para remuneração entre os parceiros	0,189	0,664	1,000

20	Alianças geram ganho de escala de produção para as empresas.	8	A necessidade de fontes de financiamentos para projetos imobiliários promove aliança empresarial	2,973	0,085	0,230
20	Alianças geram ganho de escala de produção para as empresas.	10	A necessidade de acesso a novos mercados promove aliança empresarial	0,414	0,520	1,000
20	Alianças geram ganho de escala de produção para as empresas.	11	O mais importante na escolha do parceiro numa aliança é seu posicionamento de liderança no mercado	0,185	0,667	1,000
20	Alianças geram ganho de escala de produção para as empresas.	13	A busca por capacidade gerencial e administrativa para projetos imobiliários promove aliança empresarial	0,806	0,369	0,430
20	Alianças geram ganho de escala de produção para as empresas.	16	A necessidade de desenvolver novos produtos imobiliários induz a aliança empresarial.	1,870	0,171	0,300
20	Alianças geram ganho de escala de produção para as empresas.	17	A comunicação entre os parceiros flui sem ruídos, com coerência e conectividade.	2,007	0,157	0,480
20	Alianças geram ganho de escala de produção para as empresas.	18	É intenso o envolvimento da alta gerência da empresa na constituição e operacionalização de alianças.	0,091	0,763	1,000
20	Alianças geram ganho de escala de produção para as empresas.	19	A busca por tecnologia para a construção de projetos imobiliários promove aliança empresarial.	5,590	0,018	0,070
20	Alianças geram ganho de escala de produção para as empresas.	22	A competência da expertise em <i>marketing</i> promove aliança empresarial.	1,870	0,171	0,300
20	Alianças geram ganho de escala de produção para as empresas.	24	A busca por diversificação de negócios imobiliários promove aliança empresarial.	2,973	0,085	0,230
20	Alianças geram ganho de escala de produção para as empresas.	26	Reputação e ser conhecido no mercado induzem a busca de aliança empresarial.	0,324	0,569	1,000
20	Alianças geram ganho de escala de produção para as empresas.	28	O relacionamento entre parceiros é de lealdade, comprometimento e transparência.	5,210	0,022	0,157

20	Alianças geram ganho de escala de produção para as empresas.	29	Empresas dão livre acesso aos parceiros quanto a informações, tecnologias e sistemas gerenciais.	2,973	0,085	0,230
20	Alianças geram ganho de escala de produção para as empresas.	30	O mais importante na escolha do parceiro numa aliança é sua experiência anterior em alianças.	0,806	0,369	0,430
20	Alianças geram ganho de escala de produção para as empresas.	32	O risco de empreender projetos imobiliários promove aliança empresarial.	2,973	0,085	0,230
20	Alianças geram ganho de escala de produção para as empresas.	34	A empresa preocupa-se com risco de transferências ao parceiro de competências em excesso ao planejado/autorizado	6,884	0,009	0,050
20	Alianças geram ganho de escala de produção para as empresas.	36	O mais importante para a escolha do parceiro numa aliança é sua reputação no mercado.	0,189	0,664	1,000
20	Alianças geram ganho de escala de produção para as empresas.	38	Empresas têm dificuldade em abandonar a visão de concorrente em relação ao parceiro em uma aliança.	1,223	0,269	0,367
20	Alianças geram ganho de escala de produção para as empresas.	40	Planejamento é fator fundamental para o estabelecimento de alianças empresariais.	0,091	0,763	1,000
20	Alianças geram ganho de escala de produção para as empresas.	44	É difícil para a empresa mudar sua visão de independência e de auto-suficiência e passar a compartilhar recursos com o parceiro numa aliança.	0,522	0,470	0,490
21	Alianças proporcionam à empresa ofertar produtos diferenciados por marca forte.	1	As alianças empresariais em projetos imobiliários combinam recursos e competências diferenciados entre os parceiros	0,091	0,763	1,000
21	Alianças proporcionam à empresa ofertar produtos diferenciados por marca forte.	4	A escassez de terrenos para projetos imobiliários promove aliança empresarial	2,973	0,085	0,230

21	Alianças proporcionam à empresa ofertar produtos diferenciados por marca forte.	6	Participação no risco de projetos imobiliários é base para remuneração entre os parceiros	5,210	0,022	0,157
21	Alianças proporcionam à empresa ofertar produtos diferenciados por marca forte.	8	A necessidade de fontes de financiamentos para projetos imobiliários promove aliança empresarial	2,973	0,085	0,230
21	Alianças proporcionam à empresa ofertar produtos diferenciados por marca forte.	10	A necessidade de acesso a novos mercados promove aliança empresarial	1,870	0,171	0,300
21	Alianças proporcionam à empresa ofertar produtos diferenciados por marca forte.	11	O mais importante na escolha do parceiro numa aliança é seu posicionamento de liderança no mercado	3,865	0,049	0,120
21	Alianças proporcionam à empresa ofertar produtos diferenciados por marca forte.	13	A busca por capacidade gerencial e administrativa para projetos imobiliários promove aliança empresarial	0,806	0,369	0,430
21	Alianças proporcionam à empresa ofertar produtos diferenciados por marca forte.	16	A necessidade de desenvolver novos produtos imobiliários induz a aliança empresarial.	11,413	0,001	0,020
21	Alianças proporcionam à empresa ofertar produtos diferenciados por marca forte.	17	A comunicação entre os parceiros flui sem ruídos, com coerência e conectividade.	0,003	0,953	1,000
21	Alianças proporcionam à empresa ofertar produtos diferenciados por marca forte.	18	É intenso o envolvimento da alta gerência da empresa na constituição e operacionalização de alianças.	0,091	0,763	1,000
21	Alianças proporcionam à empresa ofertar produtos diferenciados por marca forte.	19	A busca por tecnologia para a construção de projetos imobiliários promove aliança empresarial.	0,522	0,470	0,490
21	Alianças proporcionam à empresa ofertar produtos diferenciados por marca forte.	22	A competência da expertise em <i>marketing</i> promove aliança empresarial.	1,870	0,171	0,300
21	Alianças proporcionam à empresa ofertar produtos diferenciados por marca forte.	24	A busca por diversificação de negócios imobiliários promove aliança empresarial.	0,296	0,586	1,000

21	Alianças proporcionam à empresa ofertar produtos diferenciados por marca forte.	26	Reputação e ser conhecido no mercado induzem a busca de aliança empresarial.	1,023	0,312	1,000
21	Alianças proporcionam à empresa ofertar produtos diferenciados por marca forte.	28	O relacionamento entre parceiros é de lealdade, comprometimento e transparência.	0,189	0,664	1,000
21	Alianças proporcionam à empresa ofertar produtos diferenciados por marca forte.	29	Empresas dão livre acesso aos parceiros quanto a informações, tecnologias e sistemas gerenciais.	0,296	0,586	1,000
21	Alianças proporcionam à empresa ofertar produtos diferenciados por marca forte.	30	O mais importante na escolha do parceiro numa aliança é sua experiência anterior em alianças.	0,806	0,369	0,430
21	Alianças proporcionam à empresa ofertar produtos diferenciados por marca forte.	32	O risco de empreender projetos imobiliários promove aliança empresarial.	0,296	0,586	1,000
21	Alianças proporcionam à empresa ofertar produtos diferenciados por marca forte.	34	A empresa preocupa-se com risco de transferências ao parceiro de competências em excesso ao planejado/autorizado.	0,806	0,369	0,430
21	Alianças proporcionam à empresa ofertar produtos diferenciados por marca forte.	36	O mais importante para a escolha do parceiro numa aliança é sua reputação no mercado.	0,189	0,664	1,000
21	Alianças proporcionam à empresa ofertar produtos diferenciados por marca forte.	38	Empresas têm dificuldade em abandonar a visão de concorrente em relação ao parceiro em uma aliança.	8,696	0,003	0,033
21	Alianças proporcionam à empresa ofertar produtos diferenciados por marca forte.	40	Planejamento é fator fundamental para o estabelecimento de alianças empresariais.	0,091	0,763	1,000
21	Alianças proporcionam à empresa ofertar produtos diferenciados por marca forte.	44	É difícil para a empresa mudar sua visão de independência e de auto-suficiência e passar a compartilhar recursos com o parceiro numa aliança.	0,522	0,470	0,490

23	Alianças proporcionam ganhos e melhorias na reputação da empresa.	1	As alianças empresariais em projetos imobiliários combinam recursos e competências diferenciados entre os parceiros	4,167	0,041	0,200
23	Alianças proporcionam ganhos e melhorias na reputação da empresa.	4	A escassez de terrenos para projetos imobiliários promove aliança empresarial	4,640	0,031	0,091
23	Alianças proporcionam ganhos e melhorias na reputação da empresa.	6	Participação no risco de projetos imobiliários é base para remuneração entre os parceiros	1,223	0,269	0,367
23	Alianças proporcionam ganhos e melhorias na reputação da empresa.	8	A necessidade de fontes de financiamentos para projetos imobiliários promove aliança empresarial	4,640	0,310	0,091
23	Alianças proporcionam ganhos e melhorias na reputação da empresa.	10	A necessidade de acesso a novos mercados promove aliança empresarial	1,190	0,275	0,549
23	Alianças proporcionam ganhos e melhorias na reputação da empresa.	11	O mais importante na escolha do parceiro numa aliança é seu posicionamento de liderança no mercado	0,043	0,835	1,000
23	Alianças proporcionam ganhos e melhorias na reputação da empresa.	13	A busca por capacidade gerencial e administrativa para projetos imobiliários promove aliança empresarial	0,877	0,349	0,562
23	Alianças proporcionam ganhos e melhorias na reputação da empresa.	16	A necessidade de desenvolver novos produtos imobiliários induz a aliança empresarial.	2,679	0,102	0,166
23	Alianças proporcionam ganhos e melhorias na reputação da empresa.	17	A comunicação entre os parceiros flui sem ruídos, com coerência e conectividade.	5,769	0,016	0,039
23	Alianças proporcionam ganhos e melhorias na reputação da empresa.	18	É intenso o envolvimento da alta gerência da empresa na constituição e operacionalização de alianças.	4,167	0,004	0,200

