

GESTÃO DE CONFLITOS E O DESEMPENHO DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

Adilson Aderito da Silva
Adina Jesus Lopes Barros
Gabriela Severini Boaretti
Jéssica Ribeiro Cordeiro
Rodrigo Alex Lemos

RESUMO

Este trabalho teve por objetivo geral ampliar a compreensão sobre a relação entre as dimensões da gestão do conflito e o desempenho das alianças estratégicas no setor automobilístico e de autopeças nas regiões de São Paulo e Grande ABC. Como objetivos específicos buscou-se mapear as alianças estratégicas do setor; identificar na literatura indicadores para estimar as dimensões de gestão de conflitos e do desempenho de alianças e, estimar o impacto da gestão de conflito no desempenho das alianças do setor em estudo. A pesquisa teve a participação de cinquenta gestores envolvidos com alianças estratégicas, cujas informações foram processadas estatisticamente com a técnica de Modelagem em Equações Estruturais pelo método *Partial Least Square*. Os resultados obtidos mostram que as alianças estratégicas no setor automobilístico e de autopeças apresentaram diversidade de tipos; que a cultura organizacional impacta significativamente a gestão conflito que influencia significativamente o desempenho das alianças estratégicas estudadas.

Palavras-chave: alianças estratégicas; gestão do conflito; cultura; desempenho de alianças

1. INTRODUÇÃO

As alianças estratégicas se apresentam como uma alternativa de destaque na gestão dos processos e inovações organizacionais. Segundo Parkhe (1988), esses tipos de alianças são relações cooperativas interfirmas que envolvem transferências e interações de recursos e estruturas de governança vindas de empresas independentes. Estas empresas conciliam seus objetivos individuais a fim de encontrar um objetivo em comum (OXLEY, 1999).

As alianças também sofrem impactos decorrentes de conflitos que atuam como fomentadores do desequilíbrio na relação inter organizacional (KELLY; SHAAN; JONCAS, 2002; REYNOLDS, 1985; LANE; BEAMISH, 1990). Então, a busca de soluções para estes conflitos de forma conjunta permite a satisfação mútua dos participantes da aliança e o alcance de seu sucesso. Não obstante, a insatisfação gerada entre os parceiros pode levar ruptura de uma aliança estratégica.

Neste estudo, discorreu-se sobre os possíveis problemas gerados em alianças estratégicas e a necessidade da gestão de conflitos para reduzir potenciais impactos em seu desempenho com o intuito de responder a seguinte questão de pesquisa: qual o impacto da gestão do conflito no desempenho das alianças estratégicas no setor automobilístico e de autopeças nas regiões de São Paulo e Grande ABC?

Nesse sentido, o objetivo geral do trabalho é ampliar a compreensão a respeito da relação entre as dimensões da gestão do conflito e o desempenho das alianças estratégicas no

setor automobilístico e de autopeças. Para tal, se estabeleceu os seguintes objetivos: mapear as alianças estratégicas do setor; identificar na literatura indicadores para estimar as dimensões de gestão de conflitos e do desempenho de alianças e, estimar o impacto da gestão de conflito no desempenho das alianças estratégicas do setor em estudo.

Portanto, o universo de pesquisa é o setor automobilístico e de autopeças brasileiro e o estudo está dividido em seções, iniciando-se pelo referencial teórico com a apresentação das principais abordagens sobre alianças estratégicas e gestão de conflito, seguida da apresentação dos métodos para a realização da pesquisa, processamento e análise dos dados e finalmente, a seção de considerações finais onde são apresentados os principais resultados da pesquisa.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A literatura sobre alianças estratégicas evoluiu consideravelmente a partir dos anos 80 e ainda está em desenvolvimento, principalmente, no ambiente brasileiro. Busca-se, portanto, nesta seção, embasar e aprofundar o conhecimento sobre a aliança estratégica e seu desempenho; também sobre a gestão de conflito e a cultura das organizações com vistas a embasar teoricamente a consecução dos objetivos do estudo.

2.1 Alianças Estratégicas

A impossibilidade para estabelecer definições unificadoras sobre o conceito de alianças estratégicas gera a necessidade de entender os quesitos que as caracterizam e as constituem. Portanto, faz-se necessário estabelecer uma distinção entre alianças que de fato possuem uma dimensão estratégica na organização daquelas que possuem outras finalidades.

Conforme destaca Eiriz (2001), as características fundamentais de um caráter estratégico em alianças, analisadas simultaneamente, possibilitam a atribuição de uma dimensão estratégica. Desse modo, para que possa haver o discernimento entre alianças que possuem caráter estratégico e as que não possuem. Nesse sentido o autor pontua algumas características para estabelecer essa diferenciação: (a) as alianças estimulam a vantagem competitiva em longo prazo, (b) ampliam oportunidades e defesa de potenciais ameaças externas, (c) os recursos da empresa exercem influência sobre as forças e fraquezas da aliança, (d) sua formação impacta diretamente os resultados operacionais e (e) são diretamente influenciadas pelas decisões políticas e culturais do país em que se localizam.

Essas características indicam que a formação de uma aliança tem origem ao combinar capacidade e recursos de forma complementar para reduzir incertezas e acelerar a aprendizagem. Dessa forma, alianças estratégicas se baseiam no grau de interdependência, desenvolvimento de responsabilidades e confianças mútuas entre as partes envolvidas (IGLESIAS; POPADIUK, 2003, CONTRACTOR; LORANGE, 1988).

De acordo Hamel e Doz (2000), um dos objetivos para se estabelecer uma aliança estratégica é a co-especialização, ou seja, criar valor através de esforço conjunto, visto que os parceiros contribuem com recursos únicos e diferenciados para o sucesso de suas alianças, o qual é maior do que o esforço isolado. Espera-se, portanto, que uma aliança favoreça o compartilhamento de recursos e a coordenação dos esforços para alcançar resultados que não poderiam ser obtidos pelas empresas agindo isoladas (BALBINOT; MARQUES, 2009).

Segundo Tavares (2012), a formação de alianças estratégicas possibilita que as organizações se tornem mais competitivas no cenário global graças à criação de um ambiente favorável à aquisição e troca, mediante o compartilhamento de conhecimentos e

competências individuais. A colaboração permitida com as alianças estratégicas é um dos fatores essenciais para obtenção de vantagem competitiva sustentável.

