



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR
Ciências Sociais e Humanas

O Papel da Comunicação Interorganizacional no Desempenho das Alianças Estratégicas: Uma Perspetiva Relacional

Gabriela Teodósio Henriques

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em
Gestão
(2º ciclo de estudos)

Orientador: Prof. Doutor Mário Franco

Covilhã, junho de 2019

Dedicatória

A ti meu amor. Sem ti não seria possível. Sem ti não seria igual. Sem ti não era, não foi e nunca será.

Agradecimentos

Agradeço-te a ti meu amor, por todo o acreditar em mim. Por toda a força e confiança. Pelo que és, pelo que somos. Por todo o amor.

Agradeço-te mana, pelas horas sem horas ou horas segundos de alegria. Obrigada minha mana, minha confidente, meu orgulho, pedacinho de mim.

Agradeço-te mãe. Graças a ti ando engomada e com quilinhos a mais e outras coisas tantas.

Agradeço-te pai por nunca ficar no meio do caminho.

Agradeço-lhes avós pelos bifinhos de vaca!

Agradeço-lhe sogrinha... Que arroz doce!

Agradeço-lhe Professor Mário, pela disponibilidade sempre disponível.

Agradeço-te minha querida Panóias pelas risadas e apoio mútuo em pontos do globo diferentes.

Agradeço-te minha querida Lina pela compreensão das ausências. Ausências presenças! E presença tão felizes.

Agradeço-te família, sempre compreensão.

Agradeço às empresas que participaram neste estudo. Obrigado pela colaboração.

Agradeço às pessoas que sabem quem são, às pessoas que são e estão.

Obrigado pela energia positiva. Obrigado pelo amor. Obrigado pela alegria. Obrigado por tudo. Um tudo sem fim!

Resumo

A comunicação interorganizacional é encarada como um fator crítico no desenvolvimento de alianças estratégicas já que produz valor e possibilita um melhor desempenho. O objetivo deste estudo é averiguar se a comunicação interorganizacional, tendo por base quatro dimensões comunicacionais (vontade, comportamento, compromisso e qualidade), é fulcral no desempenho das alianças estratégicas. Para atingir este objetivo, a partir de uma perspetiva relacional, adotou-se uma abordagem qualitativa, recorrendo a cinco Pequenas e Médias Empresas (PME)/casos em Portugal. Entrevistas com os informantes-chave destas PME e análise documental serviram para a recolha de dados. Com base nos casos analisados, os resultados deste estudo evidenciam que a comunicação é fundamental, valorizada e implementada nas PME estudadas. No entanto, trata-se de uma comunicação informal, espelho da uma cooperação estabelecida e não alicerçada em protocolos. Nestas PME a comunicação é a base para a compreensão dos objetivos da aliança e o cumprimento dos mesmos, o que gera satisfação nos parceiros pelo bom desempenho, o sucesso da aliança. A comunicação permite ainda que uma aliança se mantenha e desenvolva de forma contínua, possibilitando a criação de laços entre os parceiros.

Algumas implicações para a teoria e prática nesta área de investigação são também apresentadas. Este estudo contribui para a literatura na área de gestão estratégica, pois expõe fenómenos existentes sobre a comunicação interorganizacional e a sua relação com o desempenho das alianças estratégicas em PME, bem como avança para o conhecimento acerca da visão relacional. A aplicação e desenvolvimento da comunicação interorganizacional, em todas as suas dimensões comunicacionais, é o alicerce para a manutenção das alianças no tempo e o seu excelente desempenho. A taxa de insucesso das alianças é elevado e, por isso, este estudo mostra que é fundamental a profissionalização e prática da comunicação interorganizacional nas alianças estratégicas.

Palavras-chave

Comunicação interorganizacional, alianças estratégicas, perspetiva relacional, desempenho da aliança estratégica, estabilidade da aliança estratégica, PME.

Abstract

The inter-organizational communication is viewed as a critical factor in the development of strategic alliances, since it produces value and functions as a tool to a better performance. The aim of this study is to investigate whether inter-organizational communication is central to the performance of strategic alliances, based on four communicational dimensions (will, behavior, commitment and quality). To accomplish this goal, from a relational perspective, it was adopted a qualitative approach, using five Small and Medium Enterprises (SMEs) /cases in Portugal. Key informant interviews of these SMEs and document search served to collect data. Based on the analyzed cases, the results of this study show that communication is fundamental, valued and implemented in the SMEs studied. However, it is an informal communication, a mirror of an established cooperation and not based on protocols. In these SMEs communication is the basis for understanding the aims of the alliance and its fulfillment, which generates satisfaction within the partners for the success and good performance of the alliance. Communication also allows an alliance to be maintained and developed on a continuous basis, enabling the creation of bonds between partners.

Some implications for theory and practice in this area of research are also presented. This study contributes to the literature in the area of strategic management, as it exposes existing phenomena about inter-organizational communication and its relation with the performance of strategic alliances in SMEs, as well as advances to the knowledge about the relational view. The application and development of inter-organizational communication, in all its communicational dimensions, is the foundation for the maintenance of alliances over time and its excellent performance. The failure rate of alliances is high and, therefore, this study shows that the professionalization and practice of inter-organizational communication in strategic alliances is fundamental.

Keywords

Inter-organizational communication, strategic alliances, relational perspective, strategic alliance performance, strategic alliance stability, SME.

Índice

<i>Dedicatória</i>	iii
<i>Agradecimentos</i>	v
<i>Resumo</i>	vii
<i>Abstract</i>	ix
<i>Lista de Figuras</i>	xiii
<i>Lista de Tabelas</i>	xiv
<i>Lista de Acrónimos</i>	xv
1. Introdução	1
2. Revisão da Literatura	5
2.1. Perspetiva Relacional	5
2.2. Alianças Estratégicas: Definição e Caracterização	7
2.3. Comunicação Interorganizacional.....	11
2.4. A Comunicação Interorganizacional numa Aliança Estratégica.....	13
2.5. O Papel da Comunicação Interorganizacional no Desempenho das Alianças.....	15
3. Metodologia de Investigação.....	21
3.1. Tipo de Estudo	21
3.2. Seleção dos Casos.....	21
3.3. Recolha da Informação	22
3.4. Análise e Tratamento da Informação	24
4. Resultados e Discussão dos Casos.....	25
4.1. Apresentação das Empresas.....	25
4.2. Análise Comparativa dos Casos e sua Discussão	29
4.2.1. Alianças Estratégicas	29
4.2.2. Comunicação Interorganizacional	31
4.2.3. A Comunicação no Desempenho das Alianças	34
4.2.4. Síntese dos Resultados	37
5. Conclusões e Implicações	39
Referências	43
Anexos	53

Lista de Figuras

Figura 1: Dimensões da Comunicação	13
Figura 2: José Manuel L. Ferreira, Lda.....	25
Figura 3: Forest Stone, Lda	26
Figura 4:Nortaluga-Venda e aluguer de equipamentos, Lda	27
Figura 5: Barata e Marcelino - Engenharia Energética, S.A.	28

Lista de Tabelas

Tabela 1: Caracterização das empresas em estudo	22
Tabela 2: Caracterização dos entrevistados	24
Tabela 3: Tabela síntese da aliança estratégica, comunicação interorganizacional e comunicação no desempenho	37

Lista de Acrónimos

B2B	Business to Business
B2C	Business to Commerce
PME	Pequenas e Médias Empresas
TI	Tecnologias de Informação
VBR	Visão Baseada em Recursos

1. Introdução

A realidade empresarial é cada vez mais multifacetada e competitiva e, nesta conjuntura, as relações interorganizacionais são essenciais para a criação, evolução, manutenção e sucesso das empresas. Neste contexto proliferam as alianças estratégicas, havendo uma pluralidade de razões para a sua formação, ação de grande relevo e complexidade. As alianças envolvem todos os setores de atividade (e.g., Gulati, Nohria e Zaheer, 2000; Alonso, 2009; Franco e Haase, 2017; Wäsche, 2015; Elmuti e Kathawala, 2001; Ireland, Hitt e Vaidyanath, 2002; Franco, 2010; Rusko, 2011; Chen *et al.*, 2008). Pela constituição de alianças estratégicas, as empresas procuram obter conhecimento, alcançar recursos que necessitam e criar uma vantagem competitiva (Cummings e Holmberg, 2012; Filho, Fernandes e Castro, 2016). Uma aliança estratégica pode ser definida como uma parceria de negócios que envolve a cooperação entre empresas onde elas combinam capacidades e recursos para alcançar vantagem competitiva. Nas alianças, a partilha e troca de capacidades e recursos são características com o intuito de benefícios mútuos e a realização dos objetivos da parceria (Chand e Katou, 2012; Filho, Fernandes e Castro, 2016).

No presente estudo será adotado o termo alianças estratégicas. Todavia, muitos termos são atribuídos a este fenómeno como redes, cooperações, parcerias, colaborações, relações cooperativas e cooperações estratégicas. Comum a todas estas designações e de grande relevância são os objetivos conjuntos e idênticos dos parceiros ao ingressar na aliança.

Vários são os motivos para a formação de alianças. Com a complexificação dos serviços e produtos, onde se inclui o design, a produção e a entrega dos mesmos, uma mesma empresa não consegue, ou é muito complicado, reunir em si todas as ferramentas, equipamentos e competências. E, também não é desejável que uma empresa individualmente abarque tudo, responda a todas as necessidades e preencha as suas lacunas isoladamente. Portanto, as alianças entre empresas são uma solução para obter recursos e capacidades imprescindíveis para a competitividade e para o seu sucesso (Riege, Perry e Go, 2002; Gomes-Casseres, 1994; Franco e Haase, 2017; Elmuti e Kathawala, 2001; Culpan, 2009).

Na economia digital dos dias de hoje, os parceiros de negócio juntamente com outros parceiros intervêm nos processos de trabalho, coordenação e comunicação para realizar uma atividade conjunta. Assim, as alianças são importantes para competir num ambiente de rápidas e constantes mudanças. Uma aliança entende-se como um mecanismo operacional pelo qual se maximiza, pela integração e coordenação de recursos, o valor do negócio. Atualmente, a colaboração tornou-se uma ação estratégica, contudo, envolve incerteza e risco (Chen, Lin e Yen, 2014).

Por outro lado, a comunicação interorganizacional é vista de forma diferente nas empresas. Um grupo de empresas visualiza a comunicação como fundamental e parte da sua cultura e práticas e, outro, como algo que é incerto quanto ao valor positivo que pode ter, comparado com as perdas ou custos para a empresa (Peng *et al.*, 2010). A comunicação de informações com os parceiros numa aliança possibilita a criação de vantagem estratégica e benefícios para o desempenho da empresa (Peng *et al.*, 2010; Paulraj, Lado e Chen, 2008).

Estudos têm-se desenvolvido sobre as alianças estratégicas e sobre a comunicação interorganizacional, no entanto, uma grande lacuna existe na sua interligação e tendo por base o desempenho. Além disso, estudos práticos e qualitativos no contexto português sobre esta temática são inexistentes. Deste modo, esta investigação pretende mostrar a importância da comunicação interorganizacional para o desempenho numa aliança. Neste contexto, esta investigação tem por base que a comunicação interorganizacional é o fator que influencia as alianças estratégicas no seu desempenho. Para entender melhor a comunicação interorganizacional quatro dimensões da comunicação (vontade de comunicação, comportamento de comunicação, qualidade de comunicação e compromisso de comunicação) são adotadas e analisadas em cinco Pequenas e Médias Empresas (PME) em Portugal. Assim, o estudo terá como propósito perceber o papel da comunicação interorganizacional no desempenho das alianças estratégicas. Para alcançar este objetivo duas questões de investigação guiaram o estudo:

1) Será que as dimensões da comunicação (vontade, comportamento, qualidade e compromisso) promovem uma comunicação interorganizacional eficaz numa aliança estratégica?

2) Como a comunicação interorganizacional influencia o desempenho das alianças estratégicas?

Nestas circunstâncias, um dos contributos deste estudo será a análise qualitativa e comparativa em PME que participam em alianças estratégicas. Este estudo pretende contribuir para uma melhor compreensão do fenómeno da comunicação interorganizacional, das alianças estratégicas e seu desempenho, tendo por base uma perspectiva relacional. Por outro lado, este estudo ajuda também as empresas a conseguir alianças de sucesso, diminuindo as estimativas de fracasso das mesmas, através do desenvolvimento e profissionalização da comunicação interorganizacional.

A presente dissertação está estruturada em cinco secções. A primeira secção está associada à presente introdução. Na segunda secção elabora-se uma revisão da literatura onde se aborda a perspectiva relacional e as alianças estratégicas. Também se desenvolve a comunicação interorganizacional e esta numa aliança estratégica. Aborda também o papel da comunicação

interorganizacional no desempenho das alianças estratégicas. A terceira secção é composta pela metodologia de investigação, onde são descritos todos os procedimentos metodológicos adotados (tipo de estudo, seleção dos casos, recolha da informação e análise e tratamento da informação). Na secção quatro apresentam-se, a partir do estudo de cinco PME portuguesas, os resultados e sua discussão. Na última secção encontram-se as conclusões, implicações, limitações do estudo e futuras linhas de investigação na área em estudo.

2. Revisão da Literatura

2.1. Perspetiva Relacional

A perspetiva relacional oferece uma visão, distinta e complementar, sobre a produção de valor adicional pela relação das empresas, tendo como unidade de análise a díade/rede (Dyer e Singh, 1998). As quatro fontes de ganhos relacionais são a troca substancial de conhecimento; o investimento em ativos específicos para a relação; baixos custos de transação pelos mecanismos de gestão mais eficazes e combinação de capacidades e recursos complementares mas escassos (Dyer e Singh, 1998; Viana, Neto e Añez, 2014). Através da capacidade relacional é possível obter recursos complementares, partilhar conhecimento e a geração de valor nas parcerias. No fundo, esta é uma capacidade que permite incorporar, produzir e reconfigurar ativos, rotinas e capacidades importantes nas mudanças ambientais (Preusler *et al.*, 2018; Dyer e Singh, 1998; Donada, Nogatchewsky e Pezet, 2016). As ligações entre empresas pode ser uma forma de obter ganhos relacionais e de vantagem competitiva (Dyer e Singh, 1998; Viana, Neto e Añez, 2014).