23	Alianças proporcionam ganhos e melhorias na reputação da empresa.	19	A busca por tecnologia para a construção de projetos imobiliários promove aliança empresarial.	8,383	0,004	0,012
23	Alianças proporcionam ganhos e melhorias na reputação da empresa.	22	A competência da expertise em marketing promove aliança empresarial.	9,003	0,003	0,016
23	Alianças proporcionam ganhos e melhorias na reputação da empresa.	24	A busca por diversificação de negócios imobiliários promove aliança empresarial.	4,640	0,031	0,091
23	Alianças proporcionam ganhos e melhorias na reputação da empresa.	26	Reputação e ser conhecido no mercado induzem a busca de aliança empresarial.	2,252	0,133	0,283
23	Alianças proporcionam ganhos e melhorias na reputação da empresa.	28	O relacionamento entre parceiros é de lealdade, comprometimento e transparência.	8,696	0,003	0,033
23	Alianças proporcionam ganhos e melhorias na reputação da empresa.	29	Empresas dão livre acesso aos parceiros quanto a informações, tecnologias e sistemas gerenciais.	4,640	0,031	0,091
23	Alianças proporcionam ganhos e melhorias na reputação da empresa.	30	O mais importante na escolha do parceiro numa aliança é sua experiência anterior em alianças.	0,877	0,349	0,562
23	Alianças proporcionam ganhos e melhorias na reputação da empresa.	32	O risco de empreender projetos imobiliários promove aliança empresarial.	4,640	0,031	0,091
23	Alianças proporcionam ganhos e melhorias na reputação da empresa.	34	A empresa preocupa-se com risco de transferências ao parceiro de competências em excesso ao planejado/autorizado.	4,441	0,035	0,070
23	Alianças proporcionam ganhos e melhorias na reputação da empresa.	36	O mais importante para a escolha do parceiro numa aliança é sua reputação no mercado.	0,543	0,461	1,000
23	Alianças proporcionam ganhos e melhorias na reputação da empresa.	38	Empresas têm dificuldade em abandonar a visão de concorrente em relação ao parceiro em uma aliança.	0,000	1,000	1,000

23	Alianças proporcionam ganhos e melhorias na reputação da empresa.	40	Planejamento é fator fundamental para o estabelecimento de alianças empresariais.	4,167	0,041	0,200
23	Alianças proporcionam ganhos e melhorias na reputação da empresa.	44	É difícil para a empresa mudar sua visão de independência e de auto-suficiência e passar a compartilhar recursos com o parceiro numa aliança.	3,175	0,075	0,113
25	Em decorrência de alianças, a empresa torna-se um organismo mais flexível e adaptativo.	1	As alianças empresariais em projetos imobiliários combinam recursos e competências diferenciados entre os parceiros	0,198	0,656	1,000
25	Em decorrência de alianças, a empresa torna-se um organismo mais flexível e adaptativo.	4	A escassez de terrenos para projetos imobiliários promove aliança empresarial	0,762	0,383	0,422
25	Em decorrência de alianças, a empresa torna-se um organismo mais flexível e adaptativo.	6	Participação no risco de projetos imobiliários é base para remuneração entre os parceiros	0,414	0,520	1,000
25	Em decorrência de alianças, a empresa torna-se um organismo mais flexível e adaptativo.	8	A necessidade de fontes de financiamentos para projetos imobiliários promove aliança empresarial	0,762	0,383	0,422
25	Em decorrência de alianças, a empresa torna-se um organismo mais flexível e adaptativo.	10	A necessidade de acesso a novos mercados promove aliança empresarial	0,907	0,341	1,000
25	Em decorrência de alianças, a empresa torna-se um organismo mais flexível e adaptativo.	11	O mais importante na escolha do parceiro numa aliança é seu posicionamento de liderança no mercado	0,250	0,617	1,000
25	Em decorrência de alianças, a empresa torna-se um organismo mais flexível e adaptativo.	13	A busca por capacidade gerencial e administrativa para projetos imobiliários promove aliança empresarial	0,003	0,959	1,000
25	Em decorrência de alianças, a empresa torna-se um organismo mais flexível e adaptativo.	16	A necessidade de desenvolver novos produtos imobiliários induz a aliança empresarial.	0,287	0,592	0,527
25	Em decorrência de alianças, a empresa torna-se um organismo mais flexível e adaptativo.	17	A comunicação entre os parceiros flui sem ruídos, com coerência e conectividade.	1,009	0,315	0,593

25	Em decorrência de alianças, a empresa torna-se um organismo mais flexível e adaptativo.	18	É intenso o envolvimento da alta gerência da empresa na constituição e operacionalização de alianças.	0,198	0,656	1,000
25	Em decorrência de alianças, a empresa torna-se um organismo mais flexível e adaptativo.	19	A busca por tecnologia para a construção de projetos imobiliários promove aliança empresarial.	1,143	0,285	0,548
25	Em decorrência de alianças, a empresa torna-se um organismo mais flexível e adaptativo.	22	A competência da expertise em <i>marketing</i> promove aliança empresarial.	0,287	0,592	0,527
25	Em decorrência de alianças, a empresa torna-se um organismo mais flexível e adaptativo.	24	A busca por diversificação de negócios imobiliários promove aliança empresarial.	6,512	0,011	0,057
25	Em decorrência de alianças, a empresa torna-se um organismo mais flexível e adaptativo.	26	Reputação e ser conhecido no mercado induzem a busca de aliança empresarial.	0,709	0,400	0,570
25	Em decorrência de alianças, a empresa torna-se um organismo mais flexível e adaptativo.	28	O relacionamento entre parceiros é de lealdade, comprometimento e transparência.	11,413	0,001	0,020
25	Em decorrência de alianças, a empresa torna-se um organismo mais flexível e adaptativo.	29	Empresas dão livre acesso aos parceiros quanto a informações, tecnologias e sistemas gerenciais.	6,512	0,011	0,057
25	Em decorrência de alianças, a empresa torna-se um organismo mais flexível e adaptativo.	30	O mais importante na escolha do parceiro numa aliança é sua experiência anterior em alianças.	1,504	0,220	0,540
25	Em decorrência de alianças, a empresa torna-se um organismo mais flexível e adaptativo.	32	O risco de empreender projetos imobiliários promove aliança empresarial.	6,512	0,011	0,057
25	Em decorrência de alianças, a empresa torna-se um organismo mais flexível e adaptativo.	34	A empresa preocupa-se com risco de transferências ao parceiro de competências em excesso ao planejado/autorizado.	0,003	0,959	1,000
25	Em decorrência de alianças, a empresa torna-se um organismo mais flexível e adaptativo.	36	O mais importante para a escolha do parceiro numa aliança é sua reputação no mercado.	1,870	0,171	0,300

25	Em decorrência de alianças, a empresa torna-se um organismo mais flexível e adaptativo.	38	Empresas têm dificuldade em abandonar a visão de concorrente em relação ao parceiro em uma aliança.	0,074	0,785	1,000
25	Em decorrência de alianças, a empresa torna-se um organismo mais flexível e adaptativo.	40	Planejamento é fator fundamental para o estabelecimento de alianças empresariais.	5,469	0,019	0,160
25	Em decorrência de alianças, a empresa torna-se um organismo mais flexível e adaptativo.	44	É difícil para a empresa mudar sua visão de independência e de auto-suficiência e passar a compartilhar recursos com o parceiro numa aliança.	1,143	0,285	0,548
27	Alianças proporcionam à empresa posicionamento com foco em mercado.	1	As alianças empresariais em projetos imobiliários combinam recursos e competências diferenciados entre os parceiros	0,142	0,706	1,000
27	Alianças proporcionam à empresa posicionamento com foco em mercado.	4	A escassez de terrenos para projetos imobiliários promove aliança empresarial	0,465	0,495	1,000
27	Alianças proporcionam à empresa posicionamento com foco em mercado.	6	Participação no risco de projetos imobiliários é base para remuneração entre os parceiros	2,973	0,085	0,230
27	Alianças proporcionam à empresa posicionamento com foco em mercado.	8	A necessidade de fontes de financiamentos para projetos imobiliários promove aliança empresarial	0,465	0,495	1,000
27	Alianças proporcionam à empresa posicionamento com foco em mercado.	10	A necessidade de acesso a novos mercados promove aliança empresarial	6,512	0,011	0,057
27	Alianças proporcionam à empresa posicionamento com foco em mercado.	11	O mais importante na escolha do parceiro numa aliança é seu posicionamento de liderança no mercado	0,011	0,918	1,000
27	Alianças proporcionam à empresa posicionamento com foco em mercado.	13	A busca por capacidade gerencial e administrativa para projetos imobiliários promove aliança empresarial	1,077	0,299	0,554

27	Alianças proporcionam à empresa posicionamento com foco em mercado.	16	A necessidade de desenvolver novos produtos imobiliários induz a aliança empresarial.	0,762	0,383	0,422
27	Alianças proporcionam à empresa posicionamento com foco em mercado.	17	A comunicação entre os parceiros flui sem ruídos, com coerência e conectividade.	0,294	0,588	1,000
27	Alianças proporcionam à empresa posicionamento com foco em mercado.	18	É intenso o envolvimento da alta gerência da empresa na constituição e operacionalização de alianças.	0,142	0,706	1,000
27	Alianças proporcionam à empresa posicionamento com foco em mercado.	19	A busca por tecnologia para a construção de projetos imobiliários promove aliança empresarial.	0,048	0,826	1,000
27	Alianças proporcionam à empresa posicionamento com foco em mercado.	22	A competência da expertise em <i>marketing</i> promove aliança empresarial.	0,649	0,420	1,000
27	Alianças proporcionam à empresa posicionamento com foco em mercado.	24	A busca por diversificação de negócios imobiliários promove aliança empresarial.	1,469	0,225	0,330
27	Alianças proporcionam à empresa posicionamento com foco em mercado.	26	Reputação e ser conhecido no mercado induzem a busca de aliança empresarial.	1,883	0,170	0,231
27	Alianças proporcionam à empresa posicionamento com foco em mercado.	28	O relacionamento entre parceiros é de lealdade, comprometimento e transparência.	2,973	0,085	0,230
27	Alianças proporcionam à empresa posicionamento com foco em mercado.	29	Empresas dão livre acesso aos parceiros quanto a informações, tecnologias e sistemas gerenciais.	1,469	0,225	0,330
27	Alianças proporcionam à empresa posicionamento com foco em mercado.	30	O mais importante na escolha do parceiro numa aliança é sua experiência anterior em alianças.	0,163	0,687	1,000
27	Alianças proporcionam à empresa posicionamento com foco em mercado.	32	O risco de empreender projetos imobiliários promove aliança empresarial.	1,469	0,225	0,330
27	Alianças proporcionam à empresa posicionamento com foco em mercado.	34	A empresa preocupa-se com risco de transferências ao parceiro de competências em excesso ao planejado/autorizado.	0,163	0,687	1,000

