

A Work Project, presented as part of the requirements for the Award of a Master Degree in Management from the NOVA – School of Business and Economics.

**TRUST, ALLIANCE MANAGEMENT CAPABILITY AND THE
ALLIANCE MANAGEMENT FUNCTION: A COMPARATIVE
ANALYSIS OF PORTUGUESE SMEs**

JOÃO MIGUEL GOMES VELOSO

Student Number 1484

APPENDIX

A Project carried out on the Strategy area, under the supervision of:
Professor Emanuel Gomes

Lisbon, 7th January 2015

Appendix 1: Interview Guideline

1. General Questions Regarding Strategic Alliances / Performance

Is your firm part of Strategic Alliance?

- Briefly describe it
- Do you consider the SA to be successful? Why?
- How long is your firm in that collaborative arrangement?

Performance (Kale, Dyer, & Singh, 2002)

- Describe the relationship between your firm and the partnering firm
- Would you consider this alliance to be satisfactory? What is the value of the SA to your firm?
- Has the strategic positioning of the firm improved?
- Learning new skills

2. Alliance Dedicated Function/ Frequency of interactions

Does your firm have a dedicated alliance function (a position to manage and coordinate all alliance-related activity in the firm)? (Kale et al., 2002)

- Why? What do you recon to be the advantages and disadvantages of having such a job position?
- Who interacts more with the partnering organization? What is his job role?

Frequency of interactions (Whipple & Robert, 2000)

- How the goal assessment procedure takes place?
- How often do the representatives of your firm meet with the representatives of the partnering firm?

3. Trust

1) Character based trust (Whipple & Robert, 2000)

How would you characterize the personal relationship with the representatives of the partnering firm?

- Integrity
- Honesty
- Moral Character
- Communicating motives
- Keeping promises
- Predictable behavior

- Openness
- Dealing with confidential information

2) Competence based trust (Whipple & Robert, 2000)

How would you characterize the professional relationship with the partnering firm's representatives in terms of their business skills?

- Competence
- Business Sense
- Common Sense
- Solution-oriented
- Best Judgment
- Understanding the alliance
- Knowledgeable
- Interpersonal skills

4. Alliance Management Capability

1) Coordination (Schreiner, Kale, & Corsten, 2009)

How do you coordinate partner-related activities?

- Internal processes
- Cross-company processes (established a process with the partnering company)
- How do you adapt to change?

2) Communication (Schreiner, Kale, & Corsten, 2009)

- How would you describe the communication between you and your partner?
- To what extent do you reveal information and knowledge regarding your firm?
- Formal vs. Informal communication channels

3) Bonding (Schreiner, Kale, & Corsten, 2009)

In what regards the personal and professional relationship with the representatives of the partnering firm, how would you describe it?

- Effort to make more than what the partner expects?
- Frequency of interaction
- Spending time "connecting"
- Respect and appreciation

Appendix 2: Detailed description of the awards

PME Excelência 2014 (IAPMEI 2014a)

PME Excelência é uma marca registada do IAPMEI.

Trata-se de um estatuto de qualificação empresarial criado pelo IAPMEI, numa parceria com o Turismo de Portugal e um conjunto de 9 Bancos Parceiros: Banco BPI, Banco Popular, Barclays, Caixa Geral de Depósitos, Crédito Agrícola, Millenium BCP, Montepio, Novo Banco e Santander Totta.

As PME Excelência são selecionadas pelo IAPMEI e pelo Turismo de Portugal, com base no universo das PME Líder e que cumprem adicionalmente os seguintes critérios:

1 - Pertencerem aos 2 primeiros níveis de rating (AAA ou AA), baseado no Relatório e

Contas de 2013;

2 - Cumprirem os seguintes critérios financeiros, suportados nas demonstrações

financeiras de 2013:

a) Autonomia Financeira ($\text{Cap.Próprios}/\text{Ativo}$) $\geq 35\%$;

b) Crescimento do Volume de Negócios face a 2012 $\geq 5\%$;

c) Rendibilidade dos Capitais Próprios ($\text{Res. Líquidos}/\text{Cap.Próprios}$) $\geq 10\%$

d) Rendibilidade do Ativo ($\text{Res. Líquidos}/\text{Ativo Líquido}$) $\geq 3\%$

