

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**PROPOSIÇÃO DE UM MODELO DE AVALIAÇÃO DOS ATRIBUTOS DE
CRIAÇÃO DE VALOR NA COLABORAÇÃO ENTRE NPO E *BUSINESS***

FELIPE ALVES DE OLIVEIRA SOARES

JOÃO PESSOA

2018

FELIPE ALVES DE OLIVEIRA SOARES

**PROPOSIÇÃO DE UM MODELO DE AVALIAÇÃO DOS ATRIBUTOS DE
CRIAÇÃO DE VALOR NA COLABORAÇÃO ENTRE NPO E *BUSINESS***

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal da Paraíba, como requisito para a obtenção do grau de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientadora: Prof.^a Cláudia Fabiana Gohr

JOÃO PESSOA

2018

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

S676p Soares, Felipe Alves de Oliveira.

PROPOSIÇÃO DE UM MODELO DE AVALIAÇÃO DOS ATRIBUTOS DE CRIAÇÃO DE VALOR NA COLABORAÇÃO ENTRE NPO E BUSINESS / Felipe Alves de Oliveira Soares. - João Pessoa, 2018. 190 f. : il.

Orientação: Cláudia Fabiana Gohr.
Dissertação (Mestrado) - UFPB/CT.

1. Value creation. 2. Collaboration. 3. Nonprofit Organizations. 4. Business. 5. Graph Theoretic Approach. I. Gohr, Cláudia Fabiana. II. Título.

UFPB/BC

**PROPOSIÇÃO DE UM MODELO DE AVALIAÇÃO DOS ATRIBUTOS DE
CRIAÇÃO DE VALOR NA COLABORAÇÃO ENTRE NPO E *BUSINESS***

FELIPE ALVES DE OLIVEIRA SOARES

Esta Dissertação foi julgada e aprovada em sua forma final para obtenção do grau de Mestre em Engenharia de Produção pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal da Paraíba.

João Pessoa, 12 de junho de 2018.



Prof. Cláudia Fabiana Gohr, Doutora
(Orientadora)
Universidade Federal da Paraíba



Prof. Dr. Maria Christine Werba Saldanha, Doutora
(Examinadora interna)
Universidade Federal da Paraíba

Prof. Maico Roris, Doutor
(Examinador externo)
Universidade Federal de Goiás

AGRADECIMENTOS

Dedico esta dissertação de mestrado à minha amada mãe e heroína, Delma Maria Alves de Oliveira, que é responsável direta pelo meu sucesso nos estudos e nesta pesquisa. Foi ela que lutou como uma guerreira para garantir minha educação de base e me ensinou valores importantes que carrego ao longo da vida.

Agradeço ao meu pai, Romildo Soares, e irmãos, Matheus e Henrique Alves, por sempre me apoiarem nas minhas decisões e por tudo que me ensinaram enquanto pessoas de bem e profissionais que são em seus trabalhos. Gostaria de agradecer também à minha companheira, Vivian Maitê, por todo amor, paciência, suporte e ajuda desde o pré-projeto até minha defesa.

Igualmente, não poderia deixar de agradecer à minha orientadora e amiga, Cláudia Gohr, por todo o conhecimento transmitido. Ressalto que esta pesquisa de mestrado realmente foi um trabalho em equipe entre nós. Minha gratidão aos avaliadores, Christine Werba e Maico Roris, pelas importantes contribuições ao estudo aqui apresentado.

Agradeço a todos do GESP/UFPB, em especial o professor Luciano Costa, meus colegas Juliana Gonçalves, Luana Marques, Matheus e Lucas, pelos momentos de atuação em equipe, amizade e todos os bons frutos colhidos oriundos desta interação.

A todos meus amigos que me sempre me apoiam e aos funcionários do DEP/PPGEP que, desde minha graduação, vêm de alguma forma me ajudando nesta caminhada.

Enfim, expresso aqui minha gratidão a todos que contribuíram para que esta pesquisa se concretizasse, fortalecendo minha crença na Engenharia como uma forte e possível ferramenta de transformação aplicável em diferentes áreas, contando com a colaboração como um caminho viável para delinear novos paradigmas de sustentabilidade para a humanidade.

