

4 Resultados da etapa 2: Questionário

Nas médias informadas nesta seção, sempre ao seu lado são apresentados a moda (mod), a mediana (med), o menor valor (min) e o maior valor (max) encontrados, entre parênteses.

4.1. Respondente, empresas, alianças, RAE

Os respondentes (bloco B1) possuíam em média idade de 47 anos (mod=46; med=46; min=34; max=65), experiência profissional de 27 anos (mod=20; med=25; min=15; max=45), experiência em TIC de 24 anos (mod=20; med=23; min=7; max=40), experiência em alianças estratégicas de 9 anos (mod=10; med=9; min=0; max=32) e 13 anos de experiência em gestão de TIC (mod=10; med=10; min=5; max=32). Estes dados também são apresentados em formato tabular no Quadro 33 na página 173.

Do total de respondentes, 76% caracterizaram a empresa onde trabalhavam (bloco B2). O tempo médio de existência destas empresas foi de 33 anos (mod=50; med=22; min=1; max=70). As distribuições de frequência da quantidade de funcionários (Tabela 1), área de atuação segundo os setores utilizados pela publicação “Maiores e Melhores” da revista EXAME, Editora Abril (Tabela 2) e faturamento (Tabela 3) encontram-se nos quadros a seguir. Cerca de 1/3 destas empresas tem mais de 5.000 funcionários ou são da área de tecnologia e computação. As grandes empresas representam 2/3 do total de empresas caracterizadas.

Tabela 1 – Pesquisa Telematizada: Quantidade de funcionários

Percentual	Quantidade
2,4%	até 09
2,4%	de 10 a 19
4,8%	de 20 a 49
0,0%	de 50 a 99
7,1%	de 100 a 199

Percentual	Quantidade
14,3%	de 200 a 499
7,1%	de 500 a 999
9,5%	de 1000 a 1999
21,4%	de 2000 a 4999
31,0%	mais de 5000

Tabela 2 – Pesquisa Telematizada: Áreas de atuação

Percentual	Área de Atuação
29%	Tecnologia e computação
14%	Seguradoras
10%	Serviços públicos
10%	Diversos
7%	Química e Petroquímica
5%	Bancos
5%	Farmacêutico, higiene e cosméticos
5%	Comunicações
5%	Telecomunicações
2%	Comércio varejista
2%	Mineração
2%	Serviços diversos
2%	Automotivo
2%	Serviços de Transporte

Tabela 3 – Pesquisa Telematizada: Faturamento

Percentual	Faturamento
2%	até R\$1.200.000 (Microempresa)
7%	de R\$1.201.000 até R\$10.500.000 (Pequena Empresa)
12%	de R\$10.501.000 até R\$60.000.000 (Média Empresa)
67%	Acima de R\$60.000.000 (Grande Empresa)
12%	Informação não disponível

A caracterização das alianças estratégicas e da RAE da empresa onde os respondentes trabalham (bloco B3) foi realizada por 90% do total destes. As empresas possuíam em média 16 alianças estratégicas (mod=3; med=9; min=1;

max=90) e experiência de 10 anos (mod=10; med=10; min=1; max=50) com estas alianças.

A distribuição de frequência dos tipos de alianças estratégicas encontra-se na Tabela 4. Os quatro tipos de alianças estratégicas mais frequentes foram os acordos / contratos de prestação de serviço e de fornecimento, seguidos de desenvolvimento / co-produção e comercialização / marketing em conjunto. Os menos frequentes foram os acordos / contratos de financiamento e franquias.

Tabela 4 – Pesquisa Telematizada: Tipos de Alianças Estratégicas

Percentual	Tipo de Aliança Estratégica
71%	Acordo / Contrato de Prestação de Serviços
50%	Acordo / Contrato de Fornecimento
45%	Desenvolvimento / Co-produção
42%	Comercialização / Marketing em Conjunto
34%	Transferência de Tecnologia
32%	Joint Venture
29%	Acordo / Contrato de Distribuição
29%	Acordo / Contrato de Comercialização
24%	P&D em Conjunto
18%	Acordo/Contrato de P&D
18%	Investimento Acionário Minoritário
18%	Participação Acionária Cruzada
18%	Acordo / Contrato de Produção
11%	Licenciamento de patente ou <i>know-how</i>
8%	Acordo / Contrato de Financiamento
8%	Franquia

Na caracterização da RAE da empresa onde trabalha, em 29% dos casos o respondente atribuiu às características um valor com sinal negativo (baixo, fraco, pouco, etc), em 62% dos casos às características atribuiu um valor com sinal positivo (alto, forte, muito, etc). Em 9% dos casos a informação não esteve disponível. Ao final da atribuição aleatória de sinais aos casos sem sinal, foram apresentados para os respondentes 39% de cenários com sinal negativo e 61% com sinal positivo.