27	Alianças proporcionam à empresa posicionamento com foco em mercado.	36	O mais importante para a escolha do parceiro numa aliança é sua reputação no mercado.	0,296	0,586	1,000
27	Alianças proporcionam à empresa posicionamento com foco em mercado.	38	Empresas têm dificuldade em abandonar a visão de concorrente em relação ao parceiro em uma aliança.	0,379	0,538	0,504
27	Alianças proporcionam à empresa posicionamento com foco em mercado.	40	Planejamento é fator fundamental para o estabelecimento de alianças empresariais.	0,142	0,706	1,000
27	Alianças proporcionam à empresa posicionamento com foco em mercado.	44	É difícil para a empresa mudar sua visão de independência e de auto-suficiência e passar a compartilhar recursos com o parceiro numa aliança.	1,326	0,250	0,534
33	Alianças proporcionam à empresa acesso a recursos financeiros.	1	As alianças empresariais em projetos imobiliários combinam recursos e competências diferenciados entre os parceiros	0,142	0,706	1,000
33	Alianças proporcionam à empresa acesso a recursos financeiros.	4	A escassez de terrenos para projetos imobiliários promove aliança empresarial	1,469	0,225	0,330
33	Alianças proporcionam à empresa acesso a recursos financeiros.	6	Participação no risco de projetos imobiliários é base para remuneração entre os parceiros	0,296	0,586	1,000
33	Alianças proporcionam à empresa acesso a recursos financeiros.	8	A necessidade de fontes de financiamentos para projetos imobiliários promove aliança empresarial	1,469	0,225	0,330
33	Alianças proporcionam à empresa acesso a recursos financeiros.	10	A necessidade de acesso a novos mercados promove aliança empresarial	0,649	0,420	1,000
33	Alianças proporcionam à empresa acesso a recursos financeiros.	11	O mais importante na escolha do parceiro numa aliança é seu posicionamento de liderança no mercado	0,011	0,918	1,000

33	Alianças proporcionam à empresa acesso a recursos financeiros.	13	A busca por capacidade gerencial e administrativa para projetos imobiliários promove aliança empresarial	0,163	0,687	1,000
33	Alianças proporcionam à empresa acesso a recursos financeiros.	16	A necessidade de desenvolver novos produtos imobiliários induz a aliança empresarial.	0,762	0,383	0,422
33	Alianças proporcionam à empresa acesso a recursos financeiros.	17	A comunicação entre os parceiros flui sem ruídos, com coerência e conectividade.	0,294	0,588	1,000
33	Alianças proporcionam à empresa acesso a recursos financeiros.	18	É intenso o envolvimento da alta gerência da empresa na constituição e operacionalização de alianças.	0,142	0,706	1,000
33	Alianças proporcionam à empresa acesso a recursos financeiros.	19	A busca por tecnologia para a construção de projetos imobiliários promove aliança empresarial.	2,528	0,112	0,180
33	Alianças proporcionam à empresa acesso a recursos financeiros.	22	A competência da expertise em <i>marketing</i> promove aliança empresarial.	0,762	0,383	0,422
33	Alianças proporcionam à empresa acesso a recursos financeiros.	24	A busca por diversificação de negócios imobiliários promove aliança empresarial.	1,469	0,225	0,330
33	Alianças proporcionam à empresa acesso a recursos financeiros.	26	Reputação e ser conhecido no mercado induzem a busca de aliança empresarial.	0,003	0,958	1,000
33	Alianças proporcionam à empresa acesso a recursos financeiros.	28	O relacionamento entre parceiros é de lealdade, comprometimento e transparência.	2,973	0,085	0,230
33	Alianças proporcionam à empresa acesso a recursos financeiros.	29	Empresas dão livre acesso aos parceiros quanto a informações, tecnologias e sistemas gerenciais.	1,469	0,225	0,330
33	Alianças proporcionam à empresa acesso a recursos financeiros.	30	O mais importante na escolha do parceiro numa aliança é sua experiência anterior em alianças.	0,163	0,687	1,000
33	Alianças proporcionam à empresa acesso a recursos financeiros.	32	O risco de empreender projetos imobiliários promove aliança empresarial.	1,469	0,225	0,330

33	<i>Alianças proporcionam à empresa acesso a recursos financeiros.</i>	34	<i>A empresa preocupa-se com risco de transferências ao parceiro de competências em excesso ao planejado/autorizado .</i>	10,795	0,001	0,009
33	Alianças proporcionam à empresa acesso a recursos financeiros.	36	O mais importante para a escolha do parceiro numa aliança é sua reputação no mercado.	0,296	0,586	1,000
33	Alianças proporcionam à empresa acesso a recursos financeiros.	38	Empresas têm dificuldade em abandonar a visão de concorrente em relação ao parceiro em uma aliança.	0,379	0,538	0,504
33	Alianças proporcionam à empresa acesso a recursos financeiros.	40	Planejamento é fator fundamental para o estabelecimento de alianças empresariais.	0,142	0,706	1,000
33	Alianças proporcionam à empresa acesso a recursos financeiros.	44	É difícil para a empresa mudar sua visão de independência e de auto-suficiência e passar a compartilhar recursos com o parceiro numa aliança.	0,048	0,826	1,000
35	Alianças proporcionam à empresa liderança tecnológica no mercado.	1	As alianças empresariais em projetos imobiliários combinam recursos e competências diferenciados entre os parceiros	3,299	0,069	0,240
35	Alianças proporcionam à empresa liderança tecnológica no mercado.	4	A escassez de terrenos para projetos imobiliários promove aliança empresarial	1,077	0,299	0,554
35	Alianças proporcionam à empresa liderança tecnológica no mercado.	6	Participação no risco de projetos imobiliários é base para remuneração entre os parceiros.	6,884	0,009	0,050
35	Alianças proporcionam à empresa liderança tecnológica no mercado.	8	A necessidade de fontes de financiamentos para projetos imobiliários promove aliança empresarial	1,077	0,299	0,554
35	Alianças proporcionam à empresa liderança tecnológica no mercado.	10	A necessidade de acesso a novos mercados promove aliança empresarial	1,765	0,184	0,234

35	Alianças proporcionam à empresa liderança tecnológica no mercado.	11	O mais importante na escolha do parceiro numa aliança é seu posicionamento de liderança no mercado	0,024	0,876	1,000
35	Alianças proporcionam à empresa liderança tecnológica no mercado.	13	A busca por capacidade gerencial e administrativa para projetos imobiliários promove aliança empresarial	0,233	0,629	0,547
35	Alianças proporcionam à empresa liderança tecnológica no mercado.	16	A necessidade de desenvolver novos produtos imobiliários induz a aliança empresarial.	1,765	0,184	0,234
35	Alianças proporcionam à empresa liderança tecnológica no mercado.	17	A comunicação entre os parceiros flui sem ruídos, com coerência e conectividade.	0,013	0,910	1,000
35	Alianças proporcionam à empresa liderança tecnológica no mercado.	18	É intenso o envolvimento da alta gerência da empresa na constituição e operacionalização de alianças.	3,299	0,069	0,240
35	Alianças proporcionam à empresa liderança tecnológica no mercado.	19	A busca por tecnologia para a construção de projetos imobiliários promove aliança empresarial.	1,895	0,169	0,298
35	Alianças proporcionam à empresa liderança tecnológica no mercado.	22	A competência da expertise em <i>marketing</i> promove aliança empresarial.	0,003	0,959	1,000
35	Alianças proporcionam à empresa liderança tecnológica no mercado.	24	A busca por diversificação de negócios imobiliários promove aliança empresarial.	0,163	0,687	1,000
35	Alianças proporcionam à empresa liderança tecnológica no mercado.	26	Reputação e ser conhecido no mercado induzem a busca de aliança empresarial.	4,360	0,037	0,059
35	Alianças proporcionam à empresa liderança tecnológica no mercado.	28	O relacionamento entre parceiros é de lealdade, comprometimento e transparência.	0,806	0,369	0,430
35	Alianças proporcionam à empresa liderança tecnológica no mercado.	29	Empresas dão livre acesso aos parceiros quanto a informações, tecnologias e sistemas gerenciais.	0,163	0,687	1,000
35	Alianças proporcionam à empresa liderança tecnológica no mercado.	30	O mais importante na escolha do parceiro numa aliança é sua experiência anterior em alianças.	0,377	0,539	0,606

35	<i>Alianças proporcionam à empresa liderança tecnológica no mercado.</i>	32	<i>O risco de empreender projetos imobiliários promove aliança empresarial.</i>	10,795	0,001	0,009
35	Alianças proporcionam à empresa liderança tecnológica no mercado.	34	A empresa preocupa-se com risco de transferências ao parceiro de competências em excesso ao planejado/autorizado.	2,926	0,087	0,125
35	Alianças proporcionam à empresa liderança tecnológica no mercado.	36	O mais importante para a escolha do parceiro numa aliança é sua reputação no mercado.	0,806	0,369	0,430
35	Alianças proporcionam à empresa liderança tecnológica no mercado.	38	Empresas têm dificuldade em abandonar a visão de concorrente em relação ao parceiro em uma aliança.	0,877	0,349	0,562
35	Alianças proporcionam à empresa liderança tecnológica no mercado.	40	Planejamento é fator fundamental para o estabelecimento de alianças empresariais.	0,329	0,566	1,000
35	Alianças proporcionam à empresa liderança tecnológica no mercado.	44	É difícil para a empresa mudar sua visão de independência e de auto-suficiência e passar a compartilhar recursos com o parceiro numa aliança.	0,111	0,739	1,000
37	Alianças proporcionam aumento da rentabilidade da empresa.	1	As alianças empresariais em projetos imobiliários combinam recursos e competências diferenciados entre os parceiros	0,043	0,835	1,000
37	Alianças proporcionam aumento da rentabilidade da empresa.	4	A escassez de terrenos para projetos imobiliários promove aliança empresarial	0,142	0,706	1,000
37	Alianças proporcionam aumento da rentabilidade da empresa.	6	Participação no risco de projetos imobiliários é base para remuneração entre os parceiros	0,091	0,763	1,000
37	Alianças proporcionam aumento da rentabilidade da empresa.	8	A necessidade de fontes de financiamentos para projetos imobiliários promove aliança empresarial	0,142	0,706	1,000

37	Alianças proporcionam aumento da rentabilidade da empresa.	10	A necessidade de acesso a novos mercados promove aliança empresarial	0,198	0,656	1,000
37	Alianças proporcionam aumento da rentabilidade da empresa.	11	O mais importante na escolha do parceiro numa aliança é seu posicionamento de liderança no mercado	1,852	0,174	0,360
37	Alianças proporcionam aumento da rentabilidade da empresa.	13	A busca por capacidade gerencial e administrativa para projetos imobiliários promove aliança empresarial	3,299	0,069	0,240
37	Alianças proporcionam aumento da rentabilidade da empresa.	16	A necessidade de desenvolver novos produtos imobiliários induz a aliança empresarial.	5,469	0,019	0,160
37	Alianças proporcionam aumento da rentabilidade da empresa.	17	A comunicação entre os parceiros flui sem ruídos, com coerência e conectividade.	1,128	0,288	0,480
37	Alianças proporcionam aumento da rentabilidade da empresa.	18	É intenso o envolvimento da alta gerência da empresa na constituição e operacionalização de alianças.	0,043	0,835	1,000
37	Alianças proporcionam aumento da rentabilidade da empresa.	19	A busca por tecnologia para a construção de projetos imobiliários promove aliança empresarial.	2,679	0,102	0,280
37	Alianças proporcionam aumento da rentabilidade da empresa.	22	A competência da expertise em <i>marketing</i> promove aliança empresarial.	0,198	0,656	1,000
37	Alianças proporcionam aumento da rentabilidade da empresa.	24	A busca por diversificação de negócios imobiliários promove aliança empresarial.	0,142	0,706	1,000
37	Alianças proporcionam aumento da rentabilidade da empresa.	26	Reputação e ser conhecido no mercado induzem a busca de aliança empresarial.	2,214	0,137	0,320
37	Alianças proporcionam aumento da rentabilidade da empresa.	28	O relacionamento entre parceiros é de lealdade, comprometimento e transparência.	0,091	0,763	1,000
37	Alianças proporcionam aumento da rentabilidade da empresa.	29	Empresas dão livre acesso aos parceiros quanto a informações, tecnologias e sistemas gerenciais.	0,142	0,706	1,000