2.1.1 Tipos de Alianças

É possível dividir as alianças estratégicas em duas grandes categorias: as contratuais (sem controle acionário) ou as alianças estratégicas com controle acionário (*Joint Ventures*). As alianças estratégicas contratuais são parcerias onde seu relacionamento e suas atividades são regidas por contratos relacionais. Essas alianças são formadas quando ambos os parceiros percebem que a parceria pode proporcionar valor e alcance de objetivos no longo prazo, ao ponto de não desistirem ao decorrer do negócio (ZHANG; BADEN-FULLER; MANGEMATIN, 2007). Esse tipo de aliança proporciona maior flexibilização para os parceiros, já que estes permanecem independentes e dependendo da estrutura da base de ativos específicos e é possível ter maior autonomia nas decisões de investimento (TENG; DAS, 2008). Os contratos relacionais proporcionam reciprocidade e diminuição dos riscos para os parceiros. Nestes contratos são estipuladas responsabilidades, atividades e regras de relacionamento que regerão a aliança. Podem ser de longa duração com revisões de acordo com as mudanças durante a realização da aliança ou os parceiros podem emitir contratos mais simples que regulam cada atividade realizada (AZEVEDO; BATAGLIA, 2011).

Segundo Eiriz (2001) as alianças estratégicas podem apresentar vários fins, com as alianças estratégicas técnicas em que as atividades em que as empresas participantes possuem o interesse na transferência de conhecimento ou de apoio técnico das quais se destacam: (a) os consórcios que compreendem uma aliança entre duas ou mais empresas que possuem capacidades complementares essenciais em um projeto de envergadura técnica e de longa duração; (b) as assistências técnicas mais comuns em setores de tecnologia, as quais consistem de acordos entre os parceiros para preencher lacunas tecnológicas por deficiência de mão-de-obra especializada ou por problemas de desempenho em equipamentos de produção; (c) acordos de P&D comuns em setores de alto desenvolvimento de inovação em que os parceiros buscam empresas para o desenvolvimento de novos projetos e transferência de conhecimento; (d) licenciamentos de patentes pelos quais um parceiro (concessionária) concede a outro (licenciada) os direitos de usufruto de uma patente, produto ou processo de fabricação por meio de uma compensação geralmente financeira.

No que tange ao domínio financeiro segundo Eiriz (2001) as alianças estratégicas podem ser divididas em decorrência do nível de envolvimento de capital das empresas, do nível de integração dos parceiros e quanto ao que pode ocorrer entre duas ou mais empresas e classificadas como: (a) aquisição de empresa quando detectada quando a empresa de maior porte tem controle total ou parcial sobre o patrimônio da que possui menor porte; (b) participação minoritária em empresa, quando a participação societária de uma empresa é inferior a 50% do capital da empresa; (c) *Joint Venture* quando duas ou mais empresas se juntam formando outra empresa, à parte, mas não deixando de existir. Essas alianças estratégicas são classificadas de domínio financeiro porque envolve a participação acionária na nova entidade tendo influencia em seu capital; (d) fusão quando duas ou mais empresas passam a não mais existir individualmente fundindo suas estruturas para formar nova entidade.

2.1.2 Motivações para Formação de Alianças

Segundo Klotzle (2002) a posição competitiva de uma empresa é definida pelo conjunto de recursos e relações únicas inerentes a ela. A partir disso, as empresas formam alianças com a intenção de utilizar recursos específicos disponíveis em outras empresas, de forma que o processo de formação de alianças estratégicas tem motivação nos recursos dos parceiros,

principalmente quando os parceiros potenciais estão em posições estratégicas destacadas ou possuem recursos valiosos que podem ser compartilhados. O autor também aponta a capacidade de aprendizado com outras empresas parceiras como motivação para a formação de alianças estratégicas.

Elmuti e Kathawala (2001) reforçam a ideia de que uma das motivações para formação de alianças é a obtenção de novas tecnologias, melhor qualidade e baixo custo, pois, nem todas as empresas são capazes de desenvolver a tecnologia que necessitam para competir no mercado. Desse modo, formam alianças estratégicas com empresas que tenham recursos para o desenvolvimento tecnológico de forma a beneficiar ambas. Outra motivação apontada pelos autores é o risco financeiro para o lançamento de novos produtos quando não pode ser bem absorvido isoladamente por uma só empresa. Portanto, as empresas encontram na formação de alianças uma melhor forma para redução dos riscos financeiros e o compartilhamento de custos em P&D,

2.1.3 Desempenho da Aliança

Das e Teng (2001) argumentam que apesar da cooperação entre as empresas parceiras, desempenho em alianças estratégicas envolve o risco e consequências de não atingir os objetivos previamente definidos. Os autores ainda afirmam que o risco de desempenho em alianças estratégicas se refere aos perigos de falha nessa aliança, visto que existe certa complexidade na mensuração de seu sucesso em virtude de diferentes critérios acordados entre os parceiros seja no curto ou no longo prazo.

Alguns dos fatores apontados por Das e Teng (2001) que impactam o alcance dos objetivos da aliança compreende o ambiente institucional com suas regulamentações e riscos políticos; o ambiente competitivo com a tomada de decisão e empresas rivais e; o ambiente interno com o mau gerenciamento da competência central e da capacidade de trabalho.

Um dos indicadores de desempenho reconhecidos pela literatura é a aprendizagem inter organizacional muito valorizada em alianças estratégicas a qual desempenha um grande peso para o sucesso da aliança, quer na alocação de recursos humanos e financeiros ou, má otimização dos resultados. O conhecimento sobre as competências e interesses dos colaboradores, além do conhecimento sobre os ativos, também possibilita a alocação eficiente dos recursos para o sucesso dos projetos (TEECE, 2007).

Vários indicadores são apontados na literatura para mensurar o desempenho, mas não existe um consenso entre os autores sobre a utilização, podendo ser medido de várias formas (KRISHNAN; MARTIN; NOORDERHAVEN, 2006; SILVA, 2014). A maioria dos pesquisadores acaba, no entanto, apontando indicadores de desempenho sob a perspectiva da área de operações, compreendido em cinco dimensões: custo, qualidade, flexibilidade, confiabilidade e velocidade, os quais serão adotados nesta pesquisa.

2.2 Gestão do Conflito

Conflito pode ser definido como o processo iniciado pela percepção de prejuízo por uma das partes devido a inconsistências e desentendimentos em função de objetivos conflitantes ou mesmo opostos dos seus parceiros são identificados como motivo dos conflitos em alianças estratégicas. A demonstração de interesses incompatíveis entre seus membros faz com que a sua gestão exerça um papel fundamental na resolução de conflitos visto que eles podem tanto prejudicar como levar à descontinuidade das alianças estratégicas (GARDET, SD).