4.2. Influências da RAE sobre TIC

As Tabelas 5, 6, 7 e 8 sumarizam os resultados das influências das características de RAE sobre as propriedades de TIC. No conjunto de colunas “Cenário +” são apresentadas as freqüências das respostas para o cenário positivo (ex: “Considere uma RAE com alta centralidade”). A primeira coluna deste conjunto mostra o percentual de influências de sinal positivo que foram assinaladas para cada característica de RAE, a segunda mostra a neutralidade da influência e a última o percentual de influências de sinal negativo que foram assinaladas (ex: na terceira linha da Tabela 5, Centralidade no cenário positivo, de alta centralidade, 80% das influências assinaladas foram de sinal positivo, 10% foram de sinal neutro e 10% de sinal negativo). O mesmo ocorre para o conjunto de colunas “Cenário -” (cenário negativo). Os cenários destacados em amarelo, nas tabelas citadas, indicam situações indefinidas, onde não clareza da tendência das percepções captadas (ex: na sexta linha da Tabela 5, Status dos parceiros no cenário negativo, de baixo status, não há tendência de sinal definida). Estas influências indefinidas, bem como todos os dados destas tabelas, serão analisados na próxima seção.

Tabela 5 – Pesquisa Telematizada: RAE x Maturidade de TIC

Característica de RAE	Cenário +			Cenário -		
	+	*	-	+	*	-
Cardinalidade	86%	9%	5%	60%	10%	30%
Densidade	80%	3%	17%	60%	20%	20%
Centralidade	80%	10%	10%	63%	24%	13%
Equivalência Estrutural	73%	11%	16%	67%	22%	11%
Status da empresa focal	94%	3%	3%	32%	15%	53%
Status dos parceiros	73%	11%	16%	39%	33%	28%
Natureza dos Relacionamentos	88%	7%	5%	21%	15%	64%
Força dos Relacionamentos	87%	3%	10%	44%	16%	40%
Experiência com alianças estratégicas	90%	7%	3%	31%	19%	50%
Volume de investimentos específicos	77%	10%	13%	16%	28%	56%
Mecanismo de governança	85%	5%	10%	20%	7%	73%
Grau de gestão de mudanças na rede	88%	0%	12%	19%	5%	76%
Grau de alinhamento dinâmico múltiplo	92%	0%	8%	33%	10%	57%

Legenda: freqüência de percepções de sinal positivo (+); freqüência de percepções de sinal neutro (*); freqüência de percepções de sinal negativo (-); em amarelo estão assinalados os cenários considerados indefinidos.

Tabela 6 – Pesquisa Telematizada: RAE x Complexidade de TIC

Característica de RAE	Cenário +			Cenário -		
	+	*	-	+	*	-
Cardinalidade	91%	0%	9%	45%	5%	50%
Densidade	90%	0%	10%	52%	16%	32%
Centralidade	61%	4%	35%	63%	12%	25%
Equivalência Estrutural	46%	19%	35%	56%	11%	33%
Status da empresa focal	75%	3%	22%	37%	26%	37%
Status dos parceiros	65%	21%	14%	50%	33%	17%
Natureza dos Relacionamentos	29%	27%	44%	58%	21%	21%
Força dos Relacionamentos	40%	10%	50%	44%	28%	28%
Experiência com alianças estratégicas	48%	14%	38%	65%	20%	15%
Volume de investimentos específicos	57%	20%	23%	44%	28%	28%
Mecanismo de governança	45%	12%	43%	60%	7%	33%
Grau de gestão de mudanças na rede	53%	9%	38%	48%	9%	43%
Grau de alinhamento dinâmico múltiplo	32%	8%	60%	70%	10%	20%

Legenda: freqüência de percepções de sinal positivo (+); freqüência de percepções de sinal neutro (*); freqüência de percepções de sinal negativo (-); em amarelo estão assinalados os cenários considerados indefinidos.

Tabela 7 – Pesquisa Telematizada: RAE x Flexibilidade de TIC

Característica de RAE	Cenário +			Cenário -		
	+	*	-	+	*	-
Cardinalidade	74%	3%	23%	50%	5%	45%
Densidade	50%	3%	47%	36%	20%	44%
Centralidade	68%	3%	29%	58%	4%	38%
Equivalência Estrutural	46%	19%	35%	61%	0%	39%
Status da empresa focal	42%	16%	42%	32%	21%	47%
Status dos parceiros	32%	22%	46%	50%	33%	17%
Natureza dos Relacionamentos	75%	15%	10%	29%	21%	50%
Força dos Relacionamentos	63%	10%	27%	40%	16%	44%
Experiência com alianças estratégicas	76%	14%	10%	30%	12%	58%
Volume de investimentos específicos	70%	7%	23%	28%	24%	48%
Mecanismo de governança	60%	12%	28%	0%	7%	93%
Grau de gestão de mudanças na rede	71%	8%	21%	14%	19%	67%
Grau de alinhamento dinâmico múltiplo	72%	4%	24%	23%	10%	67%

Legenda: freqüência de percepções de sinal positivo (+); freqüência de percepções de sinal neutro (*); freqüência de percepções de sinal negativo (-); em amarelo estão assinalados os cenários considerados indefinidos.