As orientações da visão baseada em recursos ou da visão da estrutura da indústria são contrapostas pela visão relacional, que propõe prescrições normativas para estratégias ao nível da empresa (Dyer e Singh, 1998). A perspetiva relacional estimulou a revisão e o complemento de outras visões dominantes da estratégia. A perspetiva da estrutura da indústria salienta a competição individual e a rivalidade concorrencial, colocando de parte a criação de parcerias entre empresas com recursos complementares ou parecidos (Balestrin *et al.*, 2014). Para a visão baseada em recursos (VBR) a fonte de vantagem competitiva reside no controlo ou propriedade de recursos escassos ou inimitáveis por uma empresa (Barney, 1991; Balestrin *et al.*, 2014). Deste modo, as empresas como diferentes conjunto de recursos possuem diferentes capacidades competitivas (Balestrin *et al.*, 2014). Um recurso é considerado estratégico e criador de vantagem competitiva se possuir valor, imperfeita imitabilidade, raridade e dificuldade de substituição (Barney, 1991; Balestrin *et al.*, 2014). A visão relacional da estratégia complementa a visão baseada em recursos ao mostrar que os ativos produzidos coletivamente podem sustentar uma estratégia para competir no mercado (Balestrin *et al.*, 2014). A perspetiva relacional, apesar de complementar a teoria baseada em recursos, distingue-se na unidade de análise, fontes de valor adicional e, no controlo e propriedade dos recursos que criam valor. Segundo a VBR, as empresas individuais obtêm retornos através dos recursos, ativos e capacidades que a própria empresa possui. Contrariamente, segundo a visão relacional, o valor adicional é gerado em conjunto e é propriedade das empresas parceiras, ou seja, o valor adicional fruto da relação é propriedade

de todos os parceiros. Assim, uma empresa isolada mesmo que tenha competências, recursos e capacidades não pode usufruir do valor extra resultante de uma aliança. Contudo, uma empresa possuir capacidade relacional não é suficiente para conseguir o valor extra resultante do relacionamento (Dyer e Singh, 1998). A VBR é baseada na geração e gestão dos recursos internamente (Powell, 1998; Balestrin *et al.*, 2014), mas alguns recursos só pela cooperação entre empresas são obtidos (Gulati *et al.*, 2000; Balestrin *et al.*, 2014).

Nas perspetivas clássicas da estratégia que são a estrutura da indústria, custos de transação e visão baseada em recursos, a vantagem competitiva está baseada em que um ganho decorre de uma perda de igual valor para uma das partes envolvidas (Axelrod, 1984; Balestrin *et al.*, 2014). Por seu lado, a visão relacional permite que numa relação ambas as partes tenham um resultado positivo (Balestrin *et al.*, 2014). A visão relacional pode facultar, na estratégia que as empresas devem aplicar para atingir altos lucros, diferentes implicações normativas. Na VBR, a empresa individual deve proteger o conhecimento para impossibilitar a sua propagação que poderia ser sinónimo de enfraquecer ou anular a sua vantagem competitiva. De modo antagónico, a perspetiva relacional refere que uma estratégia eficaz é as empresas compartilhem sistematicamente conhecimento valioso com os parceiros da aliança e de igual modo aceder aos conhecimentos precisos que os seus parceiros possuem. Esta estratégia justifica-se quando o valor da combinação dos conhecimentos dos parceiros supera a perda das vantagens pela passagem de conhecimento aos concorrentes (Dyer e Singh, 1998). Portanto, a perspetiva relacional pode diferenciar-se de outras visões existentes, o que demonstra que as teorias existentes não são adequadas para explicar a vantagem competitiva interorganizacional (Dyer e Singh, 1998).

As capacidades, recursos e competências de um parceiro evoluem e sofrem alterações com o tempo. Esta mudança coloca problemas quanto ao controlo das novas aptidões, uma vez que a parceria traz restrições. Esta perda de flexibilidade é um item a ter em conta logo com a formação da parceria, pois ela acompanha a parceria e qualquer alteração ao longo da mesma, mesmo que a aliança produza valor (Dyer e Singh, 1998).

De uma aliança espera-se a criação de um valor adicional/extra. Entende-se que este valor adicional/extra, fruto do relacionamento entre parceiros, é um resultado produzido conjuntamente numa relação de troca. Este valor não pode ser criado por uma das duas empresas isoladamente porque o mesmo é fruto das contribuições diferenciadoras e conjuntas dos parceiros. Deste modo, pela combinação, troca ou investimento em ativos, conhecimentos, capacidades e recursos ou por mecanismos de gestão eficazes que diminuam os custos de transação ou possibilite a criação de valor pela combinação de conhecimentos, capacidades e ativos é possível este valor adicional (Dyer e Singh, 1998). O alcance de ganhos relacionais e de vantagem competitiva depende da conservação e evolução das competências relacionais. Três competências relacionais têm destaque como influenciadoras da geração de

valor que são a cooperação, a integração e a comunicação (Lado, Paulraj e Chen, 2011; Wieland e Wallenburg, 2012; Viana, Neto e Añez, 2014). Deste modo, estas três competências relacionais são fundamentais para a criação de inovação e novos conhecimentos e para a aprendizagem conjunta (Chen, Lin e Chang, 2009; Gold, Seuring e Beske, 2010; Brito e Berardl, 2010; Viana, Neto e Añez, 2014).

Neste, contexto, as alianças estratégicas têm sido muito usadas e elas podem ser analisadas através de muitas teorias, mas a perspectiva/visão relacional é fundamental pela capacidade relacional que envolve e, assim, as empresas podem a ter por base para os seus objetivos.

A criação de alianças é um processo complexo havendo insucesso em muitas delas (Arino e De La Torre, 1998; Preusler *et al.*, 2018; Koza e Lewin, 2000). Deste modo, a capacidade relacional, quando desenvolvida pelos parceiros, aumenta o desempenho das alianças (Schilke e Gorzen, 2010; Preusler *et al.*, 2018). Outro dos benefícios da capacidade relacional reside no facto de reduzir o comportamento oportunista ou o uso indevido do conhecimento resultante da aliança (Kale, Singh e Perlmutter, 2000; Preusler *et al.*, 2018). Tendo em conta a visão relacional, a estratégia coletiva, por uma rede com acesso a conhecimentos precisos e sua partilha de conhecimento e recursos complementares, cria-se uma fonte de recursos inovadores, difíceis de copiar e sempre atualizados (Dyer e Singh, 1998; Gulati, 1999; Balestrin *et al.*, 2014). Através de uma visão relacional desconsideram-se visões baseadas na ação individual e valoriza-se a cooperação entre empresas (Balestrin *et al.*, 2014). Assim, a visão relacional refere-se às relações entre duas ou mais empresas que têm o intuito de uma ação estratégica de cooperação (Cropper *et al.*, 2008; Balestrin *et al.*, 2014).

2.2. Alianças Estratégicas: Definição e Caracterização

Vários são os estudos que realçam a relevância da cooperação e coordenação para o alcance dos objetivos devido, em parte, á cooperação fazer parte da história da humanidade. Uma característica comum da maior parte das definições de cooperação/alianças é a referência ao processo no qual pessoas, grupos e organizações se reúnem, interagem e desenvolvem relacionamentos psicológicos para alcançar benefícios mútuos (Smith, Carroll e Ashford, 1995).

A literatura desenvolve muitas definições de alianças estratégicas. As alianças estratégicas são ligações entre empresas que anteriormente eram independentes e abrange partilha, troca e desenvolvimento de serviços, produtos e tecnologias (Kale *et al.*, 2002; Preusler *et al.*, 2018). As alianças estratégicas podem ser entendidas como acordos voluntários entre empresas que envolvem troca, partilha ou codesenvolvimento de tecnologias, produtos ou

serviços com o intuito de um objetivo comum. Muitos são os objetivos e motivos que originam a formação de alianças e que se materializam em acordos simples e informais ou mais complexos e formais (Gulati, 1998; Amici *et al.*, 2013). Sendo acordos, bilaterais ou multilaterais, as alianças podem envolver duas ou mais empresas independentes para a coordenação de parte da atividade futura (García-Canal, 2004; Morcillo-Bellido, 2019).

As alianças podem ser definidas como arranjos organizacionais e políticas operacionais através das quais acordos separados compartilham a autoridade administrativa. Se forem acordos contratuais mais abertos e menos imparciais criam vínculos sociais. As alianças estratégicas preocupam-se com a forma em como a parceria lhes pode facultar recursos e capacidades. A noção de alianças estratégicas está ligada ao posicionamento da indústria, à estrutura organizacional e também à competitividade (Mak e Go, 1995; Go e Hedges, 1994, citado por Mak e Go, 1995). As alianças estratégicas, sobretudo quando as empresas vivem dificuldades como melhorar o atendimento e exigências do cliente ou a necessidade de entrar em novos negócios, são uma solução importante para apoiar e desenvolver os objetivos estratégicos da empresa. Todavia, apesar dos benefícios que as parcerias podem trazer para as empresas, mais de metade das alianças falham e por isso, essa temática assume-se como uma questão séria no ramo da gestão (Morcillo-Bellido, 2019).

Vários são os motivos apontados para o insucesso das alianças como a falta de experiência dos parceiros em alianças, a distância cultural, a não posse de recursos ou capacidades complementares e a ausência de confiança (Chand e Katou, 2012; Wassmer e Dussauge, 2012; Filho, Fernandes e Castro, 2016). Assim, muitas alianças formam-se, contudo, uma alta taxa de insucesso existe, pelo não cumprimento dos objetivos esperados e delineados. Nas duas últimas décadas, este indicador não melhorou o que se revela preocupante visto as alianças serem uma forma que muitas empresas utilizam para melhorar a sua competitividade (Morcillo-Bellido, 2019).

Nas alianças podem existir contratos, que se revestem de características e implicações diferentes. Os contratos escritos têm um período fixo e, por isso, exigem a renovação entre os parceiros (Dyer e Singh, 1998). As formas informais de instituir alianças têm maior probabilidade de criar valor adicional do que as formas que se revestem de formalidade. As salvaguardas informais têm uma maior capacidade de criar valor, no entanto, necessitam de interação para se desenvolverem e além disso, sendo socialmente mais complexas e diferentes na relação são mais difíceis de replicar (Dyer e Singh, 1998). Fatores organizacionais, a sofisticação tecnológica, a dimensão do parceiro, a experiência anterior com alianças, as restrições de recursos guiam as escolhas contratuais e as especificidades das alianças. As alianças podem começar com o uso de mecanismos formais e com o tempo adotam mecanismos mais informais (Gulati, 1995; Dyer e Singh, 1998) e vice-versa.

Uma multiplicidade de razões existe para a formação de alianças estratégicas. Existem alguns fatores que impulsionam a constituição de alianças tais como: o rápido desenvolvimento tecnológico; aceder a recursos em falta; a globalização do mercado; a necessidade de atender aos novos requisitos do cliente; adquirir e partilhar capacidades e recursos; entrar em novos mercados minorando as incertezas e riscos; permitir ações conjuntas e transação de recursos; alcançar com maior rapidez presença internacional; alcançar recursos complementares e aceder a recursos valiosos de outras empresas (Morcillo-Bellido, 2019; Das e Teng, 2000; Porter e Fuller, 1986; Franco e Haase, 2017; Ohmae, 1989; Tomlinson e Fai, 2013; García-Canal, 2004; Rusko, 2011).

Por outro lado, a seleção dos parceiros é fundamental. Neste campo são tidos em conta a capacidade complementar, o comprometimento com a cooperação entre as empresas e o controlo de risco e a compatibilidade dos objetivos, os denominados 4 C's. Na escolha de um bom parceiro há que observar-se a compatibilidade da cultura organizacional, a experiência em cooperação, a estabilidade e longevidade de outras alianças, a reputação dos parceiros e também a sua capacidade de gestão, situação financeira e qualidade do produto (Brouthers *et al.*, 1995; Chand e Katou, 2012; Filho, Fernandes e Castro, 2016). Uma aliança conduz a um melhor desempenho dos parceiros pela definição de metas relevantes para as empresas intervenientes na parceria (Feller *et al.*, 2013). A heterogeneidade de recursos de uma empresa é uma possível fonte de vantagem competitiva porque conduz a resultados económicos ou retornos acima do normal. As alianças interorganizacionais possibilitam a combinação de forma criativa de recursos para a criação de vantagens competitivas em conjunto (Teng e Das, 2008; Franco e Haase, 2017). A vantagem competitiva sustentável, em indústrias complexas e turbulentas, tem como uma base importante a capacidade inovadora dos parceiros. Além disso, a colaboração pode ser um suporte para as empresas onde a renovação e atualização está sempre presente (Feller *et al.*, 2013).

As empresas que formam uma aliança consideram-se, na grande maioria, a origem mais relevante de informações e conhecimentos que origina novas tecnologias e a inovação contínua que sustentam e melhoram o desempenho. Os recursos complementares de uma empresa são recursos distintivos dos parceiros da aliança que, conjuntamente, conduzem a valores superiores do que as somas individuais obtidas de cada parceiro. Estes recursos complementares na relação são uma forma segundo a qual as empresas podem obter valor adicional, porque a potencialidade deste valor extra ser criado dos recursos existentes na empresa, obriga a que haja uma união e trabalho conjunto com os recursos complementares da outra empresa (Dyer e Singh, 1998).

Todavia, nem todos os recursos que um potencial parceiro possui são complementares numa aliança. As empresas possuem diferentes aptidões para identificar potenciais parceiros e valorizar os seus recursos complementares e três razões são enunciadas. A primeira razão

reside no facto de existirem diferenças na experiência com alianças anteriores, pois empresas que possuem níveis elevados de experiência em gerir alianças tem um maior conhecimento das combinações de parceiros e recursos que lhe permitam maiores retornos. Além disso, a existência de experiência em alianças traduz-se numa maior oportunidade para entrar em futuras alianças. A segunda razão é a diferença na capacidade interna de pesquisa e avaliação de parceiros, pois muitas empresas estão empenhadas em desenvolver habilitações para ter conhecimento sobre a triagem de potenciais parceiros. A terceira razão está ligada à capacidade de uma empresa identificar e avaliar parceiros com recursos complementares o que está dependente do acesso a informações precisas e oportunas sobre possíveis parceiros tendo em conta o cargo na rede social e económica. A complementaridade de recursos estratégicos tem potencial para criar valor adicional, contudo, este só é alcançado se as empresas possuírem sistemas e culturas que sejam compatíveis (Dyer e Singh, 1998).

A competência de uma empresa encontrar um parceiro com recursos estratégicos complementares e também capacidade relacional (disposição e capacidade de parceria de uma empresa) influencia a criação de valor adicional. Uma empresa que procure um parceiro, tendo sido a última ou das últimas a fazê-lo, pode constatar que todos os potenciais parceiros com recursos estratégicos complementares já estão numa aliança. Isto é muito característico para empresas que querem entrar no mercado estrangeiro, onde existem poucas empresas locais que tenham o conhecimento de rede de distribuição, mercado local, de contactos imprescindíveis para simplificar a entrada no mercado. As empresas que tenham experiência em alianças têm maior hipótese de gerar valor (Gulati, 1995; Dyer e Singh, 1998).

Parceiros potenciais numa aliança que tenham cumulativamente recursos complementares e capacidade relacional são escassos. O valor resultante do relacionamento entre parceiros pode ser difícil de reproduzir, pois a combinação de recursos e o desenvolvimento conjunto de capacidades e competências cria recursos indivisíveis e distintos. Ser pioneiro na identificação e em se unir com empresas que possuem recursos complementares ou capacidade relacional, ou na melhor das hipóteses, as duas, tem muitos benefícios. Os parceiros da aliança combinam capacidades e recursos e estes evoluem com o tempo. Uma proteção do valor resultante da parceria é a coevolução mútua das capacidades das empresas parceiras (Dyer e Singh, 1998).