Conflito pode surgir por diversos motivos, dentre eles pode-se destacar a insistência dos parceiros em manter sua autonomia, diferenças culturais, diferentes tipos de gestão, entre muitos outros relacionados a um tema comum: diferenças entre parceiros. Assim exposto, o

conflito é o principal motivo para o comprometimento do sucesso de alianças estratégicas, resultando em desentendimentos e perda de confiança o que resulta na necessidade de uma gestão eficaz do conflito. Conforme defende Kauser e Shaw (2004), parece existir uma relação entre a gestão de conflito e o sucesso de alianças estratégicas. Nesse sentido é enunciada a primeira hipótese a ser testada no estudo.

Hipótese 1: A gestão do conflito influencia o desempenho das alianças estratégicas no setor automobilístico e de autopeças

A gestão do conflito é inerente a relações de interdependência entre parceiros, dado que o conflito pode ser disfuncional, caracterizando algo improdutivo ou não construtivo para a aliança de forma a comprometer sua eficiência, ou funcional, correspondente a algo construtivo para a aliança (ZAMAN; MOVANDO, 2001).

Aguirre (2013) destaca que uma gestão de conflito ineficaz dá margem ao oportunismo, divergências de objetivos e diferenças entre os membros, não obstante, o gerenciamento eficaz contribui para a colaboração e desempenho.

Alianças estratégicas envolvem naturalmente necessidade de gerir os conflitos existentes e em potencial, pois há um risco relacional entre membros substancialmente diferentes em capacidades e objetivos. Porém, mesmo evitando-se o surgimento de conflitos, para minimizar seus riscos é necessário desenhar soluções pela gestão dos conflitos tratando-os ainda na fase potencial, antes que estes se tornem problemas complexos a ponto de prejudicar o desempenho da aliança (ZAMAN; MOVANDO, 2001).

2.2.1 Dimensão de comunicação da gestão do conflito

A comunicação está presente em todos os aspectos do funcionamento organizacional, portanto, é essencial para sucesso de alianças estratégicas no sentido de proporcionar colaboração entre os parceiros. Existem três aspectos relacionados à comunicação eficaz: qualidade da comunicação, compartilhamento de informações e participação no planejamento (MOHR; SPEKMAN, 1994).

Esses autores defendem que a qualidade da comunicação é o aspecto fundamental para transmissão e troca de informações no que se refere a exatidão, o tempo, a adequação e a credibilidade. A informação exata, relevante e disponível em tempo oportuno para os objetivos da aliança é de extremo valor para o sucesso das alianças. Portanto, o compartilhamento de informações entre os parceiros age de forma a manter o relacionamento no longo prazo, possibilitando maior eficiência na resolução de problemas.

A participação no planejamento de acordo com Zaman e Movando (2001) diz respeito à postura dos parceiros em relação a alinhar objetivos estratégicos de forma conjunta, dada a necessidade de decisões coletivas. Planejamento e tomada de decisão conjuntos permitem o estabelecimento mútuo de expectativas e cooperação para atingir objetivos comuns e positivos para ambos os parceiros. Nesse sentido a comunicação entre parceiros é crucial para a construção de uma aliança a fim de possibilitar maior compartilhamento de informações e experiências, além de maior participação conjunta no planejamento e alinhamento de objetivos da aliança. Portanto, a comunicação aberta, clara e eficaz entre os parceiros é essencial para o sucesso de alianças estratégicas

2.2.2 Dimensão de papéis e responsabilidades da gestão do conflito

Na formação da parceria é importante que sejam estabelecidos o papel e a responsabilidade de

cada participante para assegurar que as relações entre os parceiros facilitem a transação de recursos e estirpe os possíveis problemas de relacionamento e de oportunismo durante a execução da aliança (WILLIANSO, 1999; BATAGLIA; ESTRELLA, 2011).

A falta de definição clara das responsabilidades é um problema típico que ocorre no início de alianças em que os parceiros estão em fase de adaptação e podem ter dificuldade em identificar as suas funções e as do seu parceiro. Algum conflito pode ocorrer em relação ao controle de determinado parceiro referente a decisões de investimento e de impacto no desempenho (WILLIANSO, 1999; BATAGLIA, ESTRELLA, 2011).

A falta de esclarecimento e de determinação de papéis pode levar ao oportunismo, o qual ocorre quando um dos parceiros tenta se sobrepor ao outro ou tenta se aproveitar de algum recurso ou conhecimento em detrimento do outro, prejudicando a confiança e o relacionamento entre eles. No decorrer da aliança os parceiros desenvolvem conjuntamente várias atividades as quais proporcionam rotinas relacionais em passam a conhecer uns aos outros, os métodos de trabalho, as capacidades e insumos que a outra empresa pode oferecer. De acordo com Kelly, Shaan e Joncas (2002), após esse primeiro contato é possível estabelecer as responsabilidades e atividades de cada um de forma mais concisa para que as competências de cada empresa possam ser aproveitadas de melhor forma possível.

2.2.3 Dimensão operacional da gestão do conflito

Segundo Wohlstetter (2005) uma aliança entre duas ou mais empresas tem início efetivamente na fase operacional na qual os membros não devem medir esforços para aprimorar a organização como um todo, estabelecendo objetivos específicos a serem seguidos e para diminuir a incidência de conflito por meio de sua gestão, é necessário considerar uma relação direta entre as variáveis operação e comunicação, pois as partes devem caminhar juntas, alinhadas aos objetivos gerais e aos específicos previamente estabelecidos.

Elas também podem trazer um resultado melhor quando unem recursos tecnológicos, e resultados obtidos em experiências anteriores, antecipando soluções para eventuais problemas. Por vezes, a falta de comunicação na tomada de decisão em operações, interfere negativamente o processo (WOHLSTETTER, SMITH, MALLOY, 2005). Assim, Das e Teng (1998) consideram a existência de um plano de prestação de contas que aumenta a confiança e o compromisso das partes, evitando oportunismos. Este, deve ser implantado também com a finalidade de facilitar o *feedback* dos processos, e servir como guia em direção aos objetivos gerais estabelecidos em conjunto.

2.3. Aspectos cultura

Uma das principais razões para a perda de desempenho e do surgimento de conflitos em alianças é decorrente da incompatibilidade cultural relacionada a fatores humanos e não de análises quantitativas ou projeções incorretas (DAWE, 2000). A economia de mercado é dependente de todos os aspectos culturais inseridos na sociedade: língua, costumes, religião, família, etnia, consumo e emprego de modo que quaisquer que sejam as trocas envolvidas nesses processos são trocas relacionais (MACNEIL, 1986).