Tabela 8 – Pesquisa Telematizada: RAE x Alinhamento de TIC

Característica de RAE	Cenário +			Cenário -		
	+	*	-	+	*	-
Cardinalidade	66%	8%	26%	55%	15%	30%
Densidade	50%	13%	37%	52%	16%	32%
Centralidade	77%	13%	10%	63%	12%	25%
Equivalência Estrutural	56%	22%	22%	44%	23%	33%
Status da empresa focal	75%	11%	14%	26%	27%	47%
Status dos parceiros	54%	8%	38%	33%	34%	33%
Natureza dos Relacionamentos	88%	7%	5%	43%	14%	43%
Força dos Relacionamentos	83%	7%	10%	40%	12%	48%
Experiência com alianças estratégicas	90%	7%	3%	35%	19%	46%
Volume de investimentos específicos	80%	7%	13%	20%	32%	48%
Mecanismo de governança	80%	10%	10%	13%	13%	74%
Grau de gestão de mudanças na rede	82%	9%	9%	10%	10%	81%
Grau de alinhamento dinâmico múltiplo	88%	0%	12%	20%	17%	63%

Legenda: frequência de percepções de sinal positivo (+); frequência de percepções de sinal neutro (*); frequência de percepções de sinal negativo (-); em **amarelo** estão assinalados os cenários considerados indefinidos.

4.3.

Simetria, assimetria, indefinição e força das influências

Foram considerados aspectos de simetria-assimetria, força e indefinição nas percepções de influência. Não há, inerentemente à natureza do fenômeno, expectativas de simetria ou de assimetria para as influências.

A partir das tabelas apresentadas em (4.2. Influências da RAE sobre TIC), foram analisados os sinais dominantes em cada um dos cenários (positivo, negativo, indefinido) de cada uma das características de RAE. O Quadro 17 mostra a transformação das frequências apresentadas das tabelas acima mencionadas em sinais dominantes.

Quadro 17 – Pesquisa Telematizada: Sinais das Influências

Característica de RAE	Maturidade		Complexidade		Flexibilidade		Alinhamento	
	C+	C-	C+	C-	C+	C-	C+	C-
Cardinalidade	+	+	+	i	+	i	+	+
Densidade	+	+	+	+	i	i	i	i
Centralidade	+	+	+	+	+	+	+	+
Equivalência Estrutural	+	+	i	i	i	i	i	i
Status da empresa focal	+	-	+	i	i	i	+	-
Status dos parceiros	+	i	+	+	i	i	i	i
Natureza dos Relacionamentos	+	-	-	+	+	-	+	i
Força dos Relacionamentos	+	i	i	i	i	i	+	i
Experiência com alianças estratégicas	+	-	i	i	+	-	+	i
Volume de investimentos específicos	+	-	+	+	+	-	+	-
Mecanismo de governança	++	--	i	i	+	-	++	--
Grau de gestão de mudanças na rede	++	--	i	i	+	-	++	--
Grau de alinhamento dinâmico múltiplo	+	-	-	+	+	-	+	-

Legenda: cenário positivo (C+); cenário negativo (C-); sinal positivo (+); sinal negativo (-); sinal indefinido (i).

Consideramos que há **simetria positiva** quando, no cenário positivo, a característica de RAE influencia positivamente a propriedade e, ao mesmo tempo, ela influencia negativamente esta mesma propriedade no cenário negativo. Por exemplo, há simetria positiva na influência do Mecanismo de Governança sobre a Flexibilidade (vide a 11ª linha da Tabela 7), ou seja, em um cenário de mecanismos de governança adequados, maior será a complexidade de TIC, e em um cenário de mecanismos de governança inadequados, menor será esta mesma complexidade. Características de RAE com simetria positiva têm influência positiva quando presentes, e negativa quando ausentes. Da mesma forma, existe **simetria negativa**, como por exemplo na influência do Alinhamento Dinâmico Múltiplo sobre a Complexidade, na última linha da Tabela 6.

Há **assimetria positiva** quando, no cenário positivo, a característica de RAE influencia positivamente a propriedade e, ao mesmo tempo, ele influencia

positivamente esta mesma propriedade no cenário negativo. Por exemplo, há assimetria positiva na influência da Cardinalidade sobre a Maturidade (vide Tabela 5), ou seja, em um cenário de alta Cardinalidade, maior será a Maturidade de TIC, e também em um cenário de baixa Cardinalidade, maior será esta mesma maturidade. Características de RAE com assimetria positiva sempre têm influência positiva, ou seja, basta a empresa participar de uma RAE que ela é afetada positivamente por esta característica. Analogamente, poderia existir uma **assimetria negativa** (nenhum caso foi identificado).