2.3. Comunicação Interorganizacional

As empresas, por apresentarem diferentes características, têm posições diferentes sobre a comunicação de informações com os seus parceiros. Neste sentido, algumas empresas não estão dispostas a partilhar informações porque tem receio que as informações facultadas a compradores ou fornecedores ponham as organizações em desvantagem competitiva. Existem empresas que também põem em causa o valor da comunicação interorganizacional em comparação com os custos financeiros, humanos e físicos que ela envolve. Distintamente, há empresas que definem e gerem a comunicação interorganizacional como uma questão de tecnologia e, neste sentido, investem e desenvolvem a mesma. A aposta na tecnologia tem como fundamento os benefícios que a mesma traz quanto à conexão de pessoas e empresas que se reflete no melhoramento da partilha de informações, ideias e conhecimentos. No entanto, a qualidade da partilha das informações que se deseja atingir e altos níveis de colaboração entre empresas nunca se materializam em empresas que investem fortemente na vertente tecnológica (Peng *et al.*, 2010).

Um sistema de Tecnologias de Informação (TI) pode mudar a estrutura das organizações pela intensificação do fluxo de informações entre funções ou unidades organizacionais e também permite que o conhecimento que geralmente era específico se torne conhecimento geral (Paulraj, Lado e Chen, 2008; Kim e Mahoney, 2006). Assim, as TI podem criar vantagem competitiva, promovem as capacidades relacionais e simplificam a comunicação na empresa (Paulraj, Lado e Chen, 2008).

Algumas empresas encaram a comunicação interorganizacional como se a comunicação entre empresas fosse um comportamento integrado na cultura organizacional. Tendo esta atitude perante a comunicação, a partilha de informações é aberta, de tal modo que, conteúdos confidenciais que envolvem custos, planos de produção e planos tecnológicos são compartilhados. Neste tipo de empresas, está patente aumento em investimentos em tecnologia. As empresas sabem que podem conseguir da comunicação interorganizacional um excelente apoio e, neste sentido, a seleção dos meios de comunicação mais adequados é importante. Esta seleção depende da escala da empresa, o investimento que existe em ferramentas, o desenvolvimento económico que a empresa possui e a cultura local presente. As empresas não devem estar dependentes somente de meios de comunicação modernos mas implementar uma estratégia que combine meios de comunicação tradicionais com meios de comunicação modernos (Peng *et al.*, 2010).

Mohr e Nevin (1990) referem que a comunicação tem fatores multidimensionais como a direção, a frequência, a modalidade e o conteúdo. Assim sendo, uma estratégia de comunicação é o uso de uma combinação de facetas da comunicação (Mohr e Nevin, 1990; Wenwen e Baiyu, 2015). Peng *et al.* (2010) mencionam a inter-relação entre as facetas da

comunicação: vontade de comunicação, a qualidade da comunicação (qualidade da informação e conhecimento sobre os parceiros), comportamento de comunicação (frequência da comunicação, meios de comunicação, intensidade da comunicação e envolvimento de múltiplos funcionários) e suporte de comunicação.

A cultura da empresa tem influência na disposição para compartilhar por parte dos funcionários (Peng *et al.*, 2010). A vontade da comunicação e a intensidade da comunicação representam funções críticas no desenvolvimento da capacidade de comunicação externa da empresa e na realização de possíveis suportes da comunicação interorganizacional. A vontade de comunicação é um importante antecedente da qualidade da comunicação e do comportamento de comunicação (Peng *et al.*, 2010).

A qualidade da comunicação é um fator de sucesso e particularmente crítico numa aliança. Na qualidade da comunicação pode-se falar da exatidão, a credibilidade, a adequação e a pertinência das informações transferidas (Wenwen e Baiyu, 2015). A qualidade da informação é elevada quando a informação é oportuna, relevante, precisa, adequada, confiável e completa (O'Reilly, 1982; Mohr e Sohi, 1995; Peng *et al.*, 2010). A qualidade da comunicação está positivamente associada a frequência da comunicação (Peng *et al.*, 2010).

Com vista a melhorar a qualidade da comunicação interorganizacional, as facetas da disponibilidade de comunicação e a intensidade da comunicação são importantes. Neste sentido, as empresas devem dedicar-lhes atenção e investir no melhoramento dessas duas facetas (Peng *et al.*, 2010). Como elementos mais relevantes da comunicação interorganizacional consideram-se a vontade de comunicação e a intensidade da comunicação. A intensidade da comunicação está positiva e fortemente relacionada com a qualidade da comunicação. Um maior conhecimento sobre os parceiros pode ser atingido por uma maior aposta e desenvolvimento da intensidade da comunicação e da vontade da comunicação (Peng *et al.*, 2010).

A vontade de comunicação é o elemento mais importante porque representa o ponto de partida de todo o processo de comunicação. O comportamento e a qualidade da comunicação são os fatores que melhoram o processo de comunicação. Estes dois fatores também aumentam o compromisso comunicativo. O compromisso de comunicação representa o indicador de sucesso no processo de comunicação (Mohr e Nevin, 1990; Peng *et al.*, 2010; Wenwen e Baiyu, 2015). Na figura 1 estão presentes as quatro dimensões da comunicação.

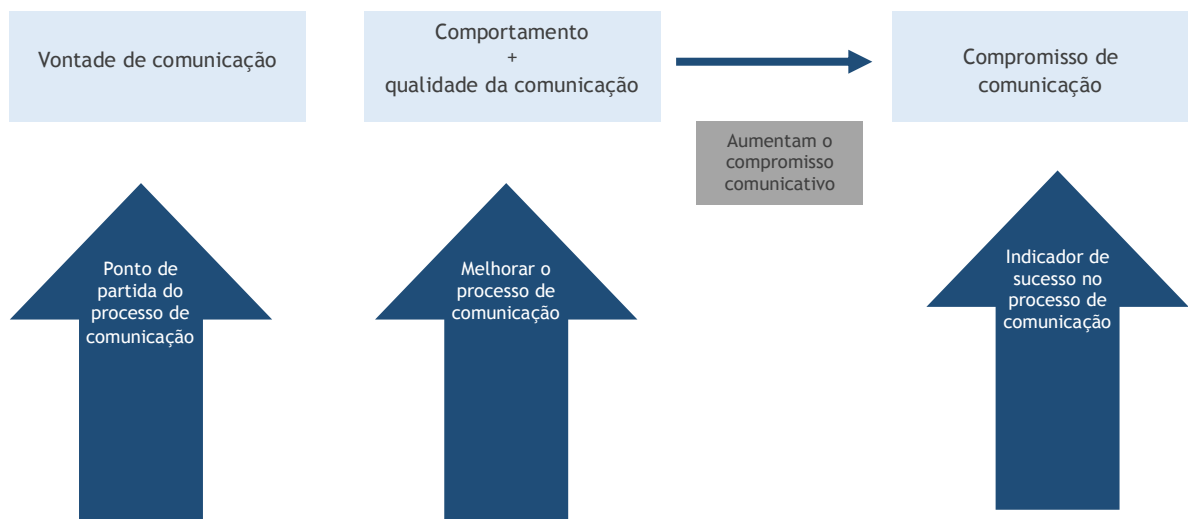


Figura 1: Dimensões da Comunicação

Benefícios potenciais da implementação de sistemas de comunicação interorganizacional possibilitam a redução de custos, a melhoria da eficiência, a melhoria da qualidade do produto, maior vantagem competitiva e desempenho da empresa. A lucratividade e a vantagem competitiva de um empresa são valores estratégicos considerados resultados indiretos da comunicação interorganizacional (Wilson e Vlosky, 1998; Peng *et al.*, 2010; Amanor-Boadu, Trienekens e Willems 2002, citado por Peng *et al.*, 2010).

2.4. A Comunicação Interorganizacional numa Aliança Estratégica

Muitas são as variáveis que influenciam a instabilidade e o fracasso das alianças. Identificar o parceiro certo é fundamental, pois a experiência duma empresa na área específica da parceria é um elemento importante para a identificação do parceiro certo (Weiermair *et al.*, 2008). A compatibilidade cultural dos parceiros também influencia o sucesso da aliança (Swoboda *et al.*, 2011; Franco e Haase, 2017). Para que se desenvolva uma estratégia corporativa eficaz é imprescindível uma gestão adequada que procure obter a verdadeira colaboração. A colaboração é influenciada pela atitude dos recursos humanos de uma empresa, pois contatos frequentes e o bom relacionamento é crucial para o desenvolvimento de laços informais (Lajara *et al.*, 2003; Franco e Haase, 2017).

Neste sentido, a comunicação interorganizacional é abordada como um fator crítico na promoção da colaboração estratégica entre as empresas (Paulraj, Lado e Chen, 2008). A

comunicação interorganizacional é encarada como o principal fator de sucesso do relacionamento entre os parceiros das alianças (Wenwen e Baiyu, 2015).

A vontade de comunicação duma empresa está ligada à abertura para comunicar, com frequência e honestidade, informações relevantes (Peng *et al.*, 2010). No comportamento comunicativo tem-se o tipo de informação comunicada, os meios de comunicação usados, os conteúdos das informações comunicadas, a frequência da comunicação, as pessoas envolvidas, a formalidade da comunicação, a direção da informação e a intensidade da informação (Peng *et al.*, 2010). Para Wenwen e Baiyu (2015), o comportamento da comunicação é composto pela frequência da comunicação e pelos meios de comunicação. Os parceiros da aliança, através do comportamento de comunicação, podem evitar conflitos e imprecisões e, além disso, melhorar a estabilidade e o desempenho da aliança (Wenwen e Baiyu, 2015).

A qualidade da comunicação entre empresas pode ser avaliada tanto pela "qualidade da informação" como pelo "conhecimento dos parceiros" (Peng *et al.*, 2010). Quando as expectativas de desempenho são obtidas gera-se satisfação na parceria (Mohr e Spekman, 1994). Assim, a qualidade da comunicação está positivamente associada à satisfação da aliança e ao alcance de metas (Mohr e Spekman, 1994; Wenwen e Baiyu, 2015).

A frequência da comunicação reflete a frequência com que os parceiros de negócio entram em contacto uns com os outros e existindo uma comunicação frequente torna-se possível a troca de ideias (Wenwen e Baiyu, 2015; Mohr e Nevin, 1990; Brown, 1981; Peng *et al.*, 2010). A satisfação com a comunicação está positivamente associada à bidirecionalidade, à frequência e à qualidade da comunicação (Storer, 2006; Peng *et al.*, 2010).

O compromisso de comunicação possibilita que os parceiros da aliança intervenham na determinação de metas e na tomada de decisões (Wenwen e Baiyu, 2015). Além disso, o compromisso de comunicação evita o oportunismo entre os parceiros da aliança e ajuda a colaboração (Dahlstrom e Nygaard, 1999; Wenwen e Baiyu, 2015).

A comunicação eficaz e eficiente entre os parceiros diminui os erros ligados ao produto e ao desempenho e aumenta a qualidade, o tempo e a capacidade de resposta (Chen e Paulraj, 2004; Dyer, 1996; Paulraj, Lado e Chen, 2008). Alianças estratégicas onde os parceiros trocam informações e conhecimentos relevantes, oportunos e claros e também partilham informações mais sensíveis, têm mais sucesso do que alianças que não desenvolvem esses comportamentos de comunicação (Newman e Rhee, 1990; Carter e Miller, 1989; Chen e Paulraj, 2004; Paulraj, Lado e Chen, 2008; Mohr e Spekman, 1994).

2.5. O Papel da Comunicação Interorganizacional no Desempenho das Alianças

A quantidade de alianças interorganizacionais cresceu a um ritmo acelerado na última década, contudo, verifica-se elevada taxa de insucesso. O fracasso de uma aliança pode ser explicado por dois motivos. Um dos motivos é quando a aliança não demonstra um desempenho satisfatório e, o outro, é a sua interrupção inesperada. Neste sentido, a estabilidade da aliança e o desempenho são considerados como dois indicadores principais no sucesso da aliança (Park e Ungson, 2001; Wenwen e Baiyu, 2015).

Apesar duma aliança ter muitos resultados, um dos mais desejados organizacionalmente é a coordenação eficaz que resulta em maior desempenho. A coordenação decorrente da cooperação demonstra ser relevante nas novas formas organizacionais da contemporaneidade, definidas por relacionamentos mais voluntários e autodefinidos. Se o trabalho for desenvolvido num ambiente fluído e em constantes mudanças nas relações que atravesse as fronteiras hierárquicas, funcionais e nacionais, uma cooperação elevada possibilita uma combinação harmoniosa e eficiente o que conduz a um alto desempenho (Smith, Carroll e Ashford, 1995).

O estudo do desempenho das alianças está revestido de dificuldades que foram atribuídas a muitos fatores (Zollo, Reuer e Singh, 2002; Gulati, Nohria e Zaheer, 2000). A conduta e o desempenho das empresas são muito influenciados pelos relacionamentos onde estão inseridas (Gulati, Nohria e Zaheer, 2000). Os laços que uma empresa cria, desenvolve e mantém na sua aliança, independentemente da aliança ser forte ou fraca, cooperativa ou oportunista, única ou múltipla, têm implicações para o comportamento estratégico e também para o desempenho das empresas (Gulati, Nohria e Zaheer, 2000). Para Paulraj, Lado e Chen (2008) e Dyer e Singh (1998), a comunicação interorganizacional, como uma competência relacional, pode produzir valor adicional (Dyer e Singh, 1998; Paulraj, Lado e Chen, 2008).

O desempenho das alianças pode ser medido tendo em conta se os objetivos que inicialmente foram definidos foram conseguidos; a estabilidade da relação com o desenrolar do tempo e pela satisfação dos parceiros (Preusler *et al.*, 2018; Brockhoff e Teichert, 1995; Phillips, Lawrence e Hardy, 2000; Cyert e Goodman, 1997; Mohr e Spekman, 1994). A comunicação interorganizacional é um facilitador essencial para melhorar o desempenho duma empresa (Peng *et al.*, 2010). Paulraj, Lado e Chen (2008) mencionam que a comunicação interorganizacional pode ser encarada como uma competência relacional que gera vantagem estratégica para as empresas parceiras. Assim, a construção de competências e habilidades de comunicação colaborativa podem ter efeitos positivos e diretos nos resultados finais dos parceiros (Paulraj, Lado e Chen, 2008).

Os investigadores que procuram estudar os efeitos organizacionais das alianças ou o seu desempenho utilizam diferentes abordagens. Por exemplo, muitos estudos usaram a longevidade da aliança como um indicador de desempenho, apesar de não ser uma medida de desempenho perfeita. Entende-se por longevidade o número de anos que um empreendimento persistiu (Zollo, Reuer e Singh, 2002; Barkema *et al.*, 1997). Outros estudos inclinaram-se para indicadores subjetivos da satisfação das empresas-mãe ou de gestores das alianças para averiguar dimensões específicas do desempenho de alianças (Zollo, Reuer e Singh, 2002; Geringer e Hebert, 1991). O desempenho é considerado um indicador de satisfação com o relacionamento. As empresas parceiras que se unem para o alcance de objetivos comuns, provavelmente, constroem relações de trabalho mais fortes e a procura colaborativa de objetivos deve aumentar a satisfação do relacionamento com a parceria (Mehta *et al.*, 2013).

A formação de alianças estratégicas obscurece os limites das empresas e produz dependência mútua entre empresas que antes da aliança eram independentes. Esta interdependência aumenta com a relevância e a dimensão dos recursos compartilhados entre os parceiros. A interdependência, a incerteza ambiental e a incerteza do comportamento do parceiro dificultam a concretização de metas e criam a necessidade de soluções organizacionais (Krishnan e Martin, 2006; McEvily, Perrone e Zaheer, 2003).