Kelly, Shaan e Joncas (2002) esclarecem que muitos executivos focam essencialmente na formação de alianças ao invés de sustentá-las no longo prazo, e ainda dão maior ênfase às questões contratuais da parceria e ignoram ou subestimam a gestão diária do relacionamento a qual define o processo de cooperação. Ainda segundo os autores, cultura faz parte de um grupo de problemas de relacionamento entre parceiros que formam uma aliança estratégica e alguns tipos são inevitáveis quando há uma interação entre empresas que possuem crenças, valores e atitudes diferenciados. Constataram também que a diferença cultural é uma das razões mais

frequentes para o surgimento de problemas e o próprio fracasso de uma aliança. Com esses argumentos se estabelece a segunda hipótese do estudo

Nesse sentido um dos principais geradores de conflito organizacional é a questão da orientação da empresa, a qual possui diferentes concepções de curto e longo prazo. Além disso, uma ênfase nos objetivos de curto prazo por um parceiro pode significar, para o outro, uma falta de compromisso no longo prazo (BEAMISH; LUPTON, 2009). Conforme defende Dawe (2000) os líderes não devem apenas se preocupar com sua própria cultura, mas com a constante administração do desenvolvimento da nova cultura que será criada na aliança. Embasado nestes argumentos enuncia-se a segunda hipótese a ser testada no estudo.

Hipótese 2: A cultura das empresas do setor automobilístico e de autopeças influencia a gestão do conflito.

3. METODOLOGIA

Este trabalho tem como finalidade ampliar a compreensão sobre a relação entre as dimensões da gestão do conflito e o desempenho das alianças estratégicas no setor automobilístico e autopeças com o intuito de responder a seguinte questão de pesquisa: qual o impacto da gestão do conflito no desempenho das alianças estratégicas no setor automobilístico e de autopeças nas regiões de São Paulo e grande ABC?

Também, buscar-se-á identificar descritivamente as principais alianças estratégicas presentes no setor automobilístico e de autopeças da Região de São Paulo e Grande ABC, setor da indústria automobilística que possui um impacto considerável na economia nacional. O mercado de automóveis brasileiro é considerado um dos maiores do mundo em vendas, perdendo para países como China, EUA e Japão, por exemplo. Em 2013 foi o sétimo produtor mundial do setor, exportou US\$ 33,2 bilhões de auto veículos, e gerou uma participação de 5% no PIB, considerando também o setor de autopeças (SAWADA, 2014). Esta posição é respeitável e requer atenção e análise, pelo fato de que ainda existe um abismo no que diz respeito às primeiras posições, pois o Brasil ainda precisa de investimento nos quesitos qualidade e tecnologia (OLIVEIRA, 2014).

Segundo Dias, Galina e Silva (1999) as montadoras têm investido cada vez mais para tornarem-se mais competitivas no mercado, assim buscam melhorar o gerenciamento, e por consequência o desempenho, de sua cadeia de suprimentos, tornando-a mais integrada através do reforço da ligação entre os integrantes da cadeia. As características desse cenário levam gestores e profissionais a estreitarem suas relações e a buscar parcerias com seus fornecedores para potencializar a produção e viabilizar os tempos de entrega dos fornecedores de autopeças, trazendo assim benefícios mútuos para a cadeia produtiva e valor ao consumidor.

3.1 Modelagem em Equações Estruturais

A modelagem de equações estruturais (SEM - *Structural Equation Modeling*) doravante MEE é uma técnica para estimar relações simultâneas entre variáveis dependentes e independentes, em um só modelo. Essa técnica pode ser diferenciada por duas características principais, sendo elas: mensurar múltiplas relações de dependência entre as variáveis, e expor resultados obtidos a partir da análise de constructos que não podem ser diretamente medidos, mas sim representados por indicadores (HAIR, 2009).

Neste estudo, em função do tamanho da amostra, a MEE será processada pelo método *Partial Least Square* - PLS. Segundo Chin, Marcolin e Newsted (2003) o uso do PLS permite

a modelagem de variáveis latentes sob condições de não normalidade e de tamanho de amostra pequenos ou médios. O autor ainda afirma que tamanhos menores de amostra e poucos indicadores são apropriados quando há maior confiabilidade dos indicadores apresentados, ou seja, possuem cargas fatoriais maiores que 0,70.

De acordo com Chin (1998) o tamanho da amostra necessário é de 5 respondentes por assertiva ou considera-se um número de 5 a 10 vezes o número de interações apresentadas pelo construto com um maior número de relacionamentos de influência. No estudo, a variável latente “desempenho de alianças estratégicas” apresentou 5 relacionamentos, portanto estima-se o tamanho da amostra em 50 respondentes. Quanto ao poder estatístico dos testes, Cohen (1988) apresenta uma orientação para níveis de poder aceitáveis, sugerindo que alfa seja de pelo menos 0,05 com níveis de poder de 80% sendo que para atingimento de tal nível, Hair (2009) aponta ainda a necessidade de que fatores alfa, tamanho da amostra e tamanho do efeito sejam considerados simultaneamente. Portanto, quanto ao modelo estrutural, é possível considerar, com base no G-POWER, para um efeito de 0,30, alfa de 0,05 e poder de 80%, uma amostra de 50 respondentes.

A avaliação da qualidade do ajuste do modelo será aferida a partir da Confiabilidade Composta do modelo de mensuração. Esse indicador descreve o grau em que as variáveis observáveis indicam a variável não observada, fornecendo aos pesquisadores segurança quanto à consistência dos seus indicadores (HAIR et al, 2009). De acordo com Chin (1998) o valor de referência de confiabilidade composta deve maior ou igual a 0,70.

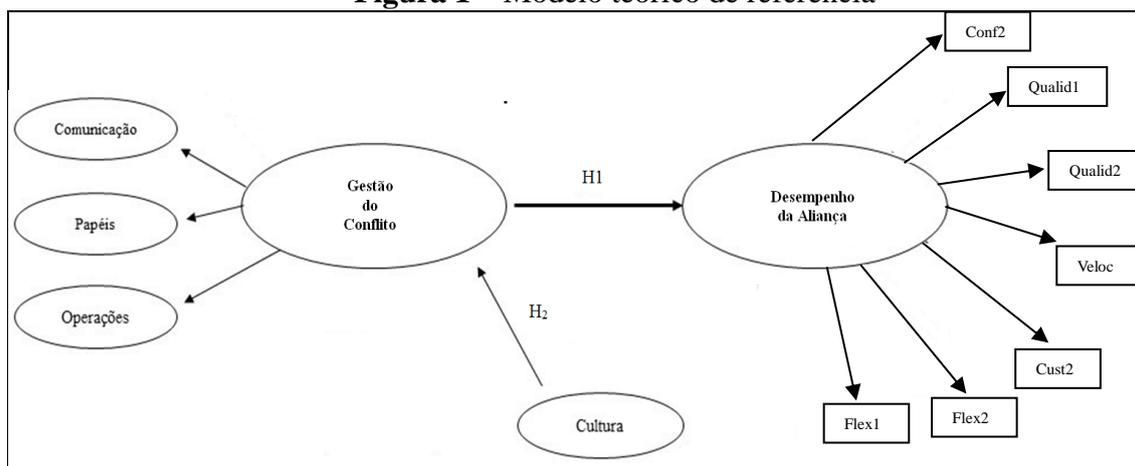
Complementar à confiabilidade composta, a variância média extraída, ou *average variance extracted* (AVE) reflete a quantidade geral de variância dos indicadores explicada pelo construto latente (HAIR et al, 2009). Em outras palavras, quanto da variância das variáveis latentes é comum às variáveis observadas. De acordo com os estudos de Chin (1998) para determinado construto a variância extraída deve exceder 0,50. Dessa forma, a AVE representa o percentual de variância compartilhada entre as variáveis não observadas e a observada, descrevendo seu relacionamento ao indicar e avaliar o grau de precisão dos indicadores em sua mensuração (CHIN, 2010) ; HAIR et al, 2009)