37	Alianças proporcionam aumento da rentabilidade da empresa.	30	O mais importante na escolha do parceiro numa aliança é sua experiência anterior em alianças.	0,329	0,566	1,000
37	Alianças proporcionam aumento da rentabilidade da empresa.	32	O risco de empreender projetos imobiliários promove aliança empresarial.	0,142	0,706	1,000
37	Alianças proporcionam aumento da rentabilidade da empresa.	34	A empresa preocupa-se com risco de transferências ao parceiro de competências em excesso ao planejado/autorizado.	3,299	0,069	0,240
37	Alianças proporcionam aumento da rentabilidade da empresa.	36	O mais importante para a escolha do parceiro numa aliança é sua reputação no mercado.	0,091	0,763	1,000
37	Alianças proporcionam aumento da rentabilidade da empresa.	38	Empresas têm dificuldade em abandonar a visão de concorrente em relação ao parceiro em uma aliança.	0,260	0,610	1,000
37	Alianças proporcionam aumento da rentabilidade da empresa.	40	Planejamento é fator fundamental para o estabelecimento de alianças empresariais.	0,043	0,835	1,000
37	Alianças proporcionam aumento da rentabilidade da empresa.	44	É difícil para a empresa mudar sua visão de independência e de auto-suficiência e passar a compartilhar recursos com o parceiro numa aliança.	0,405	0,524	1,000
39	Alianças proporcionam redução do custo de produção da empresa.	1	As alianças empresariais em projetos imobiliários combinam recursos e competências diferenciados entre os parceiros	0,091	0,763	1,000
39	Alianças proporcionam redução do custo de produção da empresa.	4	A escassez de terrenos para projetos imobiliários promove aliança empresarial	0,296	0,586	1,000
39	Alianças proporcionam redução do custo de produção da empresa.	6	Participação no risco de projetos imobiliários é base para remuneração entre os parceiros	0,189	0,664	1,000

39	Alianças proporcionam redução do custo de produção da empresa.	8	A necessidade de fontes de financiamentos para projetos imobiliários promove aliança empresarial	0,296	0,586	1,000
39	Alianças proporcionam redução do custo de produção da empresa.	10	A necessidade de acesso a novos mercados promove aliança empresarial	0,414	0,520	1,000
39	Alianças proporcionam redução do custo de produção da empresa.	11	O mais importante na escolha do parceiro numa aliança é seu posicionamento de liderança no mercado	3,865	0,049	0,120
39	Alianças proporcionam redução do custo de produção da empresa.	13	A busca por capacidade gerencial e administrativa para projetos imobiliários promove aliança empresarial	0,806	0,369	0,430
39	Alianças proporcionam redução do custo de produção da empresa.	16	A necessidade de desenvolver novos produtos imobiliários induz a aliança empresarial.	1,870	0,171	0,300
39	Alianças proporcionam redução do custo de produção da empresa.	17	A comunicação entre os parceiros flui sem ruídos, com coerência e conectividade.	0,003	0,953	1,000
39	Alianças proporcionam redução do custo de produção da empresa.	18	É intenso o envolvimento da alta gerência da empresa na constituição e operacionalização de alianças.	0,091	0,763	1,000
39	Alianças proporcionam redução do custo de produção da empresa.	19	A busca por tecnologia para a construção de projetos imobiliários promove aliança empresarial.	0,522	0,470	0,490
39	Alianças proporcionam redução do custo de produção da empresa.	22	A competência da expertise em <i>marketing</i> promove aliança empresarial.	0,414	0,520	1,000
39	Alianças proporcionam redução do custo de produção da empresa.	24	A busca por diversificação de negócios imobiliários promove aliança empresarial.	0,296	0,586	1,000
39	Alianças proporcionam redução do custo de produção da empresa.	26	Reputação e ser conhecido no mercado induzem a busca de aliança empresarial.	0,324	0,569	1,000
39	Alianças proporcionam redução do custo de produção da empresa.	28	O relacionamento entre parceiros é de lealdade, comprometimento e transparência.	0,189	0,664	1,000

39	Alianças proporcionam redução do custo de produção da empresa.	29	Empresas dão livre acesso aos parceiros quanto a informações, tecnologias e sistemas gerenciais.	0,296	0,586	1,000
39	Alianças proporcionam redução do custo de produção da empresa.	30	O mais importante na escolha do parceiro numa aliança é sua experiência anterior em alianças.	0,686	0,407	1,000
39	Alianças proporcionam redução do custo de produção da empresa.	32	O risco de empreender projetos imobiliários promove aliança empresarial.	0,296	0,586	1,000
39	Alianças proporcionam redução do custo de produção da empresa.	34	A empresa preocupa-se com risco de transferências ao parceiro de competências em excesso ao planejado/autorizado.	0,806	0,369	0,430
39	Alianças proporcionam redução do custo de produção da empresa.	36	O mais importante para a escolha do parceiro numa aliança é sua reputação no mercado.	0,189	0,664	1,000
39	Alianças proporcionam redução do custo de produção da empresa.	38	Empresas têm dificuldade em abandonar a visão de concorrente em relação ao parceiro em uma aliança.	1,223	0,269	0,367
39	Alianças proporcionam redução do custo de produção da empresa.	40	Planejamento é fator fundamental para o estabelecimento de alianças empresariais.	0,091	0,763	1,000
39	Alianças proporcionam redução do custo de produção da empresa.	44	É difícil para a empresa mudar sua visão de independência e de auto-suficiência e passar a compartilhar recursos com o parceiro numa aliança.	0,845	0,358	1,000
41	Alianças proporcionam à empresa ofertar produtos diferenciados pela qualidade.	1	As alianças empresariais em projetos imobiliários combinam recursos e competências diferenciados entre os parceiros	3,299	0,069	0,240
41	Alianças proporcionam à empresa ofertar produtos diferenciados pela qualidade.	4	A escassez de terrenos para projetos imobiliários promove aliança empresarial	0,163	0,687	1,000

41	Alianças proporcionam à empresa ofertar produtos diferenciados pela qualidade.	6	Participação no risco de projetos imobiliários é base para remuneração entre os parceiros	0,806	0,369	0,430
41	Alianças proporcionam à empresa ofertar produtos diferenciados pela qualidade.	8	A necessidade de fontes de financiamentos para projetos imobiliários promove aliança empresarial	0,163	0,687	1,000
41	Alianças proporcionam à empresa ofertar produtos diferenciados pela qualidade.	10	A necessidade de acesso a novos mercados promove aliança empresarial	0,003	0,959	1,000
41	Alianças proporcionam à empresa ofertar produtos diferenciados pela qualidade.	11	O mais importante na escolha do parceiro numa aliança é seu posicionamento de liderança no mercado	0,024	0,876	1,000
41	Alianças proporcionam à empresa ofertar produtos diferenciados pela qualidade.	13	A busca por capacidade gerencial e administrativa para projetos imobiliários promove aliança empresarial	0,233	0,629	1,000
41	Alianças proporcionam à empresa ofertar produtos diferenciados pela qualidade.	16	A necessidade de desenvolver novos produtos imobiliários induz a aliança empresarial.	0,003	0,959	1,000
41	Alianças proporcionam à empresa ofertar produtos diferenciados pela qualidade.	17	A comunicação entre os parceiros flui sem ruídos, com coerência e conectividade.	7,287	0,007	0,015
41	Alianças proporcionam à empresa ofertar produtos diferenciados pela qualidade.	18	É intenso o envolvimento da alta gerência da empresa na constituição e operacionalização de alianças.	3,299	0,069	0,240
41	Alianças proporcionam à empresa ofertar produtos diferenciados pela qualidade.	19	A busca por tecnologia para a construção de projetos imobiliários promove aliança empresarial.	1,895	0,169	0,298
41	Alianças proporcionam à empresa ofertar produtos diferenciados pela qualidade.	22	A competência da expertise em <i>marketing</i> promove aliança empresarial.	1,765	0,184	0,234
41	Alianças proporcionam à empresa ofertar produtos diferenciados pela qualidade.	24	A busca por diversificação de negócios imobiliários promove aliança empresarial.	3,402	0,065	0,133

41	Alianças proporcionam à empresa ofertar produtos diferenciados pela qualidade.	26	Reputação e ser conhecido no mercado induzem a busca de aliança empresarial.	4,360	0,037	0,059
41	Alianças proporcionam à empresa ofertar produtos diferenciados pela qualidade.	28	O relacionamento entre parceiros é de lealdade, comprometimento e transparência.	6,884	0,009	0,050
41	Alianças proporcionam à empresa ofertar produtos diferenciados pela qualidade.	29	Empresas dão livre acesso aos parceiros quanto a informações, tecnologias e sistemas gerenciais.	3,402	0,065	0,133
41	Alianças proporcionam à empresa ofertar produtos diferenciados pela qualidade.	30	O mais importante na escolha do parceiro numa aliança é sua experiência anterior em alianças.	0,377	0,539	0,606
41	Alianças proporcionam à empresa ofertar produtos diferenciados pela qualidade.	32	O risco de empreender projetos imobiliários promove aliança empresarial.	3,402	0,065	0,133
41	Alianças proporcionam à empresa ofertar produtos diferenciados pela qualidade.	34	A empresa preocupa-se com risco de transferências ao parceiro de competências em excesso ao planejado/autorizado.	0,377	0,539	0,606
41	Alianças proporcionam à empresa ofertar produtos diferenciados pela qualidade.	36	O mais importante para a escolha do parceiro numa aliança é sua reputação no mercado.	0,686	0,407	1,000
41	Alianças proporcionam à empresa ofertar produtos diferenciados pela qualidade.	38	Empresas têm dificuldade em abandonar a visão de concorrente em relação ao parceiro em uma aliança.	0,055	0,815	1,000
41	Alianças proporcionam à empresa ofertar produtos diferenciados pela qualidade.	40	Planejamento é fator fundamental para o estabelecimento de alianças empresariais.	3,299	0,069	0,240
41	Alianças proporcionam à empresa ofertar produtos diferenciados pela qualidade.	44	É difícil para a empresa mudar sua visão de independência e de auto-suficiência e passar a compartilhar recursos com o parceiro numa aliança.	0,111	0,739	1,000