O IAPMEI entendeu flexibilizar os critérios de acesso ao Estatuto PME Excelência, sendo que apenas um dos critérios descritos anteriormente - alíneas a) a c) - poderá apresentar os seguintes valores mínimos:

i) Crescimento do Volume de Negócios $\geq - 5\%$

ii) Autonomia Financeira (Cap.Próprios/Ativo $\geq 30\%$

iii) Rendibilidade dos Capitais Próprios (Res. Líquidos/Cap.Próprios) $\geq 8\%$

Neste caso, os restantes indicadores terão que observar os limites anteriormente definidos, através das alíneas a) a d).

O Estatuto PME Excelência tem a validade de um ano.

Critérios PME Líder 2014 (IAPMEI 2014b)

1 -“PME Líder” é uma marca registada do IAPMEI.

2 - O Estatuto PME Líder é atribuído pelo IAPMEI e pelo Turismo de Portugal, no caso das empresas do Turismo, no âmbito do Programa FINCRESCCE, em parceria com nove grupos bancários a operar em Portugal: Banco BPI, Banco Popular, Barclays, Caixa Geral de Depósitos, Crédito Agrícola, Millennium BCP, Montepio, Novo Banco, e Santander Totta.

3 – O estatuto PME Líder tem como base os seguintes critérios:

- a) Empresas que assegurem a condição de PME, de acordo com a Recomendação da Comunidade de 6 de Maio de 2003 (2003/361/CE), a ser comprovada através da certificação on-line em www.iapmei.pt, que deve ser renovada anualmente até à data limite legal de apresentação de contas às Finanças, sob pena de caducidade automática;
- b) Situação regularizada perante a Administração Fiscal, a Segurança Social, o IAPMEI e o Turismo de Portugal;
- c) Foco em Pequenas e Médias Empresas que prossigam estratégias de crescimento e de reforço da sua base competitiva, selecionadas através da superior capacidade de escrutínio e de uma ampla implantação no território nacional, pelos bancos protocolados. O Estatuto PME Líder poderá ser atribuído a Micro Empresas do setor do Turismo, desde que demonstrem ter empreendimentos e/ou atividades inovadoras ou que se encontrem inseridos em imóveis de reconhecido valor patrimonial;

d) Perfil de risco posicionado nos mais elevados níveis dos sistemas internos de notação de risco dos bancos protocolados, e cuja uniformização se processa por relações estabilizadas e formalizadas com as entidades do Sistema Nacional de Garantia Mútua (rating AAA; AA e A);

e) Empresas que, para além do superior perfil de rating, tenham pelo menos três exercícios de atividade completos e que apresentem, com contas fechadas de 2013:

(i) Resultados Líquidos Positivos ou Crescimento do Volume de Negócios ou Crescimento EBITDA*, com EBITDA positivo nos dois anos em análise;

(ii) Autonomia Financeira $\geq 25\%$ (Capitais Próprios/Ativo Líquido);

(iii) Volume de Negócios $\geq 750.000,00$ (setecentos e cinquenta mil) euros;

(iv) Número de Trabalhadores (UTA) ≥ 10 ;

§ Exclusões: SGPS, IPSS, Associações e instituições que não tenham o lucro como objetivo.

No caso das empresas do Turismo não há limite mínimo de volume de negócios, sendo utilizados adicionalmente os seguintes critérios:

(i) Crescimento do Volume de Negócios ou EBITDA* positivo em 2013;

(ii) Autonomia Financeira $\geq 25\%$ (Capitais Próprios/Ativo Líquido) em 2013.