3.2 Modelo Teórico da Referência

O modelo teórico proposto está fundamentado nas relações do modelo-estrutura que se resumem nas duas hipóteses enunciadas no referencial teórico:

Hipótese 1: A gestão do conflito impacta o desempenho das alianças

Hipótese 2: A cultura influencia a gestão do conflito

Figura 1 – Modelo teórico de referência

Fonte: elaborado pelos autores

A apresentação dos resultados está dividida em duas partes. Na primeira, são relatadas as confiabilidades das escalas utilizadas no trabalho enquanto que, na segunda, as relações entre as variáveis latentes e a validação do modelo teórico.

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

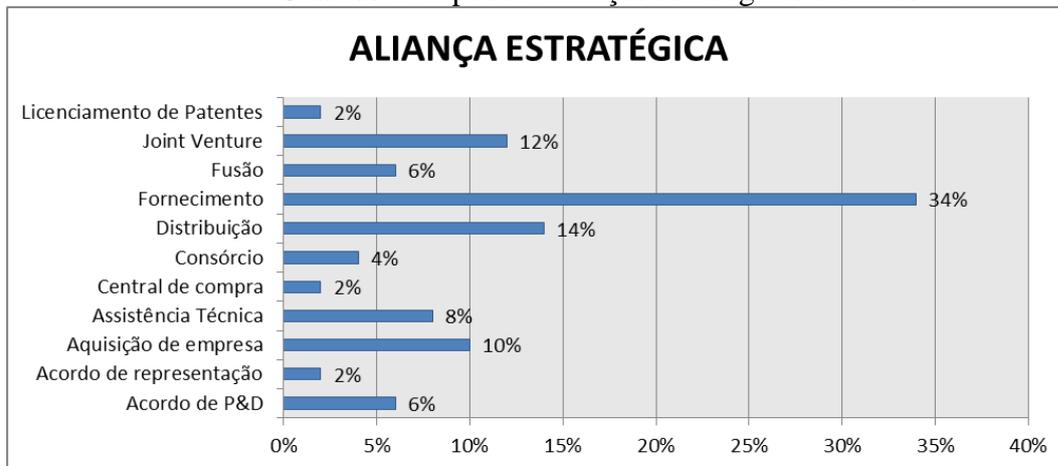
A coleta de dados se deu mediante formulário eletrônico ao público alvo convidado a participar via e-mail. O público foi constituído de colaboradores de empresas dos setores automobilístico e autopeças, que possuem cargos de gestão em empresas que participaram de alianças estratégicas nos últimos três anos. Antes da coleta final dos dados foi realizado um pré-teste com 29 respondentes e as assertivas apresentaram clareza e reuniram boas consistências internas em seus construtos e posteriormente, o modelo foi testado com os 50 respondentes da amostra final. Os resultados estão indicados na tabela 1:

Tabela 1 - Análise de Confiabilidade

	Alpha de Cronbach n=29	Alpha de Cronbach n=50
Comunicação	0,620	0,683
Cultura	0,908	0,883
Desempenho	0,800	0,756
Operações	0,836	0,820
Papéis e Responsb.	0,828	0,787

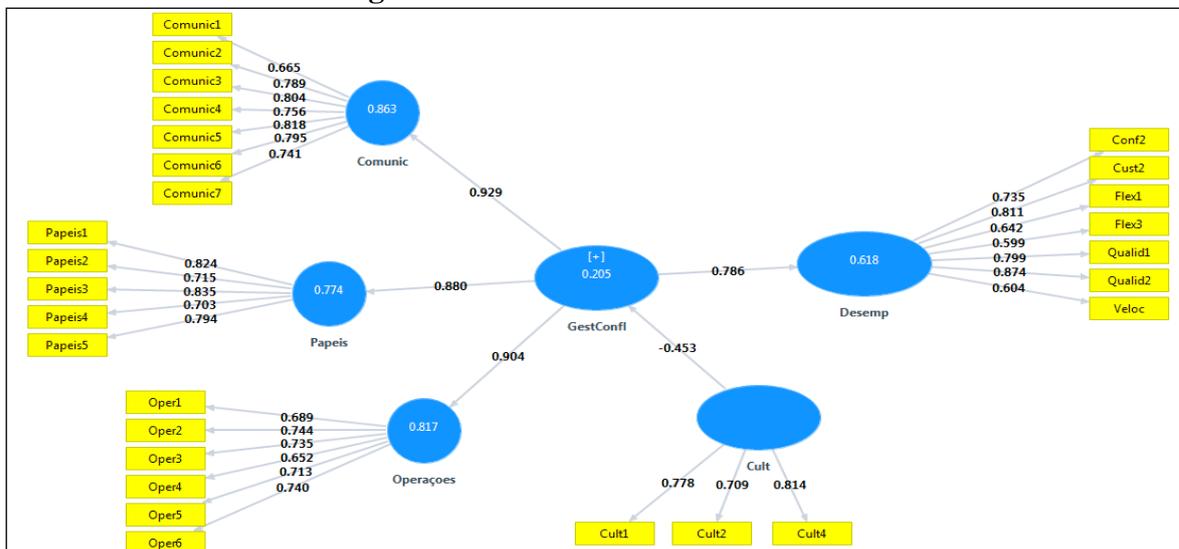
Fonte: Próprios Autores

Os dados foram constituídos de uma amostra final de 50 respondentes dos quais 40% atuam, no setor de autopeças e 60% do automobilístico. Desses respondentes 18% atuam como supervisores, 38% de coordenadores, 36% de gerentes, 2% de diretores, 4% de presidentes e 2% de vice-presidentes. Quanto ao tempo de atuação, 2% tem até 1 ano na empresa, 16% entre 1 a 3 anos, 22% entre 3 e 5 anos, 22% entre 5 e 10 anos e, por fim 38% estão há mais de 10 anos na empresa. No que diz respeito ao principal tipo de aliança estratégia presente na empresa dos respondentes, é encontrada uma distribuição bastante heterogênea conforme ilustra o gráfico 1:

Gráfico 1- Tipos de alianças estratégicas da amostra

Fonte: Próprios Autores

No primeiro processamento do modelo os indicadores: “Nconf1”, “Conf1”, “Cust1”, “Nflex1”, “Nflex2”, “Npapeis6”, “Npapeis7”, “Papeis6”, “Papeis7”, “Oper7”, “Cult3”, “Cult5”, “Cult6” e “Cult7” apresentaram cargas fatoriais inferiores a 0,60 e foram suprimidos nas análises subsequentes conforme recomenda (HAIR, et al, 2009) e o modelo foi reestruturado e novamente processado conforme ilustrada a Figura 2.