Para o aspecto de força da influência consideramos que ela é forte quando 70% ou mais dos respondentes apontaram aquele sinal para a influência. Desta forma, a influência do Grau de gestão de mudanças na rede sobre a Maturidade de TIC foi considerada de “assimetria forte com efeito positivo” (vide Tabela 5).

Há situações onde em um cenário há influência e no outro não há definição nas percepções. Os cenários considerados **indefinidos** foram aqueles onde a diferença entre as duas maiores freqüências não foi superior a 14%. Todos os cenários indefinidos estão destacados em amarelo nas Tabelas 5, 6, 7, e 8. Por exemplo, a influência do Status da Empresa Focal sobre a Complexidade de TIC (vide Tabela 6) apresenta influência positiva no cenário positivo e não apresenta influência definida no cenário negativo. Nestes casos consideramos que há influência parcial com efeito positivo.

Por fim, consideramos que há indefinição nas percepções quando não há indicação clara de simetria ou assimetria, e nenhuma influência é forte. Por exemplo, há indefinição na influência do Status dos Parceiros sobre o Alinhamento de TIC (vide Tabela 8).

O Quadro 18 apresenta como os sinais das influências de cada característica e cenário foram codificados na classificação de simetria, assimetria, indefinição e força de influência. Suas implicações são discutidas na próxima seção.

Quadro 18 – Pesquisa Telematizada: Classificação das Influências

Influência	Sigla	C+	C-
Efeito negativo no cenário positivo e neutro no negativo	AN-	-	i
Efeito positivo no cenário positivo e neutro no negativo	AN+	+	i
Assimetria, efeito negativo	AS-	-	-
Assimetria, efeito positivo	AS+	+	+

Influência	Sigla	C+	C-
Assimetria forte, efeito negativo	ASF-	--	--
Assimetria forte, efeito positivo	ASF+	++	++
Efeito negativo no cenário negativo e neutro no positivo	BN-	i	-
Efeito positivo no cenário negativo e neutro no positivo	BN+	i	+
Indefinido	IN	i	i
Simetria, efeito negativo	S-	-	+
Simetria, efeito positivo	S+	+	-
Simetria forte, efeito negativo	SF-	--	++
Simetria forte, efeito positivo	SF+	++	--

Legenda: cenário positivo (C+); cenário negativo (C-).

4.4. Resumo das influências da RAE sobre TIC

O Quadro 19 apresenta um resumo dos aspectos de simetria-assimetria, força e indefinição nas percepções de influência das características de RAE sobre as propriedades de TIC.

Das 52 possíveis influências (13 características de RAE, 4 propriedades de TIC) 20 exibem sinais de simetria (18 com efeito positivo e 2 com efeito negativo), 11 exibem sinais de assimetria (todas com efeito positivo), 8 apresentam efeito parcialmente positivo e as restantes 13 são indefinidas. Não foram identificadas assimetrias negativas.

Quanto à força, apenas 4 foram consideradas fortes (70% ou mais dos respondentes apontaram aquele sinal para a influência.). Observando-se apenas as influências fortes, tem-se que as propriedades de TIC mais influenciadas foram a maturidade e o alinhamento. Não foi identificada nenhuma característica que tivesse influência forte sobre as quatro propriedades de TIC investigadas.

Considerando-se que as influências parciais e as indefinições são menos relevantes que as demais, os dados sugerem que a Equivalência Estrutural é característica de RAE que menos influencia as propriedades de TIC da empresa focal. As características de RAE mais influentes, aqui definidas como as que apresentaram pelo menos uma influência forte, foram o Mecanismo de governança e o Grau de gestão de mudanças na rede. As propriedades de TIC com maior indefinição, quanto à influência da RAE, foram a Complexidade e a Flexibilidade.

Quadro 19 – Pesquisa Telematizada: Mapa de Influências RAE x TIC

	Maturidade	Complexidade	Flexibilidade	Alinhamento
Característica de RAE				
Cardinalidade	AS+	AN+	AN+	AS+
Densidade	AS+	AS+	IN	IN
Centralidade	AS+	AS+	AS+	AS+
Equivalência Estrutural	AS+	IN	IN	IN
Status da empresa focal	S+	AN+	IN	S+
Status dos parceiros	AN+	AS+	IN	IN
Natureza do Relacionamento	S+	S-	S+	AN+
Força do Relacionamento	AN+	IN	IN	AN+
Experiência com alianças estratégicas	S+	IN	S+	AN+
Volume de investimentos específicos	S+	AS+	S+	S+
Mecanismo de governança	SF+	IN	S+	SF+
Grau de gestão de mudanças na rede	SF+	IN	S+	SF+
Alinhamento dinâmico múltiplo	S+	S-	S+	S+

Legenda: simetria forte com efeito positivo (**SF+**); simetria com efeito positivo (**S+**); simetria com efeito negativo (**S-**); assimetria forte com efeito positivo (**ASF+**); assimetria com efeito positivo (**AS+**); parcial com efeito positivo no cenário positivo (AN+); parcial com efeito positivo no cenário negativo (BN+); indefinido (IN).