Os valores compartilhados definem-se como a medida em que os parceiros têm crenças em comum sobre quais as metas, políticas e comportamentos são importantes ou não, certas ou erradas, apropriadas ou desajustadas (Morgan e Hunt, 1994). A existência de objetivos compartilhados é um mecanismo de controlo desejável que estimula os membros da aliança a contribuírem com ativos de informação e a empreender uma plena colaboração com vista a maximizar o desempenho comercial conjunto. Quando estabelecidas, as metas compartilhadas operam como guias de comportamento normativo, duradouro e fundamental para garantir que os diversos objetivos e interesses convergem em objetivos e comportamentos comuns (Chen, Lin e Yen, 2014; Kashyap e Sivadas, 2012).

As metas compartilhadas são um recurso relacional relevante e condição imprescindível para facilitar uma comunicação significativa entre as partes numa relação de troca. A existência de valores compartilhados entre os parceiros facilita a comunicação significativa que é fundamental na combinação e troca para a criação de conhecimento (Paulraj, Lado e Chen, 2008; Li, 2005). Quando os parceiros de negócio têm objetivos compartilhados tendem a desenvolver expectativas positivas sobre a relação de troca (Chen, Lin e Yen, 2014; Chow e Chan, 2008; Li, 2008). Portanto, a existência de objetivos compartilhados promove a compreensão mútua e fomenta a troca de ideias (Li, 2005; Chen, Lin e Yen, 2014; Chow e Chan, 2008). As metas compartilhadas podem ser consideradas como a força que mantém as pessoas juntas e possibilita que elas partilhem o que sabem (Chow e Chan, 2008).

As metas compartilhadas estimulam os parceiros a contribuírem e combinarem conhecimento, o que permite aumentar a antecipação do valor que pode ser alcançado pelo compartilhamento colaborativo de recursos. Também as metas compartilhadas aumentam a capacidade da organização de prever e avaliar os motivos e os propósitos da outra parte sobre o relacionamento (Li, 2005; Chow e Chan, 2008; Chen, Lin e Yen, 2014). A partilha de informações é considerada uma abordagem importante para o aumento da eficiência e do desempenho nas organizações (Yang e Maxwell, 2011).

A partilha de conhecimento sucede quando as organizações desenvolvem parcerias fortes e coordenam vários esforços organizacionais com vista a objetivos comuns (Chen, Lin e Yen, 2014). O conhecimento é um fator central que pode ser usado para levar a tomadas de decisões eficientes e eficazes. A partilha de conhecimento é um processo interativo pelo qual as empresas acumulam e desenvolvem novos conhecimentos. Ele permite que os parceiros de negócio detetem e compreendam os problemas de negócio e se empenhem no desenvolvimento de soluções viáveis (Chen, Lin e Yen, 2014). Nas alianças terão de se desenvolver, continuamente, rotinas e mecanismos e também transferir, obter e combinar conhecimentos relevantes sobre a gestão de alianças (Feller *et al.*, 2013; Anand e Khanna, 2000; Dyer e Singh, 1998; Feller *et al.*, 2013).

A confiança interorganizacional assenta na crença subjetiva e na previsão de que os parceiros querem cumprir as obrigações e, facilita a comunicação e as interações interorganizacionais (Chen, Lin e Yen, 2014). A confiança é importante na medida em que facilita a partilha de conhecimentos para melhorar o desempenho das parcerias interorganizacionais. O comportamento oportunista é limitado quando a confiança prevalece (Chen, Lin e Yen, 2014; Panteli e Sockalingamb, 2005). As organizações que desenvolvem fortes relacionamentos de troca social tendem a ter expectativas positivas, forte senso de confiança sobre os parceiros e reduzem as barreiras de comunicação (Chen, Lin e Yen, 2014).

O desempenho das parcerias interorganizacionais também é influenciado pela confiança, visto que a confiança não somente tem influência na natureza dum relacionamento comercial como também tem impacto nos resultados da aliança no que se refere à partilha de conhecimento e troca de informações. Quando as empresas têm objetivos compartilhados, iniciam estratégias de influência e formam uma inserção relacional social a confiança é fortalecida. A confiança interorganizacional produz uma melhor colaboração interorganizacional e favorece o compartilhamento de conhecimento. A partilha de conhecimento é efetuada quando as entidades de negócio desenvolvem parceiras próximas e se comprometem com a colaboração de longo prazo (Chen, Lin e Yen, 2014).

As divergências são inevitáveis nas alianças até nas alianças de sucesso. Para evitar essas discordâncias, as empresas desenvolvem mecanismos de troca constante de informação com o

intuito de neutralizar e resolver as diferenças operacionais e estratégicas (Paulraj, Lado e Chen, 2008; Anderson e Narus, 1990). Um elevado grau comunicacional entre as empresas cria uma cooperação flexível e evita conflitos que influenciam negativamente a estabilidade da aliança. Logo, um alto nível de comunicação interorganizacional pode estimular um maior empenho dos parceiros na aliança, impossibilitar que se desenvolvam e implementem possíveis comportamentos oportunistas e promove um relacionamento cooperativo (Wenwen e Baiyu, 2015).

Quando os parceiros se envolvem num relacionamento de longo prazo, eles também desenvolvem vínculos que aumentam os benefícios de se envolver no relacionamento conjunto (Dyer e Singh, 1998). Uma forte relação de troca social é uma condição fundamental para diminuir a incerteza e impulsionar o compartilhamento de conhecimento. A inserção relacional aumenta a motivação em termos de colaboração de longo prazo e de parceria estratégica. Partes ligadas por laços têm maior probabilidade de desenvolver o entendimento mútuo, compartilhar informações e empregar comportamentos não oportunistas, o que conduz a parcerias de longo prazo, ou seja, resistindo a opções de curto prazo pelos benefícios esperados a longo prazo (Chen, Lin e Yen, 2014; Morgan e Hunt, 1994).

Uma orientação de relacionamento de longo prazo fornece o contexto estratégico necessário para fomentar a comunicação colaborativa (Paulraj, Lado e Chen, 2008). Uma orientação de longo prazo permite a comunicação, reduz os custos de transação e aumenta o valor da transação pela colaboração estratégica e possibilita a troca de informações e conhecimentos. Contrariamente, um relacionamento de curto prazo, focado na economia dos custos de transação, pode frustrar a comunicação colaborativa, inibir o desenvolvimento de competências relacionais e aumentar o oportunismo (Paulraj, Lado e Chen, 2008; Ghoshal e Moran, 1996). Uma orientação de longo prazo é fundamental na formação, desenvolvimento e manutenção de trocas relacionais que aumentam o valor (Ganesan, 1994; Paulraj, Lado e Chen, 2008). A orientação de longo prazo possibilita que os parceiros desenvolvam maior confiança entre eles, aumentem os investimentos em ativos específicos de relacionamento e demonstrem comportamentos cooperativos e de confiança com o objetivo de alcançar metas mútuas (Paulraj, Lado e Chen, 2008).

Finalmente, o desempenho tem sido um tema central na investigação sobre alianças estratégicas. O relacionamento entre os parceiros da aliança está significativamente relacionado ao desempenho da aliança. A comunicação entre as organizações origina diversos benefícios para o desempenho da aliança como promover o desenvolvimento de novas práticas, facilitar a transferência de conhecimento, redução das assimetrias de informação e garantir a implementação da estratégia da aliança (Paulraj, Lado e Chen, 2008; Yang *et al.*, 2014; Wenwen e Baiyu, 2015). Os benefícios da comunicação interorganizacional tornam possível alcançar as metas da aliança (Wenwen e Baiyu, 2015; Lin e Darnall, 2015). Os

fenómenos comportamentais são considerados pela visão relacional, onde se enquadra a comunicação interorganizacional, sendo impulsionadores do desempenho da empresa (Paulraj, Lado e Chen, 2008).

3. Metodologia de Investigação

3.1. Tipo de Estudo

O presente estudo visa investigar o papel da comunicação interorganizacional no desempenho das alianças estratégicas no contexto empresarial português. Deste modo, optou-se por uma investigação qualitativa, visando descrever e compreender o funcionamento e relacionamento entre empresas parceiras tendo por base a comunicação entre as mesmas.

Normalmente associado ao método qualitativo está o método de estudo de caso. Este consiste em analisar uma situação específica em maior pormenor visto que a quantidade dos detalhes disponíveis em cada caso é maior (Rowley, 2002; Franco e Haase, 2017). O método de estudo de caso utiliza uma multiplicidade de evidências de diferentes fontes como artefactos, documentos, observação e as entrevistas. Uma característica importante dos estudos de caso é a capacidade de realizar a investigação dum fenómeno no seu ambiente real. Deste modo, os estudos de caso são uma maneira valiosa de olhar o mundo (Rowley, 2002).

3.2. Seleção dos Casos

Quanto à seleção dos casos, os estudos de caso podem envolver casos únicos ou casos múltiplos (Rowley, 2002). Assim, embora um único caso possa ocorrer, é mais convincente aplicar vários casos e a pesquisa reveste-se de um cariz mais robusto (Barrat, Choi e Li, 2011). Esta metodologia possibilita a compreensão dos padrões de relacionamento complexos das alianças estratégicas, tendo por base a comunicação interorganizacional, através da descrição e interpretação e não pela quantificação (Barrat, Choi e Li, 2011).

No presente estudo aplica-se o estudo de casos múltiplos em cinco PME portuguesas, cujas sedes pertencem aos distritos de Guarda, Leiria, Viana do Castelo e Coimbra. A pesquisa qualitativa normalmente centra-se em amostras relativamente pequenas (Patton, 1990). Estas cinco empresas estão compreendidas no parâmetro mencionado pela Recomendação da Comissão de 6 de Maio de 2003 de Pequenas e Médias Empresas que refere : *A categoria das micro, pequenas e médias empresas (PME) é constituída por empresas que empregam menos de 250 pessoas e cujo volume de negócios anual não excede 50 milhões de euros ou cujo balanço total anual não excede 43 milhões de euros.*

A seleção das cinco PME obedeceu aos seguintes critérios: (1) PME envolvidas em alianças estratégicas, (2) PME localizadas em diferentes áreas geográficas e, (3) facilidade de contacto e acesso às empresas. Face a estes critérios de seleção foram estudadas cinco empresas: duas

do distrito da Guarda (Caso 1 e 3), uma de Viana do Castelo (Caso 4), uma de Coimbra (Caso 5) e uma de Leiria (Caso 2).

Na tabela seguinte apresenta-se uma breve caracterização das cinco PME (Casos) selecionadas.

Tabela 1: Caracterização das empresas em estudo

	CASO 1	CASO 2	CASO 3	CASO 4	CASO 5
Nome empresa	José Manuel L. Ferreira, Lda	Forest Stone, Lda	Transportes Ramos Martins, Lda	Nortaluga-Venda e aluguer de equipamentos, Lda	Barata e Marcelino - Engenharia Energética, S.A
Localização da empresa	Nave (Guarda)	Aljubarrota (Leiria)	Sabugal (Guarda)	Viana do Castelo	Coimbra
Delegações	Não tem	Não tem	Não tem	Mangualde, Lisboa e Beja	Castelo Branco
Sector de atividade	Transformação e comercialização de artigos de mármore e granito	Importação, Exportação e Comercialização de rochas ornamentais	Transportes Internacionais de mercadorias	Venda, aluguer e manutenção de equipamentos	Energia
Ano de início de atividade da empresa	1980	2010	2001	2001	1985
Número de colaboradores	8	14	1	40	170
Forma jurídica	Sociedade Unipessoal Por Quotas	Sociedade Unipessoal Por Quotas	Sociedade Unipessoal Por Quotas	Sociedade Unipessoal Por Quotas	Sociedade Anónima

Fonte: Elaboração própria através de dados obtidos junto das empresas

3.3. Recolha da Informação

Existem diversas fontes de dados num estudo de caso: as entrevistas estruturadas ou semiestruturadas, as fontes de arquivo e a observação. Nas entrevistas estruturadas, a ferramenta da entrevista permanece fixa, enquanto que na semiestruturada a ferramenta da entrevista é atualizada com base em dados emergentes. Nas fontes de arquivo inclui-se por exemplo estatísticas de produção, organogramas e documentos e as observações dizem respeito, por exemplo, a participação em reuniões ou a visita à empresa. Há investigadores que usam um método e outros múltiplos métodos com vista à “ triangulação” de dados de diferentes fontes para uma mais elevada confiabilidade dos dados (Barrat, Choi e Li, 2011). Assim, a triangulação utiliza evidências de diferentes fontes para corroborar a mesma descoberta ou facto (Rowley, 2002). Nesta investigação recorreu-se à triangulação de fontes aplicando-se a entrevista semiestruturada e fontes de arquivo. As informações

recolhidas/geradas nas entrevistas foram verificadas, complementadas e contrastadas com a análise de diversos documentos.

A recolha das informações, primeiramente, partiu de entrevistas face-a-face. Para as entrevistas construiu-se um guião/protocolo (ANEXO I) a partir da revisão da literatura. Na elaboração do guião, as dimensões da comunicação interorganizacional foram adaptadas do artigo de Wenwen e Baiyu (2015). A questão acerca do desempenho da aliança foi baseada no estudo de Krishnan *et al.* (2006). O guião da entrevista foi, assim, composto por cinco secções, sendo estas a caracterização da empresa, a caracterização do entrevistado, a aliança e a comunicação. E por fim, o desempenho da aliança.

Numa fase inicial, as empresas foram contactadas por telefone para apresentação do estudo, os seus objetivos e a colaboração esperada das empresas. Após esse contacto às empresas que aceitaram participar no estudo foi agendada a entrevista tendo em conta a disponibilidade das mesmas, e que a mesma fosse com a administração ou um responsável da empresa com bastante intervenção na parceria.

As entrevistas foram realizadas em abril de 2019. O critério utilizado para os participantes da entrevista foi que teria que ser alguém conhecedor da empresa e da aliança e que interviesse no processo da aliança. As entrevistas tiveram a duração de cerca de 30 a 45 minutos. Também se teve acesso a alguns documentos que fazem parte da comunicação entre as empresas parceiras, tais como, emails, notas de encomenda, requisições internas, programas internos da empresa, faturas, mapas de trabalhos e documentação institucional. Algumas informações da empresa também se obtiveram através do site das empresas e redes sociais (Facebook, Instagram e canal de Youtube).

As entrevistas passaram por três etapas. A primeira etapa apresentação do entrevistado, agradecimento pela disponibilidade, apresentação do objetivo da entrevista e do estudo. Também se interrogou o entrevistado sobre a autorização da gravação da entrevista e o uso dos respetivos dados da mesma. A segunda etapa da entrevista consistiu na sua realização tendo por base o guião. Por fim, na terceira etapa, agradeceu-se o tempo dispensado, solicitou-se o acesso a algum arquivo/dados e se tinha alguma questão a colocar sobre o estudo ou a entrevista efetuada. Tal como no estudo de Franco e Haase (2017), as entrevistas foram moderadamente direcionadas e guiadas por questões abertas, que o entrevistado respondeu de forma livre.

A tabela 2 é relativa à caracterização dos entrevistados.