Figura 2- Modelo Estrutural Remodelado

Os resultados demonstram gestão do conflito apresenta AVE=0,818 e é refletida pela variabilidade de suas dimensões e evidenciam o alinhamento com a literatura no que diz respeito à importância dessas dimensões na gestão do conflito pelo estabelecimento de papéis e a responsabilidades, comunicação ativa e alinhamento das operações de cada parte integrante de uma aliança estratégica, de forma a evitar o surgimento de problemas de relacionamento que podem ser originados desde o início da aliança (WOHLSTETTER, SMITH, MALLOY, 2005; WILLIANSO, 1999; BATAGLIA, ESTRELLA, 2011).

A Confiabilidade Composta e a AVE dessas dimensões, representadas na Tabela 3, apresentaram valores acima dos recomendados na literatura (0,70 e 0,50), respectivamente, indicando boa confiabilidade dos indicadores e forte relacionamento desses indicadores com suas variáveis latentes com os constructos (CHIN, 1998) indicando a validade convergente desses construtos.

Tabela 2 - Confiabilidade Composta e AVE

	Composite Reliability		AVE
Comunic	0,910	Comunic	0,591
Cult	0,812	Cult	0,590
Desemp	0,887	Desemp	0,534
GestConfl	0,939	GestConfl	0,465
Operações	0,861	Operações	0,508
Papeis	0,883	Papeis	0,602

Fonte: Próprios Autores

Como pode ser observado na Tabela 4, os construtos de Comunicação, Operações e Papéis apresentam correlações elevadas entre si, contudo, essas correlações são menores quando comparadas com as correlações desses construtos e seus indicadores, exceto o construto operações, portanto, reúnem validade discriminante. Considerando o grau de confiabilidade e de validade composta apurados para os indicadores, assim como o grau de variabilidade dessas dimensões refletem a existência de uma variável latente comum, ou seja, a gestão de conflitos. Portanto, optou-se por manter o constructo gestão de conflito em três dimensões.

Tabela 3 – Associação entre os Constructos

	Comunicação	Operações	Papéis
Comunicação	0,768		
Operações	0,757	0,713	
Papeis	0,715	0,717	0,776
Média	3,538	3,557	3,616
Desvio Padrão	0,767	0,662	0,706

Fonte: Próprios Autores

Em complemento a tabela acima, são apresentados a média e desvio padrão dos constructos: gestão do conflito ($\mu=3,3566$; $\sigma=0,6503$) e desempenho ($\mu=3,5663$; $\sigma=0,6921$) e a da variável cultura ($\mu=2,6839$; $\sigma=0,749$). Estes resultados demonstram que os indicadores utilizados na pesquisa se mostram apropriados e consistentes para a estimar as relações entre esses construtos. O processamento do modelo estrutural revelou um impacto negativo ($\beta = -0,453$; $t=4,045$; $\text{sig}= 0,000$), da variável cultura sobre a gestão do conflito explicando sua variabilidade em 20,5%, resultado esse em linha com a literatura que defende a cultura como uma das razões mais frequentes para o surgimento de problemas e, inclusive, o próprio fracasso de uma aliança estratégica (KELLY; SCHAAN; JONCAS, 2002). Em relação ao desempenho das alianças foi apurada a influência positiva ($\beta = 0,786$; $t=16,063$; $\text{sig} = 0,000$) da gestão do conflito de forma a explicar 61,8% da variabilidade desse desempenho. Esse resultado está alinhado com a literatura de referência no sentido do gerenciamento do conflito inerente à aliança como o principal motivo para sucesso das alianças estratégicas, indicando a necessidade da sua gestão, o que caracteriza a relação positiva entre esses construtos em linha com os argumentos defendidos por (KAUSER; SHAW, 2004). Desta forma, as hipóteses enunciadas neste estudo,

convergentes com a literatura de referência apresentada, foram suportadas pelos resultados apresentados no processamento dos dados. A Tabela 5 apresenta-se o resumo desses resultados.

Tabela 4 - Resultados

	β	t	Sig	Status
Cultura -> Gestão do Conflito	-0,453	4,045	0,000	suportada
Gestão do Conflito -> Desempenho	0,786	16,063	0,000	suportada

Fonte: Próprios Autores

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na busca por compreender como as dimensões da gestão do conflito impactam o desempenho das alianças estratégicas no setor automobilístico e de autopeças em São Paulo e Grande ABC, o presente estudo teve início com três objetivos específicos: mapear as alianças estratégicas do setor; identificar na literatura indicadores para estimar as dimensões de gestão de conflitos e do desempenho de alianças e, estimar o impacto da gestão de conflito no desempenho das alianças do setor em estudo. Esses objetivos foram discutidos durante o referencial teórico e testados e validados na análise quantitativa.

Dessa forma, no que diz respeito às implicações teóricas deste estudo, é possível destacar o atingimento de todos os objetivos propostos. Foram identificados e validados indicadores (dimensões operações, papéis e comunicação) para a gestão do conflito, mostrando-se consistentes e adequados para sua mensuração, além da realização com êxito do mapeamento das principais alianças estratégicas no setor automobilístico e de autopeças nas regiões de São Paulo e Grande ABC. Também foi possível a criação de indicadores para estimar a gestão de conflitos.

No que tange às implicações práticas, é possível destacar a relevância dos resultados desta pesquisa quanto ao melhor entendimento das dimensões influenciadoras da gestão do conflito. O aprofundamento teórico aliado aos resultados obtidos possibilita maior compreensão da necessidade de conhecer e mensurar os impactos provenientes da formação de alianças estratégicas por meio de uma adequada gestão do conflito.