As influências assimétricas devem ser observadas principalmente quando uma empresa passa a participar de uma rede de alianças estratégicas, pois sua influência é exercida independentemente dos cenários, positivo ou negativo, das características da RAE. Por exemplo, a Centralidade influencia positivamente as propriedades de TIC, independentemente do fato da empresa focal ser central ou não. As influências simétricas devem ser observadas tanto no início da participação de uma empresa em uma RAE quanto na mudança das características desta rede. Por exemplo, quando os Mecanismos de Governança são apropriados, a maturidade da TIC é estimulada, e quando eles são inapropriados, ela é desestimulada.

4.5. Influências da RAE sobre os elementos de TIC

Para os respondentes, em 86% dos casos todos os elementos de TIC (infra-estrutura, aplicações, processos, equipe e gestão) são influenciados. A infra-estrutura foi citada em 93%, as aplicações em 94%, os processos em 96%, a equipe em 92% e a gestão em 94% das influências.

4.6. Análise de correspondência das influências da RAE

A técnica multivariada de análise de correspondência é adequada para pesquisa exploratória. Ela permite a criação de mapas perceptuais com variáveis categóricas apresentadas simultaneamente, com mesma dimensionalidade, em um mesmo espaço, o que permite a avaliação da proximidade (distância qui-quadrado) entre estas variáveis. Não há pressupostos rígidos para aplicação desta técnica. Do ponto de vista da presente pesquisa, os objetos são comparáveis e completos. (HAIR et al, 2006, p.668). Em uma análise de correspondência simples os dados são dispostos em uma tabela de contingência de dupla entrada, ou seja, uma matriz bidimensional que tem células de valor não negativo.

Para preparar as tabelas de contingência de interesse desta pesquisa foram tabuladas, em seis matrizes, as quantidades de influências das características de RAE sobre as propriedades de TIC indicadas pelos respondentes da pesquisa telematizada: i) cenário positivo e influências positivas (C+I+); ii) cenário positivo e influências neutras (C+I*); iii) cenário positivo e influências negativas (C+I-); iv) cenário negativo e influências positivas (C-I+); v) cenário negativo e influências neutras (C-I*); vi) cenário negativo e influências negativas (C-I-).

Em seguida, foram preparadas as quatro tabelas de contingência, considerando a quantidade de influências exclusivamente positivas e negativas, nos cenários positivo e negativo. A quantidade de influências exclusivamente positivas de cada característica em um cenário foi calculada como a quantidade de influências positivas (I+) menos a quantidade de influências neutras (I*) e menos a quantidade de influências negativas (I-). Da mesma forma, a quantidade de influências exclusivamente negativas de cada característica em um cenário foi calculada como a quantidade de influências negativas (I-) menos

a quantidade de influências neutras (I^*) e menos a quantidade de influências positivas ($I+$). As tabelas resultantes foram assim denominadas: i) cenário positivo e influências exclusivamente positivas ($C+I++$); ii) cenário positivo e influências exclusivamente negativas ($C+I--$); iii) cenário negativo e influências exclusivamente positivas ($C-I++$); iv) cenário negativo e influências exclusivamente negativas ($C-I--$). Caso alguma célula tivesse o seu valor negativo, após este cálculo, foi a ela atribuída o valor 0 (zero).

As influências exclusivamente positivas ou negativas foram normalizadas (transformadas em percentuais) pois na coleta de dados a oportunidade de escolha não foi a mesma para todas as características. As tabelas de contingência utilizadas para análise de correspondência e seus respectivos mapas perceptuais são comentados a seguir. Os relatórios do programa utilizado (SPSS 11.5) na preparação dos mapas citados estão no apêndice 11.3.