42	Alianças proporcionam à empresa rápida reação à estratégia competitiva das empresas rivais.	1	As alianças empresariais em projetos imobiliários combinam recursos e competências diferenciados entre os parceiros	4,167	0,041	0,200
42	Alianças proporcionam à empresa rápida reação à estratégia competitiva das empresas rivais.	4	A escassez de terrenos para projetos imobiliários promove aliança empresarial	0,379	0,538	0,504
42	Alianças proporcionam à empresa rápida reação à estratégia competitiva das empresas rivais.	6	Participação no risco de projetos imobiliários é base para remuneração entre os parceiros	1,223	0,269	0,367
42	Alianças proporcionam à empresa rápida reação à estratégia competitiva das empresas rivais.	8	A necessidade de fontes de financiamentos para projetos imobiliários promove aliança empresarial	0,379	0,538	0,504
42	Alianças proporcionam à empresa rápida reação à estratégia competitiva das empresas rivais.	10	A necessidade de acesso a novos mercados promove aliança empresarial	0,074	0,785	1,000
42	Alianças proporcionam à empresa rápida reação à estratégia competitiva das empresas rivais.	11	O mais importante na escolha do parceiro numa aliança é seu posicionamento de liderança no mercado	0,694	0,405	0,621
42	Alianças proporcionam à empresa rápida reação à estratégia competitiva das empresas rivais.	13	A busca por capacidade gerencial e administrativa para projetos imobiliários promove aliança empresarial	0,055	0,815	1,000
42	Alianças proporcionam à empresa rápida reação à estratégia competitiva das empresas rivais.	16	A necessidade de desenvolver novos produtos imobiliários induz a aliança empresarial.	1,190	0,275	0,549
42	Alianças proporcionam à empresa rápida reação à estratégia competitiva das empresas rivais.	17	A comunicação entre os parceiros flui sem ruídos, com coerência e conectividade.	5,769	0,016	0,039
42	Alianças proporcionam à empresa rápida reação à estratégia competitiva das empresas rivais.	18	É intenso o envolvimento da alta gerência da empresa na constituição e operacionalização de alianças.	4,167	0,041	0,200
42	Alianças proporcionam à empresa rápida reação à estratégia competitiva das empresas rivais.	19	A busca por tecnologia para a construção de projetos imobiliários promove aliança empresarial.	0,446	0,504	0,597

42	Alianças proporcionam à empresa rápida reação à estratégia competitiva das empresas rivais.	22	A competência da expertise em <i>marketing</i> promove aliança empresarial.	0,074	0,785	1,000
42	Alianças proporcionam à empresa rápida reação à estratégia competitiva das empresas rivais.	24	A busca por diversificação de negócios imobiliários promove aliança empresarial.	0,379	0,538	0,504
42	Alianças proporcionam à empresa rápida reação à estratégia competitiva das empresas rivais.	26	Reputação e ser conhecido no mercado induzem a busca de aliança empresarial.	6,618	0,100	0,023
42	Alianças proporcionam à empresa rápida reação à estratégia competitiva das empresas rivais.	28	O relacionamento entre parceiros é de lealdade, comprometimento e transparência.	8,696	0,003	0,033
42	Alianças proporcionam à empresa rápida reação à estratégia competitiva das empresas rivais.	29	Empresas dão livre acesso aos parceiros quanto a informações, tecnologias e sistemas gerenciais.	4,640	0,003	0,091
42	Alianças proporcionam à empresa rápida reação à estratégia competitiva das empresas rivais.	30	O mais importante na escolha do parceiro numa aliança é sua experiência anterior em alianças.	0,877	0,349	0,562
42	Alianças proporcionam à empresa rápida reação à estratégia competitiva das empresas rivais.	32	O risco de empreender projetos imobiliários promove aliança empresarial.	4,640	0,031	0,091
42	Alianças proporcionam à empresa rápida reação à estratégia competitiva das empresas rivais.	34	A empresa preocupa-se com risco de transferências ao parceiro de competências em excesso ao planejado/autorizado.	0,877	0,349	0,562
42	Alianças proporcionam à empresa rápida reação à estratégia competitiva das empresas rivais.	36	O mais importante para a escolha do parceiro numa aliança é sua reputação no mercado.	0,543	0,461	1,000
42	Alianças proporcionam à empresa rápida reação à estratégia competitiva das empresas rivais.	38	Empresas têm dificuldade em abandonar a visão de concorrente em relação ao parceiro em uma aliança.	0,000	1,000	1,000
42	Alianças proporcionam à empresa rápida reação à estratégia competitiva das empresas rivais.	40	Planejamento é fator fundamental para o estabelecimento de alianças empresariais.	0,260	0,610	1,000

42	Alianças proporcionam à empresa rápida reação à estratégia competitiva das empresas rivais.	44	É difícil para a empresa mudar sua visão de independência e de auto-suficiência e passar a compartilhar recursos com o parceiro numa aliança.	3,175	0,075	0,113
43	Alianças proporcionam melhorias na capacidade de produção da empresa.	1	As alianças empresariais em projetos imobiliários combinam recursos e competências diferenciados entre os parceiros	0,260	0,610	1,000
43	Alianças proporcionam melhorias na capacidade de produção da empresa.	4	A escassez de terrenos para projetos imobiliários promove aliança empresarial	0,379	0,538	0,504
43	Alianças proporcionam melhorias na capacidade de produção da empresa.	6	Participação no risco de projetos imobiliários é base para remuneração entre os parceiros	0,543	0,461	1,000
43	Alianças proporcionam melhorias na capacidade de produção da empresa.	8	A necessidade de fontes de financiamentos para projetos imobiliários promove aliança empresarial	0,379	0,538	0,504
43	Alianças proporcionam melhorias na capacidade de produção da empresa.	10	A necessidade de acesso a novos mercados promove aliança empresarial	0,074	0,785	1,000
43	Alianças proporcionam melhorias na capacidade de produção da empresa.	11	O mais importante na escolha do parceiro numa aliança é seu posicionamento de liderança no mercado	1,562	0,211	0,312
43	Alianças proporcionam melhorias na capacidade de produção da empresa.	13	A busca por capacidade gerencial e administrativa para projetos imobiliários promove aliança empresarial	0,877	0,349	0,562
43	Alianças proporcionam melhorias na capacidade de produção da empresa.	16	A necessidade de desenvolver novos produtos imobiliários induz a aliança empresarial.	9,003	0,003	0,016
43	Alianças proporcionam melhorias na capacidade de produção da empresa.	17	A comunicação entre os parceiros flui sem ruídos, com coerência e conectividade.	1,963	0,161	0,322

43	Alianças proporcionam melhorias na capacidade de produção da empresa.	18	É intenso o envolvimento da alta gerência da empresa na constituição e operacionalização de alianças.	0,260	0,610	1,000
43	Alianças proporcionam melhorias na capacidade de produção da empresa.	19	A busca por tecnologia para a construção de projetos imobiliários promove aliança empresarial.	8,383	0,004	0,012
43	Alianças proporcionam melhorias na capacidade de produção da empresa.	22	A competência da expertise em <i>marketing</i> promove aliança empresarial.	2,679	0,102	0,166
43	Alianças proporcionam melhorias na capacidade de produção da empresa.	24	A busca por diversificação de negócios imobiliários promove aliança empresarial.	4,640	0,031	0,091
43	Alianças proporcionam melhorias na capacidade de produção da empresa.	26	Reputação e ser conhecido no mercado induzem a busca de aliança empresarial.	6,618	0,010	0,023
43	Alianças proporcionam melhorias na capacidade de produção da empresa.	28	O relacionamento entre parceiros é de lealdade, comprometimento e transparência.	1,223	0,269	0,367
43	Alianças proporcionam melhorias na capacidade de produção da empresa.	29	Empresas dão livre acesso aos parceiros quanto a informações, tecnologias e sistemas gerenciais.	0,379	0,538	0,504
43	Alianças proporcionam melhorias na capacidade de produção da empresa.	30	O mais importante na escolha do parceiro numa aliança é sua experiência anterior em alianças.	0,877	0,349	0,562
43	Alianças proporcionam melhorias na capacidade de produção da empresa.	32	O risco de empreender projetos imobiliários promove aliança empresarial.	0,379	0,528	0,504
43	Alianças proporcionam melhorias na capacidade de produção da empresa.	34	A empresa preocupa-se com risco de transferências ao parceiro de competências em excesso ao planejado/autorizado.	4,441	0,035	0,070
43	Alianças proporcionam melhorias na capacidade de produção da empresa.	36	O mais importante para a escolha do parceiro numa aliança é sua reputação no mercado.	0,543	0,461	1,000

43	Alianças proporcionam melhorias na capacidade de produção da empresa.	38	Empresas têm dificuldade em abandonar a visão de concorrente em relação ao parceiro em uma aliança.	0,000	1,000	1,000
43	Alianças proporcionam melhorias na capacidade de produção da empresa.	40	Planejamento é fator fundamental para o estabelecimento de alianças empresariais.	4,167	0,041	0,200
43	Alianças proporcionam melhorias na capacidade de produção da empresa.	44	É difícil para a empresa mudar sua visão de independência e de auto-suficiência e passar a compartilhar recursos com o parceiro numa aliança.	0,198	0,656	1,000

APÊNDICE D - QUADROS DOS CÁLCULOS DAS ANÁLISES DO TESTE DE FISHER PARA OS RELACIONAMENTOS CONSTATADOS

Q7- Alianças proporcionam desenvolvimento de novos produtos * Q8-A necessidade de fontes de financiamentos promove aliança.

Crosstab

		BN8 A necessidade de fontes de financiamentos promove aliança		Total	
		-1,00 Discordância	1,00 Concordância		
BN7 Alianças proporcionam desenvolvimento de novos produtos	-1,00 Discordância	Count	2	0	2
		% within BN7 Alianças proporcionam desenvolvimento de novos produtos	100,0%	,0%	100,0%
		% within BN8 A necessidade de fontes de financiamentos promove aliança	66,7%	,0%	8,0%
		Count	1	22	23
		% within BN7 Alianças proporcionam desenvolvimento de novos produtos	4,3%	95,7%	100,0%
		% within BN8 A necessidade de fontes de financiamentos promove aliança	33,3%	100,0%	92,0%
Total		Count	3	22	25
		% within BN7 Alianças proporcionam desenvolvimento de novos produtos	12,0%	88,0%	100,0%
		% within BN8 A necessidade de fontes de financiamentos promove aliança	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	15,942(b)	1	,000		
Continuity Correction(a)	8,171	1	,004		
Likelihood Ratio	10,119	1	,001		
Fisher's Exact Test				,010	,010
Linear-by-Linear Association	15,304	1	,000		
N of Valid Cases	25				

a Computed only for a 2x2 table

b 3 cells (75,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,24.

Q9-Alianças proporcionam posicionamento com foco em tipo de produto * Q4-Escassez de terrenos promove aliança empresarial.