Tabela 2: Caracterização dos entrevistados

	CASO 1	CASO 2	CASO 3	CASO 4	CASO 5
Entrevistado	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5
Género	Masculino	Masculino	Masculino	Masculino	Masculino
Idade	40 anos	47 anos	61 anos	38 anos	42 anos
Formação Académica	12º ano	Licenciatura em Gestão	7º ano	Licenciatura em Engenharia Mecatrónica	Licenciatura em Eletromecânica
Cargo/Função que desempenha na empresa	Administração Gerência	Sócio-Gerente	Sócio-Gerente	Responsável Técnico das delegações de Mangualde e Ourique	Diretor Técnico da delegação de Castelo Branco
Tempo na função	20 anos	9 anos	18 anos	3 anos	4 anos
Data da entrevista	18/04/2019	18/04/2019	26/04/2019	21/04/2019	24/04/2019
Tempo aproximado da duração da entrevista	35 Minutos	30 Minutos	30 Minutos	45 Minutos	30 Minutos

Fonte: Elaboração própria através de dados obtidos junto das empresas

3.4. Análise e Tratamento da Informação

A forma de evitar imprecisões ou conclusões precipitadas é pela análise de casos cruzados para comparar-se e contrastar-se os padrões de investigação em estudo (Barrat, Choi e Li, 2011). Barrat, Choi e Li (2011) recomendam que os pesquisadores devem selecionar dois casos de cada vez e compará-los para apurar as semelhanças e diferenças. Este procedimento deve ser repetido até que todos os casos estejam analisados. Caso se encontrem diferenças, estas não devem ser descartadas até se perceber que a singularidade da situação tenha contribuído para a diferença (Barrat, Choi e Li, 2011).

Neste estudo, todas as entrevistas foram gravadas. Após recolha das informações, estas foram transcritas na íntegra e após essa transcrição procedeu-se à análise do conteúdo e interpretação textual. Deste modo, demarcaram-se segmentos no texto transcrito, codificaram-se as informações relevantes com uma frase curta ou palavra e resumiu-se e comparou-se os temas obtidos nas entrevistas (Franco e Haase, 2015). Assim, foram analisados os discursos dos entrevistados e os documentos recolhidos, chegando-se a vários temas identificados e interligados à literatura consultada.

4. Resultados e Discussão dos Casos

Os resultados obtidos a partir do estudo qualitativo nas cinco PME portuguesas que desenvolvem alianças estratégicas estão descritos neste ponto. A apresentação das empresas surge numa primeira fase e seguidamente é desenvolvida uma análise comparativa dos casos e a sua discussão, onde primeiramente se aborda as alianças existentes nas empresas, depois aborda-se a comunicação interorganizacional e a ligação desta com o desempenho da aliança. Por fim, elabora-se uma síntese dos resultados.

4.1. Apresentação das Empresas

Caso 1: Empresa José Manuel L. Ferreira, Lda



Figura 2: José Manuel L. Ferreira, Lda

A empresa José Manuel L. Ferreira Lda está localizada no distrito de Guarda e está inserida no setor da transformação e comercialização de artigos de mármore e granito. Todo o processo produtivo do produto é desenvolvido na empresa, desde a seleção das matérias-primas até à entrega ao cliente. São especialistas na arte de trabalhar as rochas e as matérias-primas que utilizam são de origem nacional ou importada e o processo de transformação está assente em tecnologia.

A empresa foi fundada em fevereiro de 1980 com o nome José Manuel Lourenço Ferreira e, em agosto de 1992, surge a atual sociedade por quotas José Manuel L. Ferreira, Lda, focando a sua atividade, exclusivamente, na transformação de mármore e granito. Os produtos e

serviços que fornece estão ligados à arte funerária, esculturas, lareiras, decoração de interiores e exteriores e materiais para a construção civil.

A nível comunicacional, esta PME possui uma *newsletter* e o *site* que se encontra em cinco línguas (Português, Inglês, Francês, Alemão e Espanhol). No *site* (www.jmlferreira.com) apresenta-se a empresa, os serviços que presta, o catálogo de produtos e a galeria das obras realizadas.

Caso 2: Forest Stone, Lda



Figura 3: Forest Stone, Lda

A empresa Forest Stone foi criada em Fevereiro de 2010 e pertence ao distrito de Leiria. O seu setor de atividade consiste na exportação, importação e comercialização de rochas ornamentais. Com vastos conhecimentos ao nível da extração, transformação, importação e comercialização de vários tipos de rochas, tem a sua própria marca de superfícies de Quartzo. Os produtos que possui são o TPB Tech, Quartz Stone, mármore, granito e ainda produtos ligados à arte funerária.

Ao nível comunicacional, esta PME está presente no facebook, no instagram e tem um canal de youtube. Também possui um *site* (www.forst-stone.pt) em diversas línguas (Português, Inglês, Francês, Alemão e Espanhol), onde dá a conhecer a empresa, os produtos que comercializa e o seu catálogo de produtos. Ainda no próprio *site* tem um campo dedicado às notícias de destaque relacionadas com o seu ramo de negócio.

Caso 3: Transportes Ramos Martins, Lda

A empresa Transportes Ramos Martins, Lda pertence ao distrito da Guarda, estando sediada no Sabugal. Esta PME iniciou a sua atividade em 2001. A sua frota de camiões e atividade permanece igual desde a constituição da empresa. Esta empresa dedica-se ao transporte internacional de mercadorias.

Ao nível comunicacional, não tem *site* nem redes sociais.

Caso 4: Nortaluga - Venda e aluguer de equipamentos, Lda



Figura 4:Nortaluga-Venda e aluguer de equipamentos, Lda

A empresa Nortaluga-Venda e aluguer de equipamentos, Lda, com sede em Viana do Castelo, inicialmente estava direcionada ao aluguer de equipamentos para a construção civil e obras públicas. Esta PME foi alargando gradualmente as áreas de abrangência para os sectores de energia elétrica, manutenção industrial, metalurgia e metalomecânica. Assim, para além do mercado de aluguer também vende máquinas e equipamentos.

Esta PME tem ainda delegações em Mangualde, Torres Vedras e Ourique. Esta empresa teve início de atividade em 2001 e conta hoje com 40 colaboradores.

Em 2018 esta PME participou em 86 eventos, muitos deles considerados importantes a nível nacional e internacional como Rock in Rio Lisboa, Mini Nos Primavera Sound, Sumol Summer Fest, RFM SOMNII, Super Rock Super Bock - Festival Mimo, Meo Sudoeste, Web Summit, EDP Beach Party, Vodafone Paredes de Coura e Red Bull Air Race.

A Nortaluga é reconhecida pelo estatuto PME Líder desde 2008 e consagrada com a distinção PME Excelência 2010.

Ao nível da comunicação com outras empresas, B2B (Business to Business), e com o consumidor final, B2C (Business to Commerce), esta empresa possui um *site* (www.nortaluga.com) muito completo e em várias línguas (Português, Espanhol, Francês e Inglês). No *site* constam informações acerca da empresa, dados financeiros, os projetos em que já trabalhou, os serviços que desenvolve, os produtos que vende e aluga, catálogos, registos de atividades, notícias com destaques da empresa, das suas novidades, dos seus projetos, podendo até pedir-se um orçamento do projeto ou dos produtos a comprar ou alugar. Além disso, esta empresa também está presente na rede social Facebook, onde publica eventos onde está presente, os projetos que estão a desenvolver, novas aquisições de equipamentos e promoções. Também desenvolve *newsletters* e catálogos de divulgação de produtos e campanhas.

Caso 5: Barata e Marcelino- Engenharia Energética, S.A.



Figura 5: Barata e Marcelino - Engenharia Energética, S.A.

A empresa Barata e Marcelino - Engenharia Energética, S.A. foi fundada em 1985 e pertence ao distrito de Coimbra e ao setor da energia. Inicialmente tinha apenas cinco colaboradores e, atualmente, esta PME conta com cento e setenta. Tem uma delegação em Castelo Branco. A empresa foi iniciada com o objetivo da manutenção de instalações elétricas domésticas, prediais e industriais.

Trata-se duma empresa que aposta muito na inovação. Esta PME possui um amplo leque de clientes, onde se destacam a EDP, EDA, REFER, IROA, EDIA, Câmaras Municipais e muitas outras entidades privadas ligadas à sua área de atividade. Esta empresa tem como áreas de negócio: instalações elétricas; transporte e distribuição de energia; eficiência energética e projetos elétricos.

Em 2017 foi distinguida como PME líder.

Esta empresa tem um *site* (www.barataemarcelino.pt) em três línguas (Português, Inglês e Francês). No *site* a empresa é apresentada, bem como a sua política da qualidade, ambiente e segurança. O *site* ainda contém as áreas de negócio onde desenvolvem o trabalho e um portfólio dos projetos desenvolvidos, bem como notícias de destaque do seu setor. Esta PME também está presente no facebook e possui um canal de Youtube.

4.2. Análise Comparativa dos Casos e sua Discussão

Os entrevistados das cinco PME aqui estudadas estão bastante familiarizados com as alianças formadas e têm bastante participação na mesma, o que permitiu extrair informação mais completa e real. Nesta secção, tendo por base as entrevistas e documentos das empresas, serão analisadas três temáticas identificadas quer na parte teórica quer nas alianças estratégicas estudadas (alianças estratégicas; comunicação interorganizacional e a comunicação no desempenho das alianças).

4.2.1. Alianças Estratégicas

Nestas PME estudadas existe um acordo voluntário para a troca, compartilhamento de produtos, tecnologia e serviços para alcance de metas definidas, o que vai de encontro à definição de Gulati (1998) de alianças estratégicas. Assim, as alianças podem resultar duma grande variedade de motivos e objetivos, desde acordos contratuais simples até acordos mais formais (Gulati, 1998; Amici *et al.*, 2013).

Todas as alianças em estudo são informais, ou seja, não apresentam nenhum protocolo ou contrato escrito. As formas informais de constituir parcerias têm maior probabilidade de gerar valor do que as formais (Dyer e Singh, 1998). Além disso, são vários os motivos que estão na origem da formação de uma aliança. No caso 1, a aliança justifica-se por necessidade. Como revela o entrevistado 1, *“é sempre por necessidade. A gente começa a procurar no mercado e aparecem vários e depois a gente seleciona. Uns são credíveis outros não são credíveis e vai-se alicerçando uma contribuição entre nós os dois.”* No fundo, a necessidade está na origem da aliança pois esta empresa tem de atender aos novos requisitos

do cliente pela aquisição de recursos que satisfaçam as suas necessidades. No entanto, a seleção da empresa parceira ainda passa pela verificação da sua credibilidade. Além disso, o parceiro tem de trazer algo novo para a empresa “*uma contribuição*”. No caso 2, a aliança permite escoar as matérias-primas inovadoras e com excelente qualidade, ou seja, assegurar um recurso vital para a empresa parceira e que esse serviço seja de qualidade. Assim, para a empresa 2, a aliança foi possível porque ambas as empresas parceiras trabalham no mesmo setor, o que comprova que a complementaridade é importante e acrescenta algo novo ao negócio. A experiência na área específica da aliança facilita a identificação do parceiro certo (Weiermair *et al.*, 2008). Além disso, a PME 2 não trabalha para o consumidor final (*B2C-Business to Commerce*), mas para o cliente B2B (*Business to Business*) com a venda de pedras exóticas de todo o mundo e, deste modo, a parceria seria um novo meio de escoar os produtos.

A empresa 3 concede a rapidez e eficiência de servir o cliente estrangeiro da empresa parceira sempre em tempo útil e garantindo que os materiais cheguem com rapidez e em boas condições. Neste caso, a aliança formada possibilita fornecer capacidades adicionais, complementares e em falta, um transporte, sobretudo, para o estrangeiro. A empresa parceira possui a sua frota, mas recorre à empresa em estudo (caso 3) em quem confia para transportar o seu material para o estrangeiro. Para o caso 3, a origem da aliança está muito sustentada na confiança para com o parceiro (“*gente séria*”). Quando as empresas formam uma inserção relacional social e desenvolvem objetivos compartilhados, a confiança é reforçada (Chen, Lin e Yen, 2014).

No caso 4, a aliança formou-se porque esta empresa necessitava de facultar os seus equipamentos para alugar a outras empresas, ou seja, a necessidade de partilhar recursos e capacidades complementares. Deste modo, esta PME (caso 4) facultava recursos em falta à sua empresa parceira. Como refere o entrevistado 4, “*Nós não somos o único fornecedor*”, o que comprova que uma só empresa não possui tudo o que necessita para o seu negócio e a sua vitalidade e sucesso depende das boas parcerias que estabelecem. Relativamente à PME 5, a aliança teve origem na necessidade de usufruir de equipamentos para os serviços que desenvolve para outras empresas visto não possuir os mesmos. No fundo, esta aliança explica-se pelo preenchimento de lacunas de recursos e acesso a recursos e capacidades complementares. Assim, e tendo em conta a visão relacional, pela capacidade relacional consegue-se adquirir recursos complementares e com isso, gera-se valor (Preusler *et al.*, 2018; Dyer e Singh, 1998; Donada, Nogatchewsky e Pezet, 2016).

4.2.2. Comunicação Interorganizacional

As cinco empresas comunicam usando vários canais. A seleção dum canal de comunicação apropriado é crucial (Stegăroiu e Talal, 2014). Existem algumas diferenças na forma de comunicar mas são mínimas. Se no caso 3 com a parceira se desenvolve sobretudo uma comunicação telefónica e face-a-face, com os casos 4 e 5 predomina a comunicação digital (correio eletrónico) complementada pela telefónica. Nos casos 1 e 2 vigora também a comunicação telefónica e alguma comunicação via email.

Como refere Peng *et al.* (2010), diferentes empresas, usualmente, possuem diferentes atitudes sobre a comunicação de conteúdos com os seus parceiros. A comunicação interorganizacional está presente nas várias empresas em estudo, que comunicam, não somente, assuntos laborais mas também pessoais (exemplo dos casos 1 e 3). A comunicação aplicada é verbal. A comunicação presente nas empresas é a comunicação face-a-face, telefónica e via email. Todas as formas dos parceiros comunicarem apresentam um carácter informal. As organizações comunicam através de vários canais, sendo importante que vários canais de comunicação sejam implementados (Stegăroiu e Talal, 2014).

Tendo em conta a Teoria da Riqueza dos Media, os meios de comunicação apresentam habilidades variadas para negociar interpretações variadas, solucionar a ambiguidade e facilitar a compreensão. Duas suposições desta teoria são que as pessoas querem superar a equivocidade e a incerteza nas organizações e uma variedade de media comumente usados pelas organizações funcionam melhor em certas tarefas do que outras (Peng *et al.*, 2010). A comunicação face-a-face aumenta as hipóteses da comunicação ser entendida como se deseja (Stegăroiu e Talal, 2014). Assim, e tendo em conta a Teoria da Riqueza dos Media, os meios tradicionais como a comunicação face-a-face é o meio mais rico em termos de facilitar a compreensão e resolver a ambiguidade (Peng *et al.*, 2010). Em empresas com uma presença global, a comunicação face-a-face é difícil e por isso, investe-se em tecnologia (Stegăroiu e Talal, 2014).