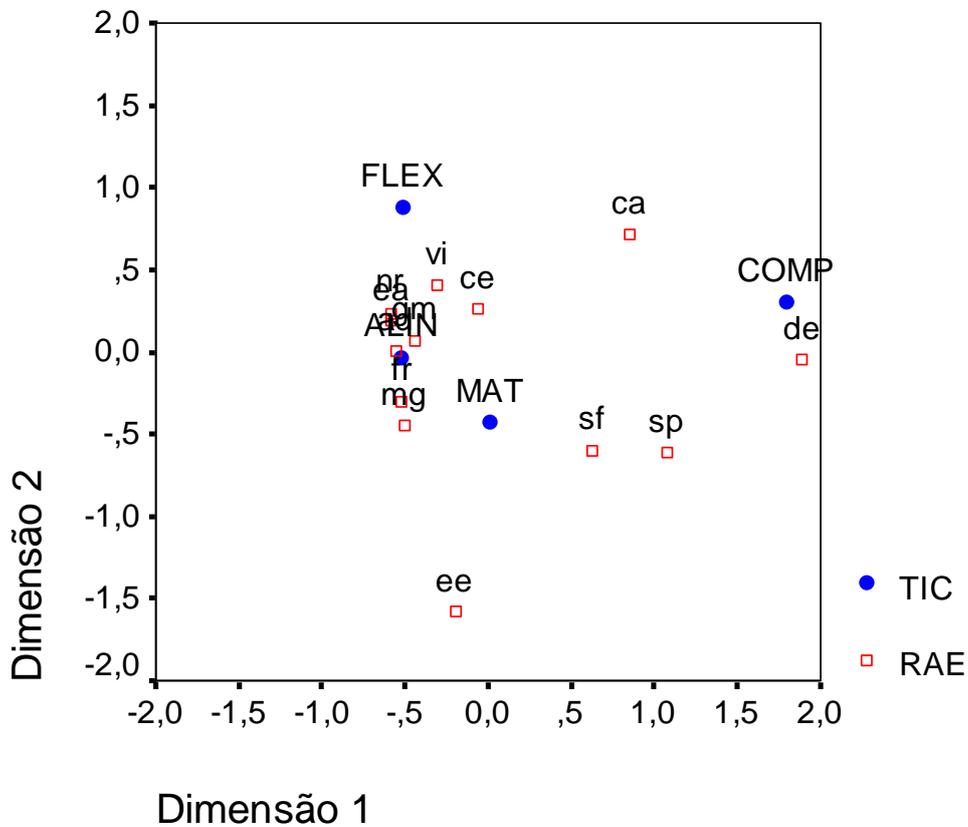
A matriz de influências do cenário positivo e influências exclusivamente positivas é apresentada na Tabela 9 e seu respectivo mapa perceptual na Figura 10. A variação explicada pelo modelo com duas dimensões foi alta (0,983), assim como a contribuição de todas as linhas e colunas.

Tabela 9 – Pesquisa Telematizada: Tabela de Contingência C+I++

	Maturidade	Complexidade	Flexibilidade	Alinhamento
Característica de RAE				
Cardinalidade	71	82	48	31
Densidade	60	80	0	0
Centralidade	61	22	35	54
Equivalência Estrutural	45	0	0	13
Status da empresa focal	88	50	0	50
Status dos parceiros	45	29	0	8
Natureza do Relacionamento	75	0	51	75
Força do Relacionamento	73	0	26	66
Experiência com alianças estratégicas	79	0	51	79
Volume de investimentos específicos	53	13	40	60
Mecanismo de governança	70	0	20	60
Grau de gestão de mudanças na rede	76	5	41	64
Alinhamento dinâmico múltiplo	84	0	44	76

O mapa deste cenário (C+I++) mostra as propriedades de maturidade e alinhamento de TIC provavelmente estão mais relacionadas entre si do que entre as outras propriedades. As características de RAE mais próximas da maturidade e alinhamento são os mecanismos de governança e a força do relacionamento. A complexidade de TIC aparece bastante próxima da densidade da RAE, destacados dos demais.

Figura 10 – Pesquisa Telematizada: Mapa Perceptual C+I++



Legenda: MAT=Maturidade; COMP=complexidade; FLEX=flexibilidade; ALIN=alinhamento; ca=cardinalidade; de=densidade; ce=centralidade; ee=equivalência estrutural; sf=status da empresa focal; sp=status dos parceiros; nr=natureza do relacionamento; fr=força do relacionamento; ea=experiência com alianças estratégicas; vi=volume de investimentos específicos; mg=mecanismos de governança; gm=grau de gestão de mudanças na rede; ad=alinhamento dinâmico múltiplo.

O cenário positivo e influências exclusivamente negativas (C+I--) não pode ser analisado, pois como mostra a sua tabela de contingência (Tabela 10) todas as suas células estão zeradas, exceto uma. Isto indica que, do ponto de vista dos respondentes, não há definição quanto a existência de influências exclusivamente negativas em cenários positivos.

Tabela 10 – Pesquisa Telematizada: Tabela de Contingência C+I-

	Maturidade	Complexidade	Flexibilidade	Alinhamento
Característica de RAE				
Cardinalidade	0	0	0	0
Densidade	0	0	0	0
Centralidade	0	0	0	0
Equivalência Estrutural	0	0	0	0
Status da empresa focal	0	0	0	0
Status dos parceiros	0	0	0	0
Natureza do Relacionamento	0	0	0	0
Força do Relacionamento	0	0	0	0
Experiência com alianças estratégicas	0	0	0	0
Volume de investimentos específicos	0	0	0	0
Mecanismo de governança	0	0	0	0
Grau de gestão de mudanças na rede	0	0	0	0
Alinhamento dinâmico múltiplo	0	20	0	0

A matriz de influências do cenário negativo e influências exclusivamente positivas é apresentada na Tabela 11 e seu respectivo mapa perceptual na Figura 11. A variação explicada pelo modelo com duas dimensões foi alta (0,906), assim como a contribuição de todas as colunas. As características de RAE de densidade e centralidade contribuíram pouco para este modelo.