Crosstab

		BN4 Escassez de terrenos promove aliança empresarial		Total		
		-1,00 Discordância	1,00 Concordância			
BN9 Alianças proporcionam posicionamento com foco em tipo de produto	-1,00 Discordância	Count	3	3	6	
		% within BN9 Alianças proporcionam posicionamento com foco em tipo de produto	50,0%	50,0%	100,0%	
		% within BN4 Escassez de terrenos promove aliança empresarial	100,0%	13,6%	24,0%	
		1,00 Concordância	Count	0	19	19
		% within BN9 Alianças proporcionam posicionamento com foco em tipo de produto	,0%	100,0%	100,0%	
		% within BN4 Escassez de terrenos promove aliança empresarial	,0%	86,4%	76,0%	
Total		Count	3	22	25	
		% within BN9 Alianças proporcionam posicionamento com foco em tipo de produto	12,0%	88,0%	100,0%	
		% within BN4 Escassez de terrenos promove aliança empresarial	100,0%	100,0%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	10,795(b)	1	,001		
Continuity Correction(a)	6,580	1	,010		
Likelihood Ratio	10,028	1	,002		
Fisher's Exact Test				,009	,009
Linear-by-Linear Association	10,364	1	,001		
N of Valid Cases	25				

a Computed only for a 2x2 table

b 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,72.

Q9-Alianças proporcionam posicionamento com foco em tipo de produto * Q16-A necessidade de desenvolver novos produtos induz a aliança.

Crosstab

			BN16 A necessidade de desenvolver novos produtos induz a aliança		Total
			-1,00 Discordância	1,00 Concordância	
BN9 Alianças proporcionam posicionamento com foco em tipo de produto	-1,00 Discordância	Count	3	3	6
		% within BN9 Alianças proporcionam posicionamento com foco em tipo de produto	50,0%	50,0%	100,0%
		% within BN16 A necessidade de desenvolver novos produtos induz a aliança	75,0%	14,3%	24,0%
	1,00 Concordância	Count	1	18	19
		% within BN9 Alianças proporcionam posicionamento com foco em tipo de produto	5,3%	94,7%	100,0%
		% within BN16 A necessidade de desenvolver novos produtos induz a aliança	25,0%	85,7%	76,0%
Total		Count	4	21	25
		% within BN9 Alianças proporcionam posicionamento com foco em tipo de produto	16,0%	84,0%	100,0%
		% within BN16 A necessidade de desenvolver novos produtos induz a aliança	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	6,790(b)	1	,009		
Continuity Correction(a)	3,870	1	,049		
Likelihood Ratio	5,830	1	,016		
Fisher's Exact Test				,031	,031
Linear-by-Linear Association	6,519	1	,011		
N of Valid Cases	25				

a Computed only for a 2x2 table

b 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,96.

Q12-Alianças proporcionam acesso a insumos escassos e estratégicos * Q4-Escassez de terrenos promove aliança empresarial.

Crosstab

		BN4 Escassez de terrenos promove aliança empresarial		Total	
		-1,00 Discordância	1,00 Concordância		
BN12 Alianças proporcionam acesso a insumos escassos e estratégicos	-1,00 Discordância	Count	3	6	9
		% within BN12 Alianças proporcionam acesso a insumos escassos e estratégicos	33,3%	66,7%	100,0%
		% within BN4 Escassez de terrenos promove aliança empresarial	100,0%	27,3%	36,0%
	1,00 Concordância	Count	0	16	16
		% within BN12 Alianças proporcionam acesso a insumos escassos e estratégicos	,0%	100,0%	100,0%
		% within BN4 Escassez de terrenos promove aliança empresarial	,0%	72,7%	64,0%
Total		Count	3	22	25
		% within BN12 Alianças proporcionam acesso a insumos escassos e estratégicos	12,0%	88,0%	100,0%
		% within BN4 Escassez de terrenos promove aliança empresarial	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	6,061(b)	1	,014		
Continuity Correction(a)	3,315	1	,069		
Likelihood Ratio	6,889	1	,009		
Fisher's Exact Test				,037	,037
Linear-by-Linear Association	5,818	1	,016		
N of Valid Cases	25				

a Computed only for a 2x2 table

b 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,08. count is 1,08.

Q12 Alianças proporcionam acesso a insumos escassos e estratégicos * Q13 Busca por capacidade gerencial e administrativa promove aliança

Crosstab

		BN13 Busca por capacidade gerencial e administrativa promove aliança		Total	
		-1,00 Discordância	1,00 Concordância		
BN12 Alianças proporcionam acesso a insumos escassos e estratégicos	-1,00 Discordância	Count	5	4	9
		% within BN12 Alianças proporcionam acesso a insumos escassos e estratégicos	55,6%	44,4%	100,0%
		% within BN13 Busca por capacidade gerencial e administrativa promove aliança	83,3%	21,1%	36,0%
	1,00 Concordância	Count	1	15	16
		% within BN12 Alianças proporcionam acesso a insumos escassos e estratégicos	6,3%	93,8%	100,0%
		% within BN13 Busca por capacidade gerencial e administrativa promove aliança	16,7%	78,9%	64,0%
Total		Count	6	19	25
		% within BN12 Alianças proporcionam acesso a insumos escassos e estratégicos	24,0%	76,0%	100,0%
		% within BN13 Busca por capacidade gerencial e administrativa promove aliança	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	7,677(b)	1	,006		
Continuity Correction(a)	5,212	1	,022		
Likelihood Ratio	7,707	1	,005		
Fisher's Exact Test				,012	,012
Linear-by-Linear Association	7,370	1	,007		
N of Valid Cases	25				

a Computed only for a 2x2 table

b 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,16.

Q12 Alianças proporcionam acesso a insumos escassos e estratégicos * Q29 Parceiros tem acesso à informações, tecnologias e sistemas gerenciais

Crosstab

			BN29 Parceiros tem acesso à informações, tecnologias e sistemas gerenciais		Total
			-1,00 Discordância	1,00 Concordância	
BN12 Alianças proporcionam acesso a insumos escassos e estratégicos	-1,00 Discordância	Count	3	6	9
		% within BN12 Alianças proporcionam acesso a insumos escassos e estratégicos	33,3%	66,7%	100,0%
		% within BN29 Parceiros tem acesso à informações, tecnologias e sistemas gerenciais	100,0%	27,3%	36,0%
	1,00 Concordância	Count	0	16	16
		% within BN12 Alianças proporcionam acesso a insumos escassos e estratégicos	,0%	100,0%	100,0%
		% within BN29 Parceiros tem acesso à informações, tecnologias e sistemas gerenciais	,0%	72,7%	64,0%
Total		Count	3	22	25
		% within BN12 Alianças proporcionam acesso a insumos escassos e estratégicos	12,0%	88,0%	100,0%
		% within BN29 Parceiros tem acesso à informações, tecnologias e sistemas gerenciais	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	6,061(b)	1	,014		
Continuity Correction(a)	3,315	1	,069		
Likelihood Ratio	6,889	1	,009		
Fisher's Exact Test				,037	,037
Linear-by-Linear Association	5,818	1	,016		
N of Valid Cases	25				

a Computed only for a 2x2 table

b 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,08.

Q21 Alianças proporcionam à empresa ofertar produtos diferenciados * Q16 A necessidade de desenvolver novos produtos induz a aliança
Crosstab

		BN16 A necessidade de desenvolver novos produtos induz a aliança		Total	
		-1,00 Discordância	1,00 Concordância		
BN21 Alianças proporcionam à empresa ofertar produtos diferenciados	-1,00 Discordância	Count	2	0	2
		% within BN21 Alianças proporcionam à empresa ofertar produtos diferenciados	100,0%	,0%	100,0%
		% within BN16 A necessidade de desenvolver novos produtos induz a aliança	50,0%	,0%	8,0%
	1,00 Concordância	Count	2	21	23
		% within BN21 Alianças proporcionam à empresa ofertar produtos diferenciados	8,7%	91,3%	100,0%
		% within BN16 A necessidade de desenvolver novos produtos induz a aliança	50,0%	100,0%	92,0%
Total		Count	4	21	25
		% within BN21 Alianças proporcionam à empresa ofertar produtos diferenciados	16,0%	84,0%	100,0%
		% within BN16 A necessidade de desenvolver novos produtos induz a aliança	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	11,413(b)	1	,001		
Continuity Correction(a)	5,630	1	,018		
Likelihood Ratio	8,393	1	,004		
Fisher's Exact Test				,020	,020
Linear-by-Linear Association	10,957	1	,001		
N of Valid Cases	25				

a Computed only for a 2x2 table

b 3 cells (75,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,32.

Q 21 Alianças proporcionam à empresa ofertar produtos diferenciados * Q 38 Empresas têm dificuldade em abandonar a visão de concorrente

Crosstab

		BN38 Empresas têm dificuldade em abandonar a visão de concorrente		Total	
		-1,00 Discordância	1,00 Concordância		
BN21 Alianças proporcionam à empresa ofertar produtos diferenciados	-1,00 Discordância	Count	2	0	2
		% within BN21 Alianças proporcionam à empresa ofertar produtos diferenciados	100,0%	,0%	100,0%
		% within BN38 Empresas têm dificuldade em abandonar a visão de concorrente	40,0%	,0%	8,0%
	1,00 Concordância	Count	3	20	23
		% within BN21 Alianças proporcionam à empresa ofertar produtos diferenciados	13,0%	87,0%	100,0%
		% within BN38 Empresas têm dificuldade em abandonar a visão de concorrente	60,0%	100,0%	92,0%
Total		Count	5	20	25
		% within BN21 Alianças proporcionam à empresa ofertar produtos diferenciados	20,0%	80,0%	100,0%
		% within BN38 Empresas têm dificuldade em abandonar a visão de concorrente	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	8,696(b)	1	,003		
Continuity Correction(a)	4,110	1	,043		
Likelihood Ratio	7,208	1	,007		
Fisher's Exact Test				,033	,033
Linear-by-Linear Association	8,348	1	,004		
N of Valid Cases	25				

a Computed only for a 2x2 table

b 3 cells (75,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,40.

Q23 Alianças proporcionam ganhos e melhorias na reputação * Q17 A comunicação entre os parceiros flui sem ruídos, com coerência

Crosstab

		BN17 A comunicação entre os parceiros flui sem ruídos, com coerência		Total	
		-1,00 Discordância	1,00 Concordância		
BN23 Alianças proporcionam ganhos e melhorias na reputação	-1,00 Discordância	Count	5	0	5
		% within BN23 Alianças proporcionam ganhos e melhorias na reputação	100,0%	,0%	100,0%
		% within BN17 A comunicação entre os parceiros flui sem ruídos, com coerência	38,5%	,0%	20,0%
	1,00 Concordância	Count	8	12	20
		% within BN23 Alianças proporcionam ganhos e melhorias na reputação	40,0%	60,0%	100,0%
		% within BN17 A comunicação entre os parceiros flui sem ruídos, com coerência	61,5%	100,0%	80,0%
Total		Count	13	12	25
		% within BN23 Alianças proporcionam ganhos e melhorias na reputação	52,0%	48,0%	100,0%
		% within BN17 A comunicação entre os parceiros flui sem ruídos, com coerência	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	5,769(b)	1	,016		
Continuity Correction(a)	3,616	1	,057		
Likelihood Ratio	7,697	1	,006		
Fisher's Exact Test				,039	,024
Linear-by-Linear Association	5,538	1	,019		
N of Valid Cases	25				

a Computed only for a 2x2 table

b 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,40.