Um nível mais alto de conhecimento sobre parceiros pode ser conseguido através dum maior nível de intensidade de comunicação e vontade de comunicação (Peng *et al.*, 2010). No funcionamento das alianças é fundamental a comunicação. No caso de empresa 1, esta após ter necessidade da matéria-prima para servir o cliente final contacta, via email e, principalmente, telefonicamente a empresa parceira (*“Á medida que o cliente nos contacta nós procuramos o parceiro a ver se ele disponibiliza esse produto”*). A recolha do material, após a comunicação da sua disponibilidade, também é via telefone e, por vezes, email. Assim, na empresa 1 os meios telefónico e email são usados para solicitar a matéria-prima, quantidades e agendamento da recolha. No entanto, há uma predominância do telefone,

como refere o entrevistado 1: *“Presencialmente não que a distância não permite isso. É via email ou telefone. (...). Mais telefone.”*

A empresa 2 revelou que é fundamental a comunicação ao servir o parceiro e na explicação do produto e, por isso, uma comunicação via telefone torna-se mais clara, fluída e permite o esclarecimento eficaz de dúvidas. Assim, via telefone e, por vezes, por email informa-se o parceiro das propriedades do produto, prazos e aviso da disponibilidade do produto e agendamento da recolha. Quanto à empresa 3, esta funciona para o transporte internacional, não fazendo a totalidade dos transportes da empresa parceira e fazendo sobretudo o de Portugal para França (*“Quando é normalmente para França pomos em prática a parceria”*) e aqui o telefone é o meio muito usado e eficaz para o serviço desenvolvido. Relativamente à PME 3, a comunicação desenvolve-se via telefone e também está muito presente a comunicação face-a-face. Como refere o entrevistado desta empresa (caso 3), *“Até fazemos lanches e almoços. Convivemos muito. A comunicação versa sobre o transporte a efetuar, carga, prazos, direções e também informações pessoais, sobretudo nos almoços convívio”*.

Na PME 4, a comunicação é desenvolvida via email e telefonicamente. O email é encarado como uma obrigatoriedade para que toda a informação fique registada (*“O pedido é sempre feito via email”* pois *“é importante ser por mail sempre”*, refere o entrevistado 4). Como refere este entrevistado, *“No email diz-se tudo”* e, por isso, o telefone somente serve de complemento de pequenos detalhes. Os emails são bastante completos, neles consta a seguinte informação: formalização do pedido de equipamento, local da obra, número da ordem de trabalho, horários, descrição do material e tipo de transporte a realizar.

Na empresa 5, além dos emails minuciosos sobre os equipamentos que necessita e que complementa com o telefone, também realizam, embora de modo menos regular, almoços convívio para comunicar com o parceiro (comunicação face-a-face). Para descrever detalhes recomenda-se a comunicação escrita e se anteriormente a comunicação escrita era encarada como demorada, o digital tornou a comunicação escrita mais eficiente (Stegãroiu e Talal, 2014). O entrevistado da empresa 5 referiu ainda que há dois tipos de trabalhos com o parceiro: trabalhos programados e situações de avaria. Na primeira situação, a comunicação desenvolve-se por email, podendo ser complementada por telefone. Na segunda situação a comunicação desenvolve-se por telefone, pela agilização que este possibilita. As TI são importantes visto facilitarem a comunicação colaborativa entre os parceiros. Além disso, atualmente as TI já permitem a integração de voz, dados e imagem, o que possibilita a troca e uso de conhecimento estrategicamente valioso entre parceiros (Paulraj, Lado e Chen, 2008; Madhok e Tallman, 1998).

Quanto à frequência da comunicação, ela está bastante vincada em todas as alianças aqui estudadas, sendo esta realizada todas as semanas. A frequência de comunicação reflete a

frequência com que os parceiros de negócios se contactam (Peng *et al.*, 2010; Mohr e Nevin, 1990; Wenwen e Baiyu, 2015; Brown, 1981). A comunicação frequente possibilita a troca de ideias (Wenwen e Baiyu, 2015). A frequência pode ser medida em termos de frequência do uso de meios de comunicação, frequência de reuniões, frequência de visitas e frequência de interações (Anderson, Lodish e Weitz, 1987; Peng *et al.*, 2010; Jonsson e Zineldin, 2003). Esta frequência permite a criação de laços de confiança, o que facilita a colaboração e cooperação na aliança. Além disso, a partilha frequente de informações permite conhecer o parceiro e evita oportunismo do lado parceiro, pela presença constante de conversação. Com uma comunicação frequente definem-se e redefinem-se objetivos e tomam-se decisões. Como refere o entrevistado 1 sobre a frequência e o à vontade da comunicação com o parceiro: *“É isso e a confiança. Os níveis de confiança aumentam devido a isso. Trabalhamos muito com o parceiro graças à confiança que temos. Sabemos que o material que mandam que tem qualidade. E qualquer problema que surja, nós estamos à vontade para reclamar. É um nível de confiança muito alto”*.

O comportamento da comunicação é composto de frequência de comunicação e meios de comunicação (Wenwen e Baiyu, 2015). Através do comportamento de comunicação, os parceiros na aliança podem evitar imprecisões e conflitos e melhorar o desempenho e a estabilidade da aliança (Wenwen e Baiyu, 2015). Está comprovado que nestas alianças existe frequência na comunicação quer usando a comunicação face-a-face, quer telefónica ou via email o que torna claro o trabalho e metas a cumprir e, com isso, cria-se estabilidade e alcançam-se os objetivos .

A vontade de comunicação numa empresa está ligada à abertura para comunicar informações relevantes com honestidade e frequência (Peng *et al.*, 2010). Nas cinco PME analisadas existe a vontade de comunicar, pois os parceiros demonstram vontade em partilhar informações entre si. Nas alianças da empresa 1 e 2, os temas que comunicam são relacionados ao trabalho (*“Informação específica do trabalho”*, afirma o entrevistado 2). Na parceria do caso 3, os temas de comunicação estendem-se além dos meramente profissionais. Esta vontade é demonstrada pelo fato de sempre que está a uma distância próxima do parceiro se juntam para conviver e até no estrangeiro vai visitar o parceiro nas feiras internacionais em que participa.

Na empresa (caso 4), a *“Comunicação é impecável e informal”*, como refere o entrevistado 4. Além disso, a empresa parceira demonstra à vontade de comunicação pois atualiza a empresa 4 sobre alterações relevantes no seu sistema de funcionamento sem que lhe seja solicitado qualquer tipo de informação. Na PME 5, o *“à vontade”* está bastante presente e até quando surgem dúvidas técnicas as empresas contactam-se, o que demonstra que além de partilharem tudo sobre o trabalho que desenvolvem, elas também se sentem à vontade para

esclarecer dúvidas com o parceiro porque sabem que têm com este uma comunicação aberta, fácil e ativa.

A comunicação no caso 2 demonstra ser boa, clara e precisa. Na aliança da empresa 1, a clareza e adequação da comunicação “*são valores fundamentais*”. Como refere o entrevistado do caso 3 sobre se a comunicação tem clareza “*Sim, bastante*”. Na aliança do caso 4, a comunicação é muito caracterizada pela precisão, muito presente nos emails e, além disso, a relevância, pelas informações que transferem, o que se resume na expressão do entrevistado 4 “*comunicação impecável*”. Quanto às alianças do caso 5, a comunicação qualifica-se pela pontualidade, relevância e credibilidade. Assim, de acordo com as evidências empíricas obtidas, pode-se avaliar que as comunicações estabelecidas entre os parceiros têm uma excelente qualidade. Em suma, a qualidade da comunicação, onde se inclui a adequação, exatidão, pertinência das informações transferidas e credibilidade, considera-se um fator de sucesso particularmente crítico da parceria (Wenwen e Baiyu, 2015).

O compromisso de comunicação evita entre os parceiros da aliança o oportunismo (Dahlstrom e Nygaard, 1999; Wenwen e Baiyu, 2015). O compromisso de comunicação também permite que os parceiros da aliança intervenham na definição de metas e estabelecimento de decisões (Wenwen e Baiyu, 2015). Assim e tendo presente o estudo de Wenwen e Baiyu (2015) aquele é um indicador de sucesso da comunicação. E como ele está presente nas empresas em estudo podemos afirmar que a comunicação funciona e está enraizada nas várias alianças aqui estudadas.

4.2.3. A Comunicação no Desempenho das Alianças

Os valores e metas compartilhadas entendem-se como crenças em comum nos parceiros sobre as metas, políticas e comportamentos que defendem, servindo como guias do comportamento para atingir objetivos comuns (Chen, Lin e Yen, 2014; Morgan e Hunt, 1994; Kashyap e Sivadas, 2012). A existência de objetivos compartilhados é um mecanismo de controlo desejável que estimula os membros a contribuírem com ativos de informação e também empreender uma colaboração profunda para maximizar o desempenho comercial conjunto (Kashyap e Sivadas, 2012; Chen, Lin e Yen, 2014). O desempenho da aliança pode ser avaliado com o cumprimento dos objetivos estabelecidos, a satisfação na aliança e o desejo de manter a aliança. Através do comportamento de comunicação, os parceiros numa aliança podem evitar imprecisões e conflitos e melhorar o desempenho e a estabilidade da aliança (Wenwen e Baiyu, 2015).

Uma aliança que gera satisfação nos seus parceiros existe quando as expectativas de desempenho são alcançadas (Mohr e Spekman, 1994). Assim, a qualidade da comunicação está

positivamente associada à satisfação da aliança (Mohr e Spekman, 1994; Wenwen e Baiyu, 2015) e ao alcance da meta (Wenwen e Baiyu, 2015). Todas as PME em estudo estão satisfeitas com a aliança, fruto do bom desempenho devido ao alcance dos objetivos que foram definidos com a criação da aliança. Neste sentido, e tendo também presente a perspectiva relacional, é em conjunto que os objetivos são alcançados (Dyer e Singh, 1998). O entrevistado do caso 1 sobre se a aliança trouxe os resultados que queriam quando inicialmente decidiram fazer a parceria, reforça que *“apresentam novos produtos, sempre a apresentar coisas novas. Estamos sempre atualizados”*. Em relação ao caso 3, este sempre serviu bem e de modo profissional o parceiro nos serviços que desenvolvem juntos. A PME 3 está satisfeita com a parceria e objetivos alcançados e fortalece dizendo *“é gente séria”*. Assim, os objetivos definidos nas alianças estão a ser cumpridos. A satisfação com o desempenho da aliança está alicerçada na comunicação que é fluída, constante e relevante. As metas compartilhadas são um recurso relacional relevante e também condição necessária para facilitar uma comunicação significativa entre as partes numa relação de troca (Chow e Chan, 2008; Li, 2005; Chen, Lin e Yen, 2014).

O entrevistado da PME 2 ainda relata que a satisfação e alcance dos objetivos com o parceiro se explica pelo facto da comunicação permitir tornar claro e fácil de cumprir os objetivos (*“Sim, isso é importante”*, responde o entrevistado 2). Na empresa 4, a aliança está a corresponder às expectativas iniciais, o que se reflete na satisfação geral com a aliança, demonstrada pelo entrevistado 4 *“os objetivos estão a ser cumpridos, horários, preços, capacidade técnica (...). Com esta nossa empresa parceira não há problema nenhum”*. O entrevistado no caso 5 também está satisfeito com a aliança que deseja manter e que os objetivos estão a ser cumpridos (*“a correspondência à solicitação em 95 % dos casos sempre cumprida”*, refere o entrevistado 5). Esta satisfação está também alicerçada numa comunicação relevante, adequada, detalhada e frequente. Assim, atualmente reconhece-se que a comunicação interorganizacional é um facilitador essencial para melhorar o desempenho numa aliança (Peng *et al.*, 2010). As empresas que se juntam para a conquista de objetivos comuns provavelmente constroem relações de trabalho mais fortes e a procura colaborativa de metas deve aumentar a satisfação do relacionamento com a parceria (Mehta *et al.*, 2013).

Em todas as alianças aqui estudadas, a comunicação entre os parceiros demonstra ser boa, clara e precisa e isso, permite que os objetivos sejam entendidos, clarificados e executados. Havendo um bom desempenho, existe satisfação com a aliança e a aliança neste caso é de sucesso. Segundo Dyer e Singh (1998) e Paulraj, Lado e Chen (2008), como competência relacional, a comunicação interorganizacional pode criar valor adicional, pela relação de troca entre os parceiros (Dyer e Singh, 1998; Paulraj, Lado e Chen, 2008). As metas compartilhadas unem e assim trocam conhecimento (Chow e Chan, 2008; Li, 2005; Chen, Lin e Yen, 2014). A partilha de informações é importante para aumentar a eficiência e o

desempenho organizacional (Yang e Maxwell, 2011). A comunicação entre as empresas produz diversos benefícios para o desempenho da aliança. Os benefícios da alta comunicação interorganizacional tornam possível alcançar as metas da aliança (Yang *et al.*, 2014; Wenwen e Baiyu, 2015; Paulraj, Lado e Chen, 2008; Lin e Darnall, 2015).

Por outro lado, as alianças em estudo sempre foram contínuas, não havendo nenhuma interrupção ao longo do tempo e a expectativa de todos os parceiros é que ela se mantenha no tempo, demonstrando a satisfação com a aliança. Todas as alianças demonstram desejo em manter as mesmas. As alianças dos casos 1 e 2 duram desde 2010 (9 anos) e no caso 3 a extensão temporal é maior, 16 anos. À medida que os parceiros se envolvem num relacionamento de longo prazo, eles desenvolvem ligações que ampliam os benefícios (Dyer e Singh, 1998). A estabilidade destas alianças explica-se pelo facto de existir uma comunicação frequente, o que cria ou reforça a confiança já existente e permite agilizar processos e tomadas de decisão. Como refere o entrevistado do caso 3 sobre a estabilidade da aliança e a sua perspetiva futura, trata-se de *“uma amizade de muitos anos”*, o que prova a ligação e relacionamento que a durabilidade no tempo pode criar. E um exemplo desta confiança no futuro da aliança é a publicidade da empresa parceira presente no seu camião.

No caso 4, a parceria existe desde 2007, o mesmo espaço temporal se verifica na PME 5. No caso 4, a manutenção da parceria tem como alicerces a comunicação frequente e detalhada (através de emails) e a prontidão em satisfazer as necessidades de recursos e capacidades do parceiro. O entrevistado da empresa 4 ainda refere que a segurança em ter um parceiro em que se confie permite desvalorizar imprevistos (*“Também porque se tiveres à vontade com quem estás a falar mesmo que algo corra menos bem é menos valorizado”*). Esta estabilidade não é possível sem o desenvolvimento dum serviço de qualidade e a manutenção da confiança. Esta confiança consegue-se pela manutenção de contacto constante por email e telefone, como justifica o entrevistado 4: *“Qualidade de serviço e, depois a proximidade e confiança que se tem” e que “a parceria é para continuar”*. No caso 5, como refere o entrevistado 5, *“a disponibilidade das pessoas (...) o ir ao encontro das expectativas (...) a correspondência à solicitação em 95 % dos casos sempre cumprida”* fundamentam o desejo de manter a parceria.

Uma orientação de longo prazo permite que os parceiros desenvolvam maior confiança uns com os outros e apresentem comportamentos cooperativos e de confiança, bem como aumentem o investimento em ativos específicos de relacionamento com o objetivo de alcançar metas mútuas (Paulraj, Lado e Chen, 2008). A confiança é importante para a partilha de conhecimento, para o desempenho da parceria, além de que a existência de confiança limita o comportamento oportunista (Panteli e Sockalingamb, 2005; Chen, Lin e Yen, 2014). As organizações que desenvolvem fortes relacionamentos têm expectativas

positivas, confiança no parceiro e reduzem as barreiras comunicacionais (Chen, Lin e Yen, 2014).