No que diz respeito às sugestões para próximos estudos, é possível destacar a validação de uma escala para os indicadores propostos neste trabalho por meio de uma nova mensuração das dimensões de conflito explanadas no estudo com o intuito de validar e aplicar tal metodologia de análise em outros setores que realizam alianças estratégicas. Além disso, verifica-se a necessidade de descobrir o comportamento da variável cultura em outros setores e se há, de fato, uma correlação negativa entre cultura e gestão do conflito para setores específicos.

Vale destacar como limitação para o estudo a não aleatoriedade da seleção amostral visto que os respondentes foram selecionados por meio de características específicas que os qualificaram para o desenvolvimento do estudo com maior assertividade. Ressalta-se também a opção por respondentes apenas das regiões de São Paulo e Grande ABC, as quais possuem alta concentração de empresas do setor automobilístico e autopeças que realizaram alianças estratégicas

REFERÊNCIAS

AGUIRRE, H. Z. Intra-organizational Routine Alignment and Collaboration Performance: The Role of Task Conflict and Relationship Conflict. *IstIBA Bachelor Thesis Conference*, June 27th, 2013, Enschede, The Netherlands.

ARRUDA, Maria Cecilia Coutinho de; ARRUDA, Marcelo Leme de. Alianças estratégicas internacionais: desempenho e estratégias de marketing. *Revista de Administração de Empresas*, v. 38, n. 1, p. 27-37, 1998.

AZEVEDO, A. M.; BATAGLIA, W. O papel do ambiente tecnológico na motivação para formação de parcerias na indústria brasileira de biotecnologia farmacêutica, segmento de saúde humana. In: *XXII ENANGRAD – Encontro Nacional dos Cursos de Graduação em Administração. XXII ENANGRAD*. Campus Água Branca da Uninove, São Paulo, Brasil. 2011.

BALBINOT, Z.; MARQUES, R. Alianças Estratégicas como Condicionantes do Desenvolvimento da Capacidade Tecnológica: o Caso de Cinco Empresas do Setor Eletroeletrônico Brasileiro. *RAC*, v. 13, n. four, Out. /Dez. 2009, art. 5, pp. 604-625.

BEAMISH, P; LUPTON, N. Managing Joint Ventures. *Academy of Management Perspectives*, 2009. 23(2): 75-94.

BIDO, D. S., Modelagem em equações estruturais com estimação PLS (partial least squares-path modeling), In: XXXVI Encontro da ANPAD. *Anais*. UFRJ, Rio de Janeiro, 2012.

CARO, Abrão et al . Inovatividade, envolvimento, atitude e experiência na adoção da compra on-line. *Rev. adm. empres.*, São Paulo , v. 51, n. 6, Dec. 2011 . Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902011000600006&lng=en&nrm=iso>. access on 10 Nov. 2014. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902011000600006>.

CHIN, W.W. The partial least squares approach to structural equation modeling. In: MARCOULIDES, G. A. (Ed). *Modern methods for business research*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, 1998. p. 295-358.

CHIN, W.W.; MARCOLIN, B.L.; NEWSTED, P.R. A partial least squares latent variable modeling approach for measuring interaction effects: Results from a Monte Carlo simulation study and an electronic-mail emotion / adoption study. *Information Systems Research, Linthicum*, v. 14, n. 2, p. 189, 06 2003.

COHEN, J. *Statistical Power Analysis for the Social Sciences*. 2nd. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1988, p. 567.

CORRAR, L.; PAULO, E.; DIAS FILHO, J. M. FUNDAÇÃO INSTITUTO DE PESQUISAS CONTÁBEIS, ATUARIAIS E FINANCEIRAS. *Análise multivariada para os cursos de administração, ciências contábeis e economia*. São Paulo: Atlas, 2007. 541 p. ISBN 9788522447077

DAS, T. K., & TENG, B. S. A risk perception model of alliance structuring. *Journal of International Management*, 2001.7, 1-29

DAS, T. K., & TENG, B. S. Governance Structure Choice in Strategic Alliances. *Management*

Decision, vol. 46, nº 5, 2008.

DAWE, R. L.. Assessing incongruity and managing organizational culture in strategic alliances. (Order No. 3000662, Saint Louis University). *ProQuest Dissertations and Theses*, 2000, 229-229 p. Acessado em 22/04/2014. Disponível em :<http://search.proquest.com/docview/230738220?accountid=12217>. (230738220).

DIAS, A. V. C.; GALINA, S. V. R.; SILVA, F. D. Análise Contemporânea da Cadeia Produtiva do Setor Automobilístico: Aspectos relativos à Capacitação Tecnológica. In: XIX ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. *Anais*. UFRJ, Rio de Janeiro, 1999.

EIRIZ, V. Proposta de tipologia sobre alianças estratégicas. *Revista de Administração Contemporânea*, Ago 2001, v. 5, n. 2, p. 65-90.

ELMUTI, D; KATHAWALA, Y. An overview of strategic alliances. *Management Decision*, 2001, pp. 205-217.

GARDET, E. Conflict resolution mechanisms in alliance networks developing an innovation project. *Research gate*. University of Savoie. 2008.

HAIR, Joseph F.; ANDERSON, Rolph E.; BLACK, William C. Análise multivariada de dados. Porto Alegre: Bookman, 2009. 593 p.

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

IGLESIAS, J.; POPADIUK, S. Desenvolvimento de competência para a organização mediante alianças estratégicas. *Revista de Administração Mackenzie*, vol. 4, n. 1, 2003, pp. 60-71.

KAUSER, S.; SHAW, S. The influence of behavioural and organizational characteristics on the success of international strategic alliances. *International Marketing Review*. Vol. 21 No. 1, 2004 pp.17-52.

KELLY;SCHAAN;JONCAS. Managing alliance relationship: key challenges in the early stages of collaboration. *R&D Management*, 2002.

KLOTZLE, M. Alianças estratégicas: conceito e teoria. *Revista de Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro: ANPAD, v.6, n.1, p. 85-104, 2002.

KRISHNAN, R.; MARTIN, X.; NOORDERHAVEN, N. G. When does trust matter to alliance performance? *Academy of Management Journal*, v.49, p. 894-917. 2006.

LORANGE, P.; ROOS, J. *Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução*. São Paulo: Atlas, 1996.

MACNEIL, I. R. Exchange revisited: Individual utility and social solidarity. *Ethics*. 1986. 96(3), 567-593. Acessado em 17/04/2014. Disponível em: <http://search.proquest.com/docview/60934594?accountid=12217>

MARUYAMA, G. M. *Basics of structural equation modeling*. London : Sage Publications,

1998.

MOHR, J; SPEKMAN, R. Characteristics of Partnership Success: partnership attributes, communication behavior and conflict resolution techniques. *Strategic Management Journal* (1986-1998); Feb 1994; 15, 2; ABI/INFORM.