Q 23 Alianças proporcionam ganhos e melhorias na reputação * Q19 Busca por tecnologia promove aliança empresarial

Crosstab

			BN19 Busca por tecnologia promove aliança empresarial		Total
			-1,00 Discordância	1,00 Concordância	
BN23 Alianças proporcionam ganhos e melhorias na reputação	-1,00 Discordância	Count	4	1	5
		% within BN23 Alianças proporcionam ganhos e melhorias na reputação	80,0%	20,0%	100,0%
		% within BN19 Busca por tecnologia promove aliança empresarial	57,1%	5,6%	20,0%
		Count	3	17	20
	1,00 Concordância	% within BN23 Alianças proporcionam ganhos e melhorias na reputação	15,0%	85,0%	100,0%
		% within BN19 Busca por tecnologia promove aliança empresarial	42,9%	94,4%	80,0%
Total		Count	7	18	25
		% within BN23 Alianças proporcionam ganhos e melhorias na reputação	28,0%	72,0%	100,0%
		% within BN19 Busca por tecnologia promove aliança empresarial	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	8,383(b)	1	,004		
Continuity Correction(a)	5,469	1	,019		
Likelihood Ratio	7,735	1	,005		
Fisher's Exact Test				,012	,012
Linear-by-Linear Association	8,048	1	,005		
N of Valid Cases	25				

a Computed only for a 2x2 table

b 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,40.

Q23 Alianças proporcionam ganhos e melhorias na reputação * Q22 A competência da expertise em marketing promove aliança empresarial

Crosstab

		BN22 A competência da expertise em marketing promove aliança empresarial		Total	
		-1,00 Discordância	1,00 Concordância		
BN23 Alianças proporcionam ganhos e melhorias na reputação	-1,00 Discordância	Count	3	2	5
		% within BN23 Alianças proporcionam ganhos e melhorias na reputação	60,0%	40,0%	100,0%
		% within BN22 A competência da expertise em marketing promove aliança empresarial	75,0%	9,5%	20,0%
	1,00 Concordância	Count	1	19	20
		% within BN23 Alianças proporcionam ganhos e melhorias na reputação	5,0%	95,0%	100,0%
		% within BN22 A competência da expertise em marketing promove aliança empresarial	25,0%	90,5%	80,0%
Total		Count	4	21	25
		% within BN23 Alianças proporcionam ganhos e melhorias na reputação	16,0%	84,0%	100,0%
		% within BN22 A competência da expertise em marketing promove aliança empresarial	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	9,003(b)	1	,003		
Continuity Correction(a)	5,376	1	,020		
Likelihood Ratio	7,313	1	,007		
Fisher's Exact Test				,016	,016
Linear-by-Linear Association	8,643	1	,003		
N of Valid Cases	25				

a Computed only for a 2x2 table

b 3 cells (75,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,80.

Q23 Alianças proporcionam ganhos e melhorias na reputação * Q28 Relacionamento é baseado em lealdade, comprometimento e transparência

Crosstab

		BN28 Relacionamento é baseado em lealdade, comprometimento e transparência		Total	
		-1,00 Discordância	1,00 Concordância		
BN23 Alianças proporcionam ganhos e melhorias na reputação	-1,00 Discordância	Count	2	3	5
		% within BN23 Alianças proporcionam ganhos e melhorias na reputação	40,0%	60,0%	100,0%
		% within BN28 Relacionamento é baseado em lealdade, comprometimento e transparência	100,0%	13,0%	20,0%
	1,00 Concordância	Count	0	20	20
		% within BN23 Alianças proporcionam ganhos e melhorias na reputação	,0%	100,0%	100,0%
		% within BN28 Relacionamento é baseado em lealdade, comprometimento e transparência	,0%	87,0%	80,0%
Total		Count	2	23	25
		% within BN23 Alianças proporcionam ganhos e melhorias na reputação	8,0%	92,0%	100,0%
		% within BN28 Relacionamento é baseado em lealdade, comprometimento e transparência	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	8,696(b)	1	,003		
Continuity Correction(a)	4,110	1	,043		
Likelihood Ratio	7,208	1	,007		
Fisher's Exact Test				,033	,033
Linear-by-Linear Association	8,348	1	,004		
N of Valid Cases	25				

a Computed only for a 2x2 table

b 3 cells (75,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,40.

Q25 Alianças tornam a empresa mais flexível e adaptativa * Q 28 Relacionamento é baseado em lealdade, comprometimento e transparência

Crosstab

		BN28 Relacionamento é baseado em lealdade, comprometimento e transparência		Total	
		-1,00 Discordância	1,00 Concordância		
BN25 Alianças tornam a empresa mais flexível e adaptativa	-1,00 Discordância	Count	2	2	4
		% within BN25 Alianças tornam a empresa mais flexível e adaptativa	50,0%	50,0%	100,0%
		% within BN28 Relacionamento é baseado em lealdade, comprometimento e transparência	100,0%	8,7%	16,0%
	1,00 Concordância	Count	0	21	21
		% within BN25 Alianças tornam a empresa mais flexível e adaptativa	,0%	100,0%	100,0%
		% within BN28 Relacionamento é baseado em lealdade, comprometimento e transparência	,0%	91,3%	84,0%
Total		Count	2	23	25
		% within BN25 Alianças tornam a empresa mais flexível e adaptativa	8,0%	92,0%	100,0%
		% within BN28 Relacionamento é baseado em lealdade, comprometimento e transparência	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	11,413(b)	1	,001		
Continuity Correction(a)	5,630	1	,018		
Likelihood Ratio	8,393	1	,004		
Fisher's Exact Test				,020	,020
Linear-by-Linear Association	10,957	1	,001		
N of Valid Cases	25				

a Computed only for a 2x2 table

b 3 cells (75,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,32.

Q 33 Alianças proporcionam acesso a recursos financeiros * Q 34 Há preocupação com risco de transf. de competências em excesso

Crosstab

		BN34 Há preocupação com risco de transf. de competências em excesso		Total
		-1,00 Discordância	1,00 Concordância	
BN33 Alianças proporcionam acesso a recursos financeiros	-1,00 Discordância	Count 3	0	3
		% within BN33 Alianças proporcionam acesso a recursos financeiros 100,0%	,0%	100,0%
		% within BN34 Há preocupação com risco de transf. de competências em excesso 50,0%	,0%	12,0%
	1,00 Concordância	Count 3	19	22
		% within BN33 Alianças proporcionam acesso a recursos financeiros 13,6%	86,4%	100,0%
		% within BN34 Há preocupação com risco de transf. de competências em excesso 50,0%	100,0%	88,0%
Total		Count 6	19	25
		% within BN33 Alianças proporcionam acesso a recursos financeiros 24,0%	76,0%	100,0%
		% within BN34 Há preocupação com risco de transf. de competências em excesso 100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	10,795(b)	1	,001		
Continuity Correction(a)	6,580	1	,010		
Likelihood Ratio	10,028	1	,002		
Fisher's Exact Test				,009	,009
Linear-by-Linear Association	10,364	1	,001		
N of Valid Cases	25				

a Computed only for a 2x2 table

b 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,72.

Q35 Alianças proporcionam liderança tecnológica * Q6 Participação no risco é base para remuneração entre os parceiros

Crosstab

			BN6 Participação no risco é base para remuneração entre os parceiros		Total
			-1,00 Discordância	1,00 Concordância	
BN35 Alianças proporcionam liderança tecnológica	-1,00 Discordância	Count	2	4	6
		% within BN35 Alianças proporcionam liderança tecnológica	33,3%	66,7%	100,0%
		% within BN6 Participação no risco é base para remuneração entre os parceiros	100,0%	17,4%	24,0%
	1,00 Concordância	Count	0	19	19
		% within BN35 Alianças proporcionam liderança tecnológica	,0%	100,0%	100,0%
		% within BN6 Participação no risco é base para remuneração entre os parceiros	,0%	82,6%	76,0%
Total		Count	2	23	25
		% within BN35 Alianças proporcionam liderança tecnológica	8,0%	92,0%	100,0%
		% within BN6 Participação no risco é base para remuneração entre os parceiros	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	6,884(b)	1	,009		
Continuity Correction(a)	3,100	1	,078		
Likelihood Ratio	6,300	1	,012		
Fisher's Exact Test				,050	,050
Linear-by-Linear Association	6,609	1	,010		
N of Valid Cases	25				

a Computed only for a 2x2 table

b 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,48.

Q35 Alianças proporcionam liderança tecnológica * Q 32 Risco promove aliança empresarial

Crosstab

			BN32 Risco promove aliança empresarial		Total
			-1,00 Discordância	1,00 Concordância	
BN35 Alianças proporcionam liderança tecnológica	-1,00 Discordância	Count	3	3	6
		% within BN35 Alianças proporcionam liderança tecnológica	50,0%	50,0%	100,0%
		% within BN32 Risco promove aliança empresarial	100,0%	13,6%	24,0%
	1,00 Concordância	Count	0	19	19
		% within BN35 Alianças proporcionam liderança tecnológica	,0%	100,0%	100,0%
		% within BN32 Risco promove aliança empresarial	,0%	86,4%	76,0%
Total		Count	3	22	25
		% within BN35 Alianças proporcionam liderança tecnológica	12,0%	88,0%	100,0%
		% within BN32 Risco promove aliança empresarial	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	10,795(b)	1	,001		
Continuity Correction(a)	6,580	1	,010		
Likelihood Ratio	10,028	1	,002		
Fisher's Exact Test				,009	,009
Linear-by-Linear Association	10,364	1	,001		
N of Valid Cases	25				

a Computed only for a 2x2 table

b 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,72.