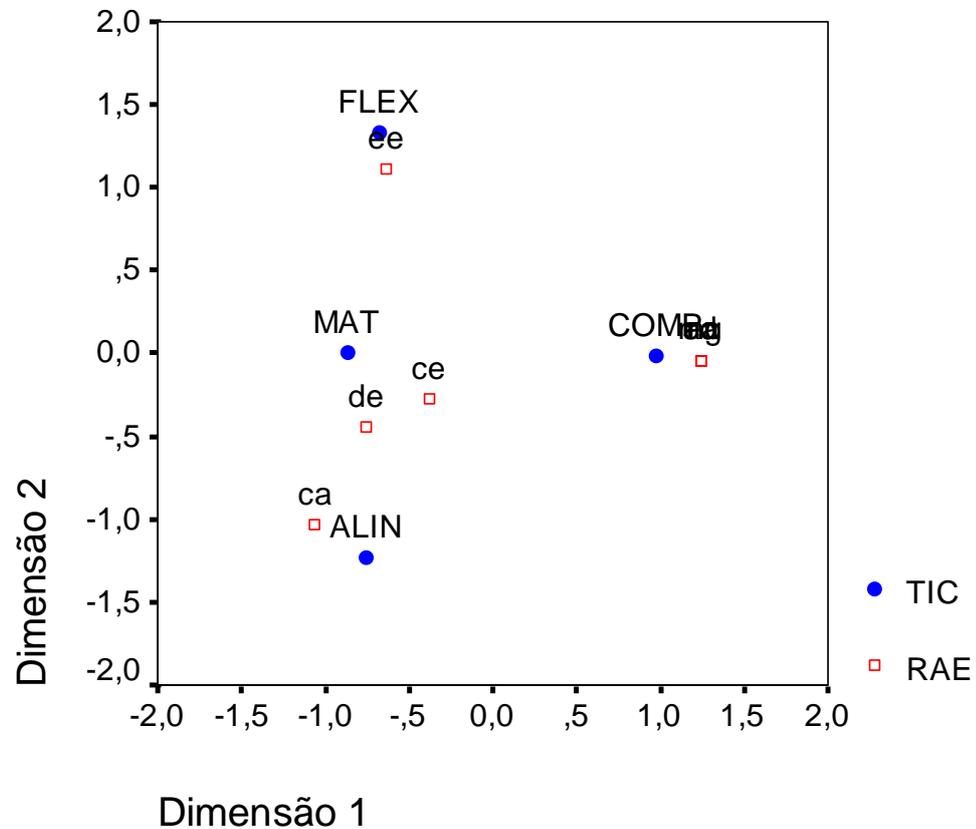
Tabela 11 – Pesquisa Telematizada: Tabela de Contingência C-I++

	Maturidade	Complexidade	Flexibilidade	Alinhamento
Característica de RAE				
Cardinalidade	20	0	0	10
Densidade	20	4	0	4
Centralidade	25	25	16	25
Equivalência Estrutural	33	11	22	0
Status da empresa focal	0	0	0	0
Status dos parceiros	0	0	0	0
Natureza do Relacionamento	0	14	0	0
Força do Relacionamento	0	0	0	0
Experiência com alianças estratégicas	0	30	0	0
Volume de investimentos específicos	0	0	0	0
Mecanismo de governança	0	20	0	0
Grau de gestão de mudanças na rede	0	0	0	0
Alinhamento dinâmico múltiplo	0	40	0	0

O mapa deste cenário (C-I++) mostra que, em relação à dimensão 1, a complexidade se destaca das demais propriedades de TIC. As características de RAE mais próximas da maturidade são a centralidade e a densidade, do alinhamento é a cardinalidade, e da flexibilidade é a equivalência estrutural.

Os resultados desta análise de correspondência foram utilizados na definição das características de RAE e das propriedades de TIC que foram incluídas no arcabouço analítico proposto, no capítulo 6.

Figura 11 – Pesquisa Telematizada: Mapa Perceptual C-I++



Legenda: MAT=Maturidade; COMP=complexidade; FLEX=flexibilidade; ALIN=alinhamento; ca=cardinalidade; de=densidade; ce=centralidade; ee=equivalência estrutural; sf=status da empresa focal; sp=status dos parceiros; nr=natureza do relacionamento; fr=força do relacionamento; ea=experiência com alianças estratégicas; vi=volume de investimentos específicos; mg=mecanismos de governança; gm=grau de gestão de mudanças na rede; ad=alinhamento dinâmico múltiplo.