NISTA;CROCIQUIA;BRUNETTI;CZERESNIA. *Alianças Intersetoriais: Avaliação e monitoramento, estudo de caso. Trabalho de conclusão de curso. MBA de gestão e empreendedorismo social.* FIA USP.2005. Acessado em 17/04/2014. Disponível em: http://www.attuar.com.br/wp-content/files_mf/1371739527aliancas_intersetoriais.pdf

OLIVEIRA, M. S. S. *A inovação como diferencial competitivo no segmento de carros populares no setor automobilístico brasileiro.* Universidade Estadual da Paraíba – UEPB, Campus VII, Patos – PB, 2014.

OXLEY, J. *Governance of international strategic alliance: Technology and Transaction Costs.* Routledge. New York. 1999.

PARKHE, A. Building trust in international alliances. *Journal of World Business.* 1988. 33, 417-437. Acessado em 17/04/2014. Disponível em: [http://dx.doi.org/10.1016/S1090-9516\(98\)90025-6](http://dx.doi.org/10.1016/S1090-9516(98)90025-6)

SELLTIZ, C . et al. *Métodos de pesquisa das relações sociais.* São Paulo: EPU, 1975.

SILVA; A.A. *Incerteza, flexibilidade e desempenho operacional de empresas: modelagem sob a perspectiva dos gestores.* Artigo em avaliação. 2014.

SAWADA, S. Y. *Anuário da Indústria Automobilística brasileira 2014.* Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores, ANFAVEA. SP, 2014.

TAVARES, C. *A formação de alianças estratégicas como forma de obtenção de vantagem competitiva para empresas de pequeno e médio porte: o caso das redes de empresas. Site Brasil mais competitivo.* 2012 Acessado em 17/04/2014. Disponível em: http://www.bmaiscompet.com.br/arquivos/aliancas_estrategicas.pdf - EXCLUIDO

TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, v.28, p. 1319-1350. 2007.

TENG, B; DAS, T. K. Governance structure choice in strategic alliances: The roles of objectives, alliance management experience, and international partners. *Management Decision*, v. 46, n. 5, p. 725-742, 2008.

VALDERÍ DE, C.A et al. Mensuração da Cultura Organizacional: Uma Análise Quantitativa-Comparativa. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa, Campo Largo*, v.9, n. 2, p.213, Jul 2010.

ZAMAN, M; MOVANDO, F. *Measuring Strategic Alliance Success: a conceptual framework.* 2001. Disponível em: <http://www.anzmac.org/conference/2001/anzmac/AUTHORS/pdfs/Zaman.pdf>

ZANELLA, L. *Metodologia de estudo e de pesquisa em administração*. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2009.

ZHANG, J.; BADEN-FULLER, C.; MANGEMATIN, V. Technological knowledge base, R&D organization structure and alliance formation: Evidence from biopharmaceutical industry. *Research Policy*, v.36, p.515-528, 20

APÊNDICE A - Indicadores

Comunicação (NISTA;CROCIQUIA; BRUNETTI;CZERES NIA,2005; KELLY;SHAAN;JON CAS,2002)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ocorre o estabelecimento e manutenção de comunicação entre parceiros. 2. O uso de mecanismos para fomentar a comunicação é realizado com frequência. 3. A comunicação ocorre de forma a construir interesse e suporte entre os parceiros. 4. Existem ferramentas de comunicação orientadas para a resolução de problemas. 5. A comunicação é eficaz na redução de desentendimentos. 6. Os canais de comunicação disponíveis auxiliam na criação de comprometimento e confiança. 7. A comunicação existente proporciona alinhamento de expectativas e objetivos.
Papéis e Responsabilidades (NISTA;CROCIQUIA; BRUNETTI;CZERES NIA,2005; KELLY;SHAAN;JON CAS,2002)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Os papéis que são desempenhados pelos parceiros são claros. 2. Os papéis que são desempenhados pelos parceiros foram previamente detalhados em contrato. 3. A divisão de papéis estipulada contribui para o atingimento dos objetivos. 4. O parceiro realiza as obrigações previamente acordadas. 5. A divisão de responsabilidades foi feita de forma eficaz. 6. A divisão de tarefas não gerou conflito de responsabilidades. 7. Não houve mudanças nas responsabilidades dos parceiros no decorrer da aliança.
Operações (NISTA;CROCIQUIA; BRUNETTI;CZERES NIA,2005; KELLY;SHAAN;JON CAS,2002)	<ol style="list-style-type: none"> 1. As partes aplicam recursos suficientes na aliança para que os objetivos propostos sejam atendidos. 2. Na aliança, as organizações aplicam e compartilham know-how entre si. 3. A aliança contribui agregando conhecimento para as partes aliadas. 4. Ocorre proatividade das partes na resolução de problemas. 5. Constantemente ocorre feedback dos processos para auxiliar na diminuição de falhas operacionais. 6. O processo operacional flui adequadamente na aliança. 7. Os meios para captação dos recursos estão claramente definidos.

Quadro 4 – Indicadores de Cultura

Cultura (Adaptado de VALDERÍ DE et al, 2010)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entre os parceiros, existe percepção de oportunismo (uma empresa tenta tirar vantagem sobre a outra)? 2. Há ocorrência de conflitos decorrentes da diferença cultural entre as empresas parceiras. 3. Os funcionários da empresa parceira têm mais voz ativa que os da empresa em que trabalho. 4. Entre as empresas parceiras não existem trabalho em grupo. 5. Se alguém tem que ser demitido no estágio de formação da aliança espera-se que seja da outra empresa. 6. A cultura da empresa em que trabalho é similar a da empresa parceira. 7. As relações de competição profissional entre os parceiros são claramente percebidas.
--	--

Quadro 5 - Indicadores de Desempenho

Flexibilidade	<ol style="list-style-type: none"> 1. Foi possível aumentar a minha carteira de produtos após a aliança. 2. A interdependência da aliança não dificulta a tomada de decisão. 3. A formação da aliança acelerou o processo de atendimento das necessidades reais dos clientes.
Confiabilidade	<ol style="list-style-type: none"> 1. Não é recorrente a mudança de processos por causa de erros operacionais. 2. Confio em meu parceiro para tomada de decisão.
Qualidade	<ol style="list-style-type: none"> 1. Foi percebível maior qualidade na entrega do produto/serviço após a criação da aliança. 2. Os processos da minha empresa melhoraram após a aliança.
Custos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Os custos operacionais da empresa não aumentaram após a aliança. 2. A produtividade dos funcionários aumentou após a aliança.
Velocidade	<ol style="list-style-type: none"> 1. O alcance dos objetivos estratégicos ocorreu no tempo previsto.