4.2.4. Síntese dos Resultados

A tabela 3 presente neste subcapítulo é uma síntese dos resultados das principais temáticas verificadas nos casos (PME) estudados: aliança estratégica, comunicação interorganizacional e a comunicação no desempenho das alianças.

Na aliança estratégica estão resumidas as razões que levaram à formação destas relações de cooperação nas cinco PME estudadas. Sobre a comunicação interorganizacional, identifica-se o tipo de comunicação (formal/informal), bem como os principais meios de comunicação usados pelas empresas estudadas. Visto na comunicação interorganizacional terem sido estudadas quatro dimensões da comunicação, as mesmas foram verificadas nos casos estudados, havendo a predominância de duas: a vontade e a qualidade da comunicação. Em relação à comunicação no desempenho, esta temática passa por três tópicos principais: cumprimentos dos objetivos, satisfação com a aliança e desejo de manutenção da aliança.

Tabela 3: Tabela síntese da aliança estratégica, comunicação interorganizacional e comunicação no desempenho

		CASO 1	CASO 2	CASO 3	CASO 4	CASO 5
ALIANÇA ESTRATÉGICA	Razões da formação da aliança	Necessidade de atender aos novos requisitos do cliente Adquirir recursos	Complementaridade do setor	Necessidade de fornecer capacidades complementares	Necessidade de compartilhar recursos e capacidades complementares	Necessidade de adquirir recursos e capacidades complementares
	Tipo de comunicação	Informal	Informal	Informal	Informal	Informal
COMUNICAÇÃO INTERORGANIZACIONAL	Meios de comunicação	Telefone e email	Telefone e email	Telefone e face-a-face	Email e telefone	Email, telefone e face-a-face
	Dimensões da comunicação	Vontade Qualidade	Vontade e Qualidade	Vontade e Qualidade	Vontade e Qualidade	Vontade e Qualidade
	Cumprimentos dos objetivos	Cumpridos totalmente	Cumpridos totalmente	Cumpridos totalmente	Cumpridos totalmente	Cumpridos totalmente
A COMUNICAÇÃO NO DESEMPENHO	Satisfação com a aliança	Muita	Muita	Muita	Muita	Muita
	Desejo de manter a aliança	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim

Fonte: Elaboração própria

5. Conclusões e Implicações

No mundo atual existe uma proliferação de alianças estratégicas, pois cada vez mais a competitividade e complexidade dos negócios conduz a esta forma de colaboração. Contudo, muitas alianças estratégicas falham. Neste sentido, é fundamental o estudo deste fenómeno e a identificação de pressupostos que guiam os gestores das empresas para a obtenção das metas definidas para o sucesso da aliança. Neste contexto, o desempenho das alianças está ligado a uma comunicação interorganizacional eficaz, eficiente e completa.

A partir de uma visão relacional, este estudo procurou verificar se as dimensões da comunicação (por exemplo, vontade, comportamento, qualidade e compromisso) promovem uma comunicação interorganizacional eficaz e se esta, por sua vez, influencia o desempenho das alianças estratégicas. Para alcançar este objetivo, optou-se por uma metodologia de investigação qualitativa, com o recurso a cinco PME cujas sedes pertencem aos distritos de Guarda, Leiria, Viana do Castelo e Coimbra. O estudo recaiu sobre cinco PME (casos múltiplos) em que os dados foram recolhidos através de entrevistas e documentos facultados pelas empresas.

Através de uma análise comparativa das PME envolvidas em alianças, neste estudo concluiu-se que a comunicação nas suas várias dimensões está bastante implementada nas alianças estudadas. Uma comunicação interorganizacional sólida, enraizada e constante permite cumprir os objetivos da aliança, levando esta a ter um bom desempenho. Aliado ao cumprimento dos objetivos e metas, fruto da comunicação clara, origina-se a satisfação com as alianças estabelecidas e o desejo de elas perdurarem no tempo.

Várias dimensões da comunicação foram aplicadas de modo a dar uma visão mais abrangente do processo comunicacional entre as organizações. De entre as diversas dimensões da comunicação a grande ênfase esteve na vontade e na qualidade da comunicação. O comportamento comunicacional também é relevante para que a comunicação seja bem-sucedida. Estando todas as dimensões presentes, embora com ênfases diferentes, é possível concluir que está estabelecido o compromisso comunicacional e, deste modo, o sucesso de todo este processo comunicacional.

Os resultados mostram também que a comunicação nas empresas aqui estudadas é empregue usando diferentes canais, e assim, a conjugação de meios de comunicação, tradicionais e modernos, torna a comunicação rica e completa. Constatou-se que as comunicações que exigem um conteúdo informacional mais vasto, complexo e pormenorizado são facultados aos parceiros de modo escrito e usando a comunicação digital. Deste modo, a comunicação digital é encarada como útil, quer pela sua rapidez quer pela multiplicidade de conteúdos que pode transmitir. Apesar disso, a comunicação via telefone é um complemento do email, para ajuste de pequenos detalhes. Nas alianças onde o trabalho desenvolvido não exige tanta carga

informacional a comunicação via telefone é bastante recorrente. A comunicação face-a-face também se utiliza, mas com intensidade e relevância diferentes. Além disso, o facto de se enveredar por uma comunicação oral demonstra o grau de confiança e relacional que os parceiros têm e desenvolvem entre si.

A presença constante dos parceiros e a atualidade, autenticidade e clareza das informações que comunicam possibilita que uma aliança seja contínua no tempo e haja, por parte das empresas, o desejo de manter. Além disso, a troca frequente de comunicações numa aliança viabiliza o conhecimento dos objetivos e metas, clarificá-los, reformulá-los e atingi-los criando satisfação. Este bom desempenho da aliança permitem afirmar que esta tem sucesso e, as alianças em estudo são prova disso.

Apesar das empresas apresentarem diferentes anos de constituição e diferente número de colaboradores, verifica-se que a extensão temporal da presença no mercado e a dimensão da empresa não influencia o modo como comunicam, como encaram a parceria e como se relacionam. Todas as parcerias se desenvolvem e funcionam de forma não muito díspar apesar destes diferentes fatores.

O desempenho é vital para a manutenção das alianças estratégicas. E este desempenho está atinente aos objetivos cumpridos, á satisfação e a estabilidade da aliança. Assim, neste estudo conclui-se que a comunicação é fulcral para que os objetivos e metas sejam passadas claramente ao parceiro e não somente os objetivos inicialmente definidos com a constituição da parceria, mas também os que foram surgindo, adaptados e reajustados às necessidades e exigências do negócio.

Neste estudo também se concluiu que os objetivos e metas são fundamentais para unir os parceiros visto serem o pilar da aliança. No entanto, sem o desenvolvimento da componente relacional é improvável que as parcerias se mantenham com tanta vitalidade como as analisadas neste estudo. Neste campo também a comunicação interorganizacional é o ingrediente diferenciador e secreto. Alicerçada numa comunicação constante, fluída e transparente, a relação entre os parceiros é possível. Exemplo dessa saúde relacional são os almoços convívio, o “á vontade” para colocar dúvidas que estão para além da aliança, a troca de conversas pessoais, ou indo mais longe a visita ao parceiro numa participação sua no estrangeiro para mostrar apoio.

Nestas alianças, os objetivos inicialmente acordados estão a ser cumpridos e o que se adicionaram posteriormente também estão a ser implementados com empenho e profissionalismo. Estas parcerias estão assentes na informalidade, quer de constituição, quer de desenvolvimento comunicacional. Estas alianças foram criadas sem qualquer documento que as regesse e guiasse e o seu desenvolvimento não exigiu que a informalidade fosse formalizada. O sucesso das alianças estudadas também é alcançado por esta informalidade

que é mais propícia à criação de laços e afetividade e não somente no lado laboral da parceria.

Todas as empresas aqui estudadas mostraram satisfação com a aliança fruto dos objetivos alcançados, dos objetivos a decorrer e do modo de relacionamento com o parceiro, ou seja, existe um bom desempenho da parceria. Nisto a comunicação foi a responsável.

De acordo com as evidências obtidas, o presente estudo mostra a importância da comunicação interorganizacional para o desempenho de uma aliança, para o seu sucesso. Assim, as duas questões de investigação inicialmente formuladas foram respondidas: (1) as dimensões da comunicação (vontade, comportamento, qualidade e compromisso) promovem uma comunicação interorganizacional eficaz, e; (2) comunicação interorganizacional influencia o desempenho da aliança estratégica.

Esta investigação oferece contributos para as empresas que queiram desenvolver alianças estratégicas ou que estejam a desenvolver as mesmas, mas que não estejam a conseguir um bom desempenho e o ambicionem. As alianças estratégicas estão muito presentes nas empresas de hoje e por esta razão, expõe-se algumas sugestões com vista ao alcance de uma comunicação interorganizacional mais eficaz e, conseqüentemente, ao sucesso das alianças estratégicas. Assim, algumas sugestões a ter em conta são:

- a) Na constituição duma aliança tem de ficar claro quais os objetivos da mesma e as metas a alcançar;
- b) Se a constituição da aliança for formalizada por escrito, tem de se procurar o reajuste constante da mesma para que a formalidade não bloqueie a relação e o seu sucesso;
- c) Se uma aliança for informal, esta tem que ser um pilar a manter porque demonstra a abertura para uma relação assente no à vontade e na confiança;
- d) Implementar uma comunicação constante, assídua e pontual entre os parceiros é fulcral para o sucesso das alianças;
- e) Desenvolver uma comunicação assente na clareza das ideias, na fluidez, na adequação dos assuntos e pertinência dos mesmos, são fatores a considerar numa PME;
- f) Desenvolver uma comunicação frequente possibilita a troca de conhecimentos, definir e redefinir objetivos, tomar decisões e evita imprecisões;
- g) Mesclar diferentes formas de comunicação e meios, tendo sempre presente o negócio em causa e a situação, é um mecanismo a ter presente numa PME;
- h) A existência do compromisso de comunicação evita comportamentos oportunistas ou contrários aos interesses da aliança;

- i) O acompanhamento constante do desenvolvimento da aliança para avaliar e detetar possíveis falhas, erros, imprecisões e conseguir o ajuste e reestruturação atempada, deve ser realizado no contexto de uma PME.

Com esta investigação verificou-se a importância da comunicação interorganizacional para a criação, desenvolvimento e sucesso das alianças estratégicas. Sem esta comunicação não será possível o bom alcance do desempenho das alianças. Esta investigação é relevante porque indica práticas de gestão das alianças estratégicas com base na comunicação interorganizacional, com o intuito de um excelente desempenho das alianças. Neste sentido, este estudo contribui para o progresso do conhecimento das alianças estratégicas pela ligação inovadora com a comunicação interorganizacional e sua aplicabilidade.

Neste estudo também existem algumas limitações. Visto ter sido adotada uma metodologia qualitativa, apesar de fornecer informações detalhadas e precisas sobre o tema em estudo, os resultados não podem ser generalizados. O estudo foi aplicado em cinco PME pelo que a sua transposição para empresas de maior dimensão não poderá ser feita, pois as mesmas apresentam características particulares. Deste modo, futuramente seria importante o desenvolvimento de novos estudos nesta área. Seria essencial verificar esta realidade em empresas de maior dimensão e também noutras realidades geográficas que não Portugal, onde este estudo foi aplicado. Estes novos estudos podem enriquecer a investigação nesta área com uma análise comparativa de modo a estabelecer novos pressupostos, quer por analogia, quer pelas diferenças encontradas.

Finalmente, as empresas envolvidas numa aliança estratégica devem mostrar vontade em comunicar, aplicar mecanismos e meios de comunicação, procurar a qualidade da comunicação e visualizar a comunicação como um compromisso para o excelente desempenho, para o sucesso da aliança.

Referências

- Alonso, A.D. (2009). Importance of relationships among small accommodation operations around the city of Perth. *Tourism and Hospitality Research*, 10, 1, 14-24.
- Amici, A., Fiordelisi, F., Masala, F., Ricci O. e Sist, F. (2013). Value creation in banking through strategic alliances and joint ventures. *Journal of Banking & Finance*, 37, 1386-1396.
- Anand, B. N. e Khanna, T. (2000). Do firms learn to create value? The case of alliances. *Strategic Management Journal*, 21, 295-315.
- Anderson, E., Lodish, L. e Weitz, B. (1987). Resource allocation behavior in conventional channels. *Journal of Marketing Research*, 24, 85-97.
- Anderson, J.C. e Narus, J. A. (1990). A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *Journal of Marketing*, 54, 42-58.
- Arino, A. e De La Torre, J. (1998). Learning from failure: Towards an evolutionary model of collaborative ventures. *Organization science*, 9, 3, 306-325.
- Axelrod, R. (1984). *The evolution of co-operation*. London, Penguin Books, 5-123.
- Balestrin, A., Verschoore, J. R. e Perucia, A. (2014). A visão relacional da estratégia: Evidências empíricas em redes de cooperação empresarial. *BASE - Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 11, 1, 47-58.
- Barkema, H. G., Shenkar, O., Vermeulen, F. e Bell J.H.J. (1997). Working abroad, working with others: How firms learn to operate international joint ventures. *Academy of Management Journal*, 40, 2, 426-442.
- Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 1, 17, 99-120.
- Barrat, M., Choi, T. e Li, M. (2011). Qualitative case studies in operations management: Trends, research outcomes, and future research implications. *Journal of Operations Management*, 29, 329-342.
- Brito, R. P., Berardl, P. C. (2010). Vantagem competitiva na gestão sustentável da cadeia de suprimentos: Um metaestudo. *Revista de Administração de Empresas*, 50, 2, 155-169.

Brockhoff, K. e Teichert, T. (1995). Cooperative R&D and partners' measures of success. *International Journal of Technology Management*, 10, 1, 111-123.

Brouthers, K. D., Brouthers, L. E. e Wilkinson, T. J. (1995). Strategic alliances: Choose your partners. *Long Range Planning*, 28, 3, 2-25.

Brown, J. (1981). A cross-channel comparison of supplier-retailer relationsh. *Journal of Retailing*, 57, 3-18.

Carter, J.R. e Miller, J.G. (1989). The impact of alternative vendor/buyer communication structures on the quality of purchased materials. *Decision Sciences*, 20, 4, 759-776.

Chand, M. e Katou, A. A. (2012). Strategic determinants for the selection of partner alliances in the Indian tour operator industry: A cross-national study. *Journal of World Business*, 47, 2, 167-177.

Chen, I.J. e Paulraj, A. (2004). Towards a theory of supply chain management: The constructs and measurement. *Journal of Operations Management*, 22, 2, 119-150.

Chen, S.H., Lee, H.T. e Wu, Y.F. (2008). Applying ANP approach to partner selection for strategic alliance. *Management Decision*, 46, 3, 449-465.

Chen, Y., Lin, M. J. e Chang, C. (2009). The positive effects of relationship learning and absorptive capacity on innovation performance and competitive advantage in industrial markets. *Industrial Marketing Management*, 38 ,2, 152-158.

Chen, Y., Lin, T. e Yen, D. C. (2014). How to facilitate inter-organizational knowledge sharing: The impact of trust. *Information & Management*, 51, 568-578.

Chow, S. e Chan, L.S. (2008). Social network, social trust and shared goals in organizational knowledge sharing. *Information e Management*, 45, 458-465.