*EBITDA = Vendas e serviços prestados + Subsídio à exploração +/- Variação nos inventários da produção + trabalhos para a própria entidade - Custos das mercadorias vendidas e das matérias consumidas - Fornecimentos e serviços externos - Gastos com o pessoal + Outros rendimentos e ganhos - Outros gastos e perdas

4 – O Estatuto PME Líder (2014) é validado até final de Agosto do ano seguinte, devendo ser renovado até essa data sob pena de caducidade. O Estatuto PME Líder pode também caducar em qualquer momento, por:

a) Incumprimento de qualquer critério, nomeadamente a degradação do nível de rating protocolado;

b) Conhecimento de facto que possa pôr em causa a qualidade de desempenho que se pretende associada ao Estatuto PME Líder, nomeadamente:

(i) Registo de processos de insolvência em empresas participadas pelos sócios/acionistas nos últimos 12 meses;

(ii) Conhecimento de incumprimento com instituições financeiras ou resultante de informação da Central de Riscos de Crédito do Banco de Portugal;

(iii) Processos fiscais, judiciais e situações litigiosas, cujas repercussões futuras possam afetar significativamente a situação económico-financeira da empresa ou de avalistas;

(iv) Conhecimento de ocorrência de incidentes, tais como cheques devolvidos, apontes e protestos de letras;

O IAPMEI ou o Turismo de Portugal são responsáveis pela comunicação à empresa da suspensão do Estatuto PME Líder.

5 - As empresas que reúnem os vários critérios de acesso são convidadas pelos bancos parceiros e propostas ao IAPMEI ou ao Turismo de Portugal, no caso das empresas do setor do turismo.

6 – O Estatuto PME Líder é concedido por comunicação do IAPMEI ou do Turismo de Portugal à empresa, dando disso conhecimento ao banco proponente. A atribuição do Estatuto PME Líder é publicitada em Lista PME Líder.

7 – Lista de sectores de actividades com acesso ao Estatuto PME Líder, apresentada em anexo.

(i) No caso das CAE 551– Estabelecimentos Hoteleiros, as propostas de adesão/renovação do Estatuto PME Líder a enviar ao Turismo de Portugal têm de apresentar o nome do respetivo empreendimento turístico;

(ii) No caso das CAE 552 - Residência para férias e outros alojamentos de curta duração (Turismo de Habitação e Turismo no Espaço Rural), 553 - Parques de campismo e de caravanismo, 559- Outros locais de alojamento, 561-Restaurantes e 563-Estabelecimentos de Bebidas, as propostas e adesão/renovação do Estatuto PME Líder a enviar ao Turismo de Portugal têm que se fazer acompanhar das licenças de utilização dos respetivos estabelecimentos, emitidas pelas Câmaras Municipais, devendo também indicar o nome do estabelecimento;

(iii) No caso da CAE 771-Aluguer de Veículos Automóveis, as propostas e adesão/renovação do Estatuto PME Líder a enviar ao Turismo de Portugal têm que se fazer acompanhar pelo licenciamento do exercício de atividade de aluguer de veículos sem condutor (licenciamento titulado por alvará) emitido pelo instituto da Mobilidade e dos Transportes Terrestres, I.P.(IMITT).

Bibliography

Kale, P., Dyer, J. H., & Singh, H. (2002). Alliance Capability, stock market response, and long-term Alliance Success : The role of the alliance function. *Strategic Management Journal*, 767(March), 747–767. doi:10.1002/smj.248

Schreiner, M., Kale, P., & Corsten, D. (2009). What Really is Alliance Management Capability And How Does It Impact Alliance Outcomes And Success ? *Strategic Management Journal*, 1419, 1395–1419. doi:10.1002/smj

Whipple, J. M., & Robert, F. (2000). Strategic Alliance Success Factors. *The Journal of Supply Chain Management*, 21–28.

IAPMEI, 2014 a. Instituto de Apoio a Pequenas e Médias Empresas e à Inovação. <http://www.iapmei.pt/iapmei-mstplartigo-01.php?temaid=156&msid=6> (accessed November 5, 2014)

IAPMEI, 2014 b. Instituto de Apoio a Pequenas e Médias Empresas e à Inovação. <http://www.iapmei.pt/iapmei-mstplartigo-01.php?temaid=170&msid=6> (accessed November 26, 2014)