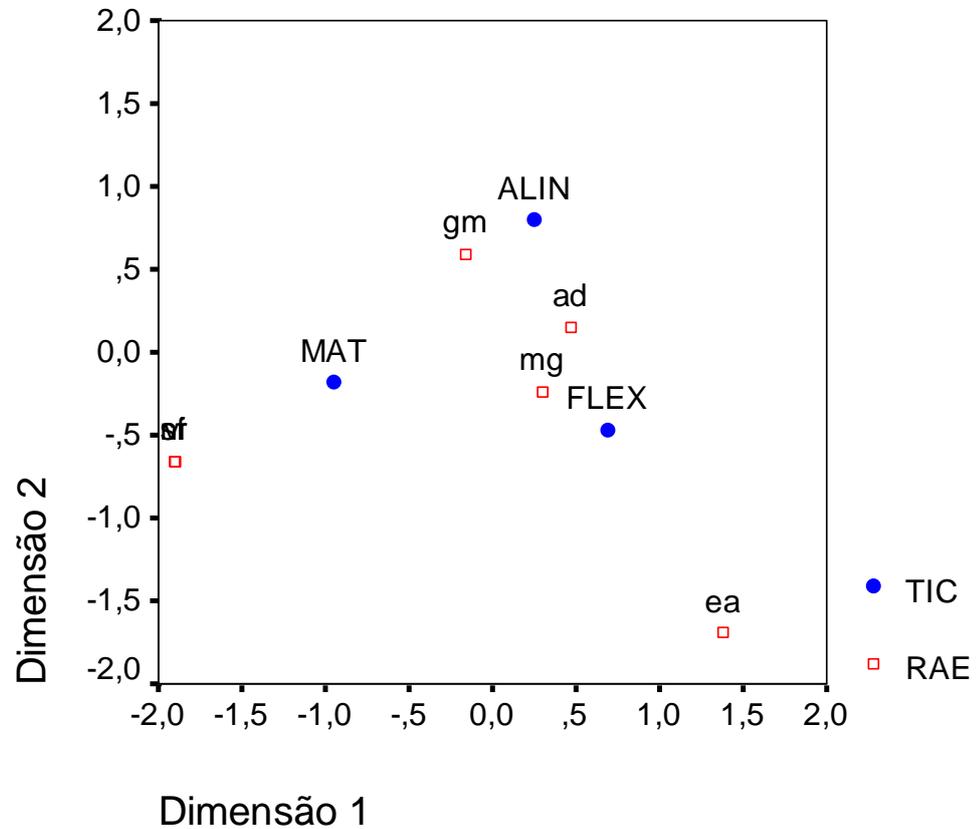
A matriz de influências do cenário negativo e influências exclusivamente Negativas é apresentada na Tabela 12 e seu respectivo mapa perceptual na Figura 12. A variação explicada pelo modelo com duas dimensões muito alta (1,000), assim como a contribuição de todas as linhas e colunas (1,000 em todas elas). Isto ocorreu porque, conforme pode ser observado na Tabela 12, muitas células desta matriz possuem o valor 0 (zero), o que retirou várias características de RAE do modelo (linhas) e a complexidade de TIC (coluna).

Tabela 12 – Pesquisa Telematizada: Tabela de Contingência C-I--

	Maturidade	Complexidade	Flexibilidade	Alinhamento
Característica de RAE				
Cardinalidade	0	0	0	0
Densidade	0	0	0	0
Centralidade	0	0	0	0
Equivalência Estrutural	0	0	0	0
Status da empresa focal	5	0	0	0
Status dos parceiros	0	0	0	0
Natureza do Relacionamento	28	0	0	0
Força do Relacionamento	0	0	0	0
Experiência com alianças estratégicas	0	0	15	0
Volume de investimentos específicos	12	0	0	0
Mecanismo de governança	46	0	86	46
Grau de gestão de mudanças na rede	52	0	33	61
Alinhamento dinâmico múltiplo	13	0	33	26

O mapa perceptual deste cenário (C-I--) mostra que, em um cenário negativo de mecanismo de governança, grau de gestão de mudança na rede e alinhamento dinâmico múltiplo, três propriedades de TIC são influenciadas negativamente: maturidade, alinhamento e flexibilidade.

Figura 12 – Pesquisa Telematizada: Mapa Perceptual C-I--



Legenda: MAT=Maturidade; COMP=complexidade; FLEX=flexibilidade; ALIN=alinhamento; ca=cardinalidade; de=densidade; ce=centralidade; ee=equivalência estrutural; sf=status da empresa focal; sp=status dos parceiros; nr=natureza do relacionamento; fr=força do relacionamento; ea=experiência com alianças estratégicas; vi=volume de investimentos específicos; mg=mecanismos de governança; gm=grau de gestão de mudanças na rede; ad=alinhamento dinâmico múltiplo.

No próximo capítulo são apresentados os resultados das entrevistas realizadas, ainda na Etapa 2 de pesquisa: as influências das características de RAE sobre as propriedades de TIC e o impacto de TIC sobre o desempenho da empresa.