Consultado em 8 de abril de 2019 através de www.jmlferreira.com

Consultado em 9 de abril de 2019 através de www.forst-stone.pt

Consultado em 10 de abril de 2019 através de www.nortaluga.com

Consultado em 10 de abril de 2019 através de www.barataemarcelino.pt

- Cropper, S., Ebers, M., Huxham, C., Ring, P.S.(2008). Introducing interorganizational relations. In: S. Cropper, M. Ebers, C. Huxham, P. Smith-Ring (eds.), *The Oxford Handbook of Interorganizational Relations*. Oxford, Oxford University Press, 15-31.
- Culpan, R. (2009). A fresh look at strategic alliances: Research issues and future directions. *International Journal of Strategic Business Alliances*, 1, 1,4-23.
- Cummings, J. L. e Holmberg, S. R.(2012). Best-fit Alliance Partners: The Use of Critical Success Factors in a Comprehensive Partner Selection Process. *Long Range Planning*, 45, 2-3,136-159.
- Cyert, R. M. e Goodman, P. S. (1997). Creating effective university-industry alliances: An organizational learning perspective. *Organizational dynamics*, 25, 4, 45-58.
- Dahlstrom, R. e Nygaard, A. (1999). An empirical investigation of ex post transaction costs in franchised distribution channels. *Journal of Marketing Research*. 36, 160-170.
- Das, T.K. e Teng, B.S. (2000). A resource-based theory of strategic alliances. *Journal of Management*, 26, 1, 31-61.
- Donada, C., Nogatchewsky, G. e Pezet, A. (2016). Understanding the relational dynamic capability-building process. *Strategic Organization*, 14, 2, 93-117.
- Dyer, J.H. (1996). Does governance matter? Keiretsu alliances and asset specificity as sources of Japanese competitive advantage. *Organization Science*, 7, 6, 649-666.
- Dyer, J. H., e Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23, 4, 660-679.
- Elmuti, D. e Kathawala, Y. (2001). An overview of strategic alliances. *Management Decision*, 39, 3, 205-217.
- Feller, J., Parhankangas, A., Smeds, R. e Jaatinen, M. (2013). How Companies Learn to Collaborate: Emergence of Improved Inter-Organizational Processes in R&D Alliances. *Organization Studies*, 34, 313-343.
- Filho, C.G.C, Fernandes, R.B e Castro, C. C. (2016). Alianças estratégicas e marcas próprias: A falta de estratégias nas alianças estaria tornando impróprias as marcas? *Pretexto*, 17,1, 29-45.

Franco, M. (2010). Partner selection criteria in cooperative agreements: Influence from contextual factors. *International Journal of Business Environment*, 3, 3, 267-291.

Franco, M. e Haase, H. (2015). University-industry cooperation: Researchers' motivations and interaction channels. *Journal of Engineering and Technology Management*, 36, 41-51.

Franco, M. e Haase, H. (2017). Success factors in university sport partnerships: A case study. *EuroMed Journal of Business*, 12, 1, 87 - 102.

Ganesan, S. (1994). Determinants of long-term orientation in buyer- seller relationships. *Journal of Marketing*, 58, 1-19.

García-Canal, E. (2004). El papel de las alianzas estratégicas en la internacionalización de las empresas españolas. *Universia Business Review*, 70-83.

Geringer, J.M. e L. Hebert., L. (1991). Measuring performance of international joint ventures. *Journal of International Business Studies*, 249-263.

Ghoshal, S. e Moran, P. (1996). Bad for practice: A critique of the transaction cost theory. *Academy of Management Review*, 21,1, 13-47.

Gold, S., Seuring, S. e Beske, P. (2010). Sustainable supply chain management and inter-organizational resources: A literature review. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 17, 4, 230-245.

Gomes-Casseres, B. (1994). Group versus group: How alliance networks compete. Consultado em 23 de fevereiro de 2019 através de <https://hbr.org/1994/07/group-versus-group-how-alliance-networks-compete>

Gulati, R. (1995). Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. *Academy of Management Journal*, 38, 1, 85-112.

Gulati, R. (1998). Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, 19, 293-317.

Gulati, R. (1999). Network location and learning: The influence of network resources and firm capabilities on alliance formation. *Strategic Management Journal*, 20,5,397-420.

Gulati, R., Nohria, N. e Zaheer, A. (2000). Strategic Networks. *Strategic Management Journal*, 21, 203-215.

- Ireland, R.D., Hitt, M. A. e Vaidyanath, D. (2002). Alliance management as a source of competitive advantage. *Journal of Management*, 28, 3, 413-446.
- Jonsson, P. e Zineldin, M. (2003). Achieving high satisfaction in supplier-dealer working relationships. *Supply Chain Management: An International journal*, 8, 3, 224-240.
- Kale, P., Dyer, J. H. e Singh, H. (2002). Alliance capability, stock market response, and long - term alliance success: The role of the alliance function. *Strategic management journal*, 23, 8, 747-767.
- Kale, P., Singh, H. e Perlmutter, H. (2000). Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: Building relational capital. *Strategic management journal*, 217-237.
- Kashyap, V. e Sivadas, E. (2012). An exploratory examination of shared values in channel relationships. *Journal of Business Research*, 65, 586-592.
- Kim, S.M., e Mahoney, J. T. (2006). Mutual commitment to support exchange: Relation-specific IT system as a substitute for managerial hierarchy. *Strategic Management Journal*, 27, 401-423.
- Krishnan R., Martin, X. e Noorderhaven, N. G. (2006). When does trust matter to alliance performance? *Academy of Management Journal*, 49, 5, 894-917.
- Koza, M. e Lewin, A. (2000). Managing partnerships and strategic alliances: Raising the odds of success. *European Management Journal*, 18, 2, 146-151.
- Lado, A. A., Paulraj, A. e Chen, I. J. (2011). Customer focus, supply-chain relational capabilities and performance: Evidence from US manufacturing industries. *The International Journal of Logistics Management*, 22, 2, 202-221.
- Lajara, B.M., Lillo, F.G. e Sempere, V.S. (2003). Human resources management: A success and failure factor in strategic alliances. *Employee Relations*, 25, 1, 61-80.
- Li, L. (2005). The effects of trust and shared vision on inward knowledge transfer in subsidiaries' intra- and inter-organizational relationships. *International Business Review*, 14, 77-95.

Lin, H. e Darnall, N. (2015). Strategic alliance formation and structural configuration. *Journal of Business Ethics*, 127, 549-564.

Madhok, A., Tallman, S. B. (1998). Resources, transactions and rents: Managing value through interfirm collaborative relationships. *Organization Science*, 9, 3, 326-339.

Mak, B. e Go, F. (1995). Matching global competition: Cooperation among Asian airlines. *Tourism Management*, 16, 1, 61-65.

McEvily, B., Perrone, V. e Zaheer, A. (2003). Trust as an organizing principle. *Organization Science*, 14, 1, 91- 103.

Mehta, R., Ito, T., Mazur, J. e Anderson, R. E. (2013). Determinants and consequences of cooperation in international strategic distribution channel alliances. *Contemporary Management Research*, 9, 4, 363-368.

Mohr, J. J. e Sohi, R. S. (1995). Communication flows in distribution channels: Impact on assessments of communication quality and satisfaction. *Journal of Retailing*, 71, 4, 393-416.

Mohr, J., Nevin, J. R. (1990). Communication strategies in Marketing channels: A theoretical perspective. *Journal of Marketing*, 36-51.

Mohr, J. e Spekman, R. (1994). Characteristics of partnership success: Partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. *Strategic Management Journal*, 2, 15:135-152.

Morcillo-Bellido, J. (2019). Strategic alliance trends in the Spanish food and beverage industry. *Journal of Supply Chain Management*, 16, 1, 22-36.

Morgan, R. M., e Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing, *Journal of Marketing*, 58, 20-38.

Newman, R.G. e Rhee, K.A. (1990). A case study of NUMMI and its suppliers. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 26, 4, 15-20.

Ohmae, K. (1989). The global logic of strategic alliances. *Harvard Business Review*, 67,143-154.

O'Reilly, C. (1982). Variations in decision makers' use of information sources: The impact of quality and accessibility of information. *Academy of Management Journal*, 25, 4, 756-771.

Panteli, N. e Sockalingam, S. (2005). Trust and conflict within virtual inter-organizational alliances: A framework for facilitating knowledge sharing. *Decision Support Systems*, 39, 599-617.

Park, S. H. e Ungson, G. R. (2001). Interfirm rivalry and managerial complexity: A conceptual framework of alliance failure. *Organization Science*, 12, 1, 37-53.

Patton, M. (1990). Quantitative evaluation and research methods. Beverly Hills: Sage.

Paulraj, A. Lado, A. A. e Chen, I. J. (2008). Inter-organizational communication as a relational competency: Antecedents and performance outcomes in collaborative buyer-supplier relationships. *Journal of Operations Management*, 26, 45-64.

Peng G, Trienekens, J., H, Omta SWF e Wang, W. (2010). Inter-organizational communication in food supply chains: Main facets and their Interrelationships. Consultado em 05 de março de 2019 através de https://www.researchgate.net/publication/228684485_Inter_organizational_Communication_in_Food_Supply_ChainsMain_Facets_and_Their_Interrelationships

Phillips, N., Lawrence, T. B. e Hardy, C. (2000). Inter - organizational collaboration and the dynamics of institutional fields. *Journal of management studies*, 37, 1, 23-43.

Porter, M. e Fuller, M. (1986). Coalitions and global strategy”, in Porter. M. E. (Ed.), *Competition in Global Industries*, pp. 315-343, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

Powell, W. (1998). Learning from collaboration: Knowledge and networks in the biotechnology and pharmaceutical industries. *California Management Review*, 40, 3, 228-240.

Preusler, T.S., Costa, P. R., Crespi, T. B. e Porto, G. S. (2018). Capacidade relacional e experiência em alianças estratégicas de P&D envolvendo a Embrapa e seus parceiros externos. *Revista Alcance*, 25, 3, 291-314.

Recomendação da Comissão de 6 de Maio de 2003 consultado em 07 de maio de 2019 através de <https://www.iapmei.pt/getattachment/PRODUTOS-E-SERVICOS/Qualificacao-Certificacao/Certificacao-PME/Recomendacao-da-Comissao-2003-361-CE.pdf.aspx>

Riege, A.M., Perry, C. e Go, F. M. (2002). Partnerships in international travel and tourism marketing: A systems-oriented approach between Australia, New Zealand, Germany and the United Kingdom. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 11, 1, 59-77.

Rowley, J. (2002). Using case studies in research. *Management Research News*, 25, 1, 16-27.

Rusko, R. (2011). Exploring the concept of coopetition: A typology for the strategic moves of the Finnish forest industry. *Industrial Marketing Management*, 40, 311-320.

Schilke, O. e Goerzen, A. (2010). Alliance management capability: An investigation of the construct and its measurement. *Journal of Management*, 36, 5, 1192-1219.

Smith, K. G., Carroll, S. J. e Ashford, S. J. (1995). Intra- and interorganizational cooperation: Toward a research agenda. *Academy of Management Journal*, 38, 1, 7-23

Stegăroiu, I. e Talal, M. (2014). The importance of developing internal communication strategy. *Valahian Journal of Economic Studies*, 5, 19, 63-70.

Storer, C. (2006). ICTs used to coordinate food chains. *Australasian agribusiness review*, 14, 1-23.

Swoboda, B., Meierer, M., Foscht, T. e Morschett, D. (2011). International SME alliances: The impact of alliance building and configurational fit on success. *Long Range Planning*, 44, 271-288.

Teng, B.S. e Das, T.K. (2008). Governance structure choice in strategic alliances - The roles of alliance objectives, alliance management experience, and international partners, *Management Decision*, 46, 5, 725-742.

Tomlinson, P.R. e Fai, F. M. (2013). The nature of SME co-operation and innovation: A multi-scalar and multi-dimensional analysis. *International Journal of Production Economics*, 141, 1, 316-326.

Viana, F.L.E., Neto, J.P.B. e Añez, M.E.M. (2014). Gestão da cadeia de suprimento e vantagem competitiva relacional nas indústrias têxtil e de calçados, *Gest. Prod.*, 21, 4, 836-852.

Wäsche, H. (2015). Interorganizational cooperation in sport tourism: A social network analysis. *Sport Management Review*, 18, 542-554.

Wassmer, U. e Dussauge, P. (2012). Network resource stocks and flows: How do alliance portfolios affect the value of new alliance formations? *Strategic Management Journal*, 33, 7, 871-883.

Weiermair, K., Peters, M. e Frehse, J. (2008). Success factors for public private partnership: Cases in Alpine tourism development. *Journal of Services Research*, 1, 7-21.

Wenwen, L. e Baiyu, L. (2015). Understanding the impacts of inter-organizational communication on strategic alliance performance and stability. *African Journal of Business Management*, 9, 21, 735-740.

Wieland, A. e Wallenburg, C. M. (2012). The influence of relational competencies on supply chain resilience: A relational view. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 43, 4, 300-320.

Wilson, D.T. e R.P. Vlosky. R. P. (1998). Interorganizational information system technology and buyer-seller relationships. *Journal of Business and Industrial marketing*, 13, 3, 215-228.

Yang SM., Fang, SC., Fang, SR. e Chou, CH. (2014). Knowledge exchange and knowledge protection in interorganizational learning: The ambidexterity perspective. *Industrial Marketing Management*, 43, 346-358.

Yang, T. e Maxwell, T. (2011). Information-sharing in public organizations: A literature review of interpersonal, intra-organizational and inter-organizational success factors. *Government Information Quarterly*, 28, 164-175

Zollo, M., Reuer, J.J, Singh. H. (2002). Interorganizational routines and performance in strategic alliances. *Organization Science*, 13,6,701.713.

Anexos

Guião da entrevista

1. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Nome da empresa	
Localização da empresa	
Sector de atividade	
Ano de início de atividade da empresa	
Número de colaboradores	
Evolução histórica da empresa	

2. CARACTERIZAÇÃO DO ENTREVISTADO

Nome do entrevistado	
Género	
Idade	
Formação académica	
Cargo/Função que desempenha na empresa	
Tempo na função	

3. ALIANÇA

- Quais as razões para formar esta aliança?
- Como funciona a aliança?
- Quais os critérios que levaram a escolher o parceiro?

4. COMUNICAÇÃO

- Como comunica com os parceiros (frequência com que comunica, vontade do parceiro em partilhar informações)?
- O que partilham?
- A comunicação com o parceiro é clara?
- Considera a comunicação com a empresa parceira importante para que haja resultados?

- Considera a comunicação com a empresa parceira importante para que a aliança se mantenha ao longo do tempo?

5. DESEMPENHO DA ALIANÇA

a)Objetivos da Aliança

- A aliança trouxe os resultados que queriam quando inicialmente decidiram constituí-la?
- É pela comunicação com a empresa parceira que os objetivos se tornam claros e fáceis de cumprir?
- Os objetivos para os quais a aliança foi estabelecida estão sendo atingidos?

b) Satisfação com a Aliança

- Logo de início houve satisfação com a aliança?
- Estão satisfeitos com o desempenho geral da aliança?

c) Estabilidade da Aliança

- Há quantos anos existe a aliança?
- Vêm esta aliança a manter-se?