Q 41 Alianças possibilitam ofertar produtos diferenciados pela qualidade * Q17 A comunicação entre os parceiros flui sem ruídos, com coerência

Crosstab

		BN17 A comunicação entre os parceiros flui sem ruídos, com coerência		Total		
		-1,00 Discordância	1,00 Concordância			
BN41 Alianças possibilitam ofertar produtos diferenciados pela qualidade	-1,00 Discordância	Count	6	0	6	
		% within BN41 Alianças possibilitam ofertar produtos diferenciados pela qualidade	100,0%	,0%	100,0%	
		% within BN17 A comunicação entre os parceiros flui sem ruídos, com coerência	46,2%	,0%	24,0%	
		1,00 Concordância	Count	7	12	19
		% within BN41 Alianças possibilitam ofertar produtos diferenciados pela qualidade	36,8%	63,2%	100,0%	
		% within BN17 A comunicação entre os parceiros flui sem ruídos, com coerência	53,8%	100,0%	76,0%	
Total		Count	13	12	25	
		% within BN41 Alianças possibilitam ofertar produtos diferenciados pela qualidade	52,0%	48,0%	100,0%	
		% within BN17 A comunicação entre os parceiros flui sem ruídos, com coerência	100,0%	100,0%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	7,287(b)	1	,007		
Continuity Correction(a)	4,977	1	,026		
Likelihood Ratio	9,609	1	,002		
Fisher's Exact Test				,015	,010
Linear-by-Linear Association	6,996	1	,008		
N of Valid Cases	25				

a Computed only for a 2x2 table

b 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,88.

Q 41 Alianças possibilitam ofertar produtos diferenciados pela qualidade * Q 28 Relacionamento é baseado em lealdade, comprometimento e transparência

Crosstab

		BN28 Relacionamento é baseado em lealdade, comprometimento e transparência		Total
		-1,00 Discordância	1,00 Concordância	
BN41 Alianças possibilitam ofertar produtos diferenciados pela qualidade	-1,00 Discordância	Count 2	4	6
		% within BN41 Alianças possibilitam ofertar produtos diferenciados pela qualidade 33,3%	66,7%	100,0%
		% within BN28 Relacionamento é baseado em lealdade, comprometimento e transparência 100,0%	17,4%	24,0%
	1,00 Concordância	Count 0	19	19
		% within BN41 Alianças possibilitam ofertar produtos diferenciados pela qualidade ,0%	100,0%	100,0%
		% within BN28 Relacionamento é baseado em lealdade, comprometimento e transparência ,0%	82,6%	76,0%
Total		Count 2	23	25
		% within BN41 Alianças possibilitam ofertar produtos diferenciados pela qualidade 8,0%	92,0%	100,0%
		% within BN28 Relacionamento é baseado em lealdade, comprometimento e transparência 100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	6,884(b)	1	,009		
Continuity Correction(a)	3,100	1	,078		
Likelihood Ratio	6,300	1	,012		
Fisher's Exact Test				,050	,050
Linear-by-Linear Association	6,609	1	,010		
N of Valid Cases	25				

a Computed only for a 2x2 table

b 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,48.

Q42 Alianças proporcionam rápida reação à estratégia competitiva das rivais * Q17 A comunicação entre os parceiros flui sem ruídos, com coerência

Crosstab

		BN17 A comunicação entre os parceiros flui sem ruídos, com coerência		Total	
		-1,00 Discordância	1,00 Concordância		
BN42 Alianças proporcionam rápida reação à estratégia competitiva das rivais	-1,00 Discordância	Count	5	0	5
		% within BN42 Alianças proporcionam rápida reação à estratégia competitiva das rivais	100,0%	,0%	100,0%
		% within BN17 A comunicação entre os parceiros flui sem ruídos, com coerência	38,5%	,0%	20,0%
	1,00 Concordância	Count	8	12	20
		% within BN42 Alianças proporcionam rápida reação à estratégia competitiva das rivais	40,0%	60,0%	100,0%
		% within BN17 A comunicação entre os parceiros flui sem ruídos, com coerência	61,5%	100,0%	80,0%
Total		Count	13	12	25
		% within BN42 Alianças proporcionam rápida reação à estratégia competitiva das rivais	52,0%	48,0%	100,0%
		% within BN17 A comunicação entre os parceiros flui sem ruídos, com coerência	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	5,769(b)	1	,016		
Continuity Correction(a)	3,616	1	,057		
Likelihood Ratio	7,697	1	,006		
Fisher's Exact Test				,039	,024
Linear-by-Linear Association	5,538	1	,019		
N of Valid Cases	25				

a Computed only for a 2x2 table

b 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,40.

Q 42 Alianças proporcionam rápida reação à estratégia competitiva das rivais * Q26 Reputação e conhecimento no mercado induzem a aliança

Crosstab

		BN26 Reputação e conhecimento no mercado induzem a aliança		Total
		-1,00 Discordância	1,00 Concordância	
BN42 Alianças proporcionam rápida reação à estratégia competitiva das rivais	-1,00 Discordância	Count 4	1	5
		% within BN42 Alianças proporcionam rápida reação à estratégia competitiva das rivais 80,0%	20,0%	100,0%
		% within BN26 Reputação e conhecimento no mercado induzem a aliança 50,0%	5,9%	20,0%
	1,00 Concordância	Count 4	16	20
		% within BN42 Alianças proporcionam rápida reação à estratégia competitiva das rivais 20,0%	80,0%	100,0%
		% within BN26 Reputação e conhecimento no mercado induzem a aliança 50,0%	94,1%	80,0%
Total		Count 8	17	25
		% within BN42 Alianças proporcionam rápida reação à estratégia competitiva das rivais 32,0%	68,0%	100,0%
		% within BN26 Reputação e conhecimento no mercado induzem a aliança 100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	6,618(b)	1	,010		
Continuity Correction(a)	4,148	1	,042		
Likelihood Ratio	6,323	1	,012		
Fisher's Exact Test				,023	,023
Linear-by-Linear Association	6,353	1	,012		
N of Valid Cases	25				

a) Computed only for a 2x2 table. b) 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,60.

Q 42 Alianças proporcionam rápida reação à estratégia competitiva das rivais * Q28 Relacionamento é baseado em lealdade, comprometimento e transparência

Crosstab

			BN28 Relacionamento é baseado em lealdade, comprometimento e transparência		Total
			-1,00 Discordância	1,00 Concordância	
BN42 Alianças proporcionam rápida reação à estratégia competitiva das rivais	-1,00 Discordância	Count	2	3	5
		% within BN42 Alianças proporcionam rápida reação à estratégia competitiva das rivais	40,0%	60,0%	100,0%
		% within BN28 Relacionamento é baseado em lealdade, comprometimento e transparência	100,0%	13,0%	20,0%
		Count	0	20	20
	1,00 Concordância	% within BN42 Alianças proporcionam rápida reação à estratégia competitiva das rivais	,0%	100,0%	100,0%
		% within BN28 Relacionamento é baseado em lealdade, comprometimento e transparência	,0%	87,0%	80,0%
Total		Count	2	23	25
		% within BN42 Alianças proporcionam rápida reação à estratégia competitiva das rivais	8,0%	92,0%	100,0%
		% within BN28 Relacionamento é baseado em lealdade, comprometimento e transparência	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	8,696(b)	1	,003		
Continuity Correction(a)	4,110	1	,043		
Likelihood Ratio	7,208	1	,007		
Fisher's Exact Test				,033	,033
Linear-by-Linear Association	8,348	1	,004		
N of Valid Cases	25				

a Computed only for a 2x2 table

b 3 cells (75,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,40.

Q 43 Alianças proporcionam melhorias na capacidade de produção * Q16 A necessidade de desenvolver novos produtos induz a aliança

Crosstab

			BN16 A necessidade de desenvolver novos produtos induz a aliança		Total
			-1,00 Discordância	1,00 Concordância	
BN43 Alianças proporcionam melhorias na capacidade de produção	-1,00 Discordância	Count	3	2	5
		% within BN43 Alianças proporcionam melhorias na capacidade de produção	60,0%	40,0%	100,0%
		% within BN16 A necessidade de desenvolver novos produtos induz a aliança	75,0%	9,5%	20,0%
	1,00 Concordância	Count	1	19	20
		% within BN43 Alianças proporcionam melhorias na capacidade de produção	5,0%	95,0%	100,0%
		% within BN16 A necessidade de desenvolver novos produtos induz a aliança	25,0%	90,5%	80,0%
Total		Count	4	21	25
		% within BN43 Alianças proporcionam melhorias na capacidade de produção	16,0%	84,0%	100,0%
		% within BN16 A necessidade de desenvolver novos produtos induz a aliança	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	9,003(b)	1	,003		
Continuity Correction(a)	5,376	1	,020		
Likelihood Ratio	7,313	1	,007		
Fisher's Exact Test				,016	,016
Linear-by-Linear Association	8,643	1	,003		
N of Valid Cases	25				

a Computed only for a 2x2 table

b 3 cells (75,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,80.

Q 43 Alianças proporcionam melhorias na capacidade de produção * Q19 Busca por tecnologia promove aliança empresarial

Crosstab

			BN19 Busca por tecnologia promove aliança empresarial		Total
			-1,00 Discordância	1,00 Concordância	
BN43 Alianças proporcionam melhorias na capacidade de produção	-1,00 Discordância	Count	4	1	5
		% within BN43 Alianças proporcionam melhorias na capacidade de produção	80,0%	20,0%	100,0%
		% within BN19 Busca por tecnologia promove aliança empresarial	57,1%	5,6%	20,0%
		Count	3	17	20
		% within BN43 Alianças proporcionam melhorias na capacidade de produção	15,0%	85,0%	100,0%
		% within BN19 Busca por tecnologia promove aliança empresarial	42,9%	94,4%	80,0%
Total		Count	7	18	25
		% within BN43 Alianças proporcionam melhorias na capacidade de produção	28,0%	72,0%	100,0%
		% within BN19 Busca por tecnologia promove aliança empresarial	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	8,383(b)	1	,004		
Continuity Correction(a)	5,469	1	,019		
Likelihood Ratio	7,735	1	,005		
Fisher's Exact Test				,012	,012
Linear-by-Linear Association	8,048	1	,005		
N of Valid Cases	25				

a Computed only for a 2x2 table

b 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,40.

Q 43 Alianças proporcionam melhorias na capacidade de produção * Q26 Reputação e conhecimento no mercado induzem a aliança

Crosstab

		BN26 Reputação e conhecimento no mercado induzem a aliança		Total	
		-1,00 Discordância	1,00 Concordância		
BN43 Alianças proporcionam melhorias na capacidade de produção	-1,00 Discordância	Count	4	1	5
		% within BN43 Alianças proporcionam melhorias na capacidade de produção	80,0%	20,0%	100,0%
		% within BN26 Reputação e conhecimento no mercado induzem a aliança	50,0%	5,9%	20,0%
	1,00 Concordância	Count	4	16	20
		% within BN43 Alianças proporcionam melhorias na capacidade de produção	20,0%	80,0%	100,0%
		% within BN26 Reputação e conhecimento no mercado induzem a aliança	50,0%	94,1%	80,0%
Total		Count	8	17	25
		% within BN43 Alianças proporcionam melhorias na capacidade de produção	32,0%	68,0%	100,0%
		% within BN26 Reputação e conhecimento no mercado induzem a aliança	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	6,618(b)	1	,010		
Continuity Correction(a)	4,148	1	,042		
Likelihood Ratio	6,323	1	,012		
Fisher's Exact Test				,023	,023
Linear-by-Linear Association	6,353	1	,012		
N of Valid Cases	25				

a Computed only for a 2x2 table

b 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,60.