RESUMO

O número de organizações NPOs (*Nonprofit Organizations*) tem crescido nas últimas décadas no cenário brasileiro e têm se tornado atores importantes na política global, social, econômica e no ambiente dos negócios. Parcerias intersetoriais e, em particular a colaboração entre NPOs e empresas privadas (*business*), tem aumentado significativamente e é considerada por acadêmicos e profissionais como um veículo incontornável e poderoso para criar valor (benefícios) para ambos os parceiros. Este trabalho tem como objetivo propor um modelo de avaliação dos atributos de criação de valor na colaboração entre NPOs e *business*. Para a elaboração do modelo utilizou-se uma ferramenta denominada de *graph theoretic approach*. Para determinar a relação entre os atributos e entre os sub-atributos da criação de valor nesse tipo de parceria foi utilizado o método *Delphi*, permitindo que o modelo seja aplicado para determinar o índice de criação de valor em qualquer tipo de parceria entre uma NPO e *business*. Para sua validação, o modelo foi aplicado em cinco organizações que possuíam este tipo de parceria intersetorial. Como resultado, verificou-se que o modelo pode ser aplicável a qualquer parceria entre NPO e *business*, é flexível caso se deseje inserir atributos e sub-atributos de criação de valor específicos à parceria que está sendo avaliada. O modelo também é capaz de quantificar aspectos qualitativos, gerando um índice de criação de valor, se mostrando uma ferramenta de tomada decisão gerencial que permite atuar de forma pontual nos aspectos que forem avaliados com nível de desempenho baixo ou média nas parcerias. Com relação à aplicação do modelo, observou-se que as NPOs obtiveram um alto índice de criação de valor em suas parcerias com *business*, enquanto índices médios de criação de valor foram gerados para as parcerias das *business* com NPOs. Esta pesquisa apresentou contribuições teóricas, como avanços no conhecimento sobre a criação de valor neste tipo de parceria; e práticas, pois além do modelo ser genérico, podendo ser aplicado em diferentes tipos de parcerias entre NPO e *business*, ele se apresenta como uma ferramenta de apoio à tomada de decisão que pode potencializar os benefícios mútuos em uma parceria intersetorial.

Palavras-chave: Criação de valor; Colaboração; *Nonprofit Organizations*; *Business*, *Graph Theoretic Approach*.

ABSTRACT

The number of non-profit organizations (NPO) has grown in the last decades in Brazil and has become important players in global politics, social, economic and non-business environment. Cross-sector partnerships and, in particular, business non-profit partnerships, have played an important role and it is considered by academics and professionals as an inescapable and powerful vehicle to create value for both partners. This dissertation aims to propose a multi-attribute framework to evaluate the value creation in collaboration between NPOs and businesses. The Graphs Theoretical Approach was used to elaborate the framework. The Delphi method was used in order to determine the relationships among the attributes and the sub-attributes of value creation, so the framework can be applied to any kind of business non-profit partnership. In order to validate the framework five organizations involved in this type of cross-sector partnership, where evaluated in the value creation perspective. As a result, it has been verified that the framework can be applied in any business non-profit partnership. Besides, it is flexible to insert other attributes and sub-attributes of value creation, considering the context of the partnership. The framework is able to quantify the qualitative aspects, generating an index of value creation, presenting a managerial decision-making tool that allows acting in the sub-attributes judged with a low or medium level of performance in the partnerships. By applying the framework, it was verified that the NPOs obtained a high level of value creation in the collaboration with the businesses, while the business obtained a medium level of value creation in their collaboration with NPOs. This research contributed to the advancement of knowledge about value creation in business non-profit partnerships. As the framework is generic, it can be applied in any type of partnerships between NPO and business, and it presents itself as a tool to support decision-making that can enhance the mutual benefits in the partnership.

Keywords: Value creation; Collaboration; *Nonprofit Organizations*; *Business*, *Graph Theoretic Approach*.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Estrutura do trabalho	23
Figura 2 – Combinações entre palavras-chave durante teste de adesão	25
Figura 3 – Processo de seleção de artigos	27
Figura 4 – Citação por autor	34
Figura 5 – Obras mais citadas	34
Figura 6 – Principais termos utilizados nos títulos.....	35
Figura 7 – Evolução das publicações relacionadas ao tema.....	54
Figura 8 – Tipos de pesquisa	55
Figura 9 – Procedimentos metodológicos utilizados nas pesquisas	55
Figura 10 – Representação em dígrafo dos atributos de um sistema.....	87
Figura 11 – Representação do dígrafo dos subfatores de A1	88
Figura 12 – Modelo de avaliação dos atributos de criação de valor na colaboração em BNPPs	91
Figura 13 – Dígrafo dos atributos.....	92
Figura 14 – Dígrafo dos sub-atributos relacionados ao atributo A1.....	93
Figura 15 – Dígrafo dos sub-atributos relacionados ao atributo A2.....	93
Figura 16 – Dígrafo dos sub-atributos relacionados ao atributo A3.....	93
Figura 17 – Dígrafo dos sub-atributos relacionados ao atributo A4.....	93
Figura 18 – Descrição das etapas do <i>Delphi</i>	98
Figura 19 – Valores das inter-relações entre os atributos e sub-atributos	118
Figura 20 - Escala de classificação	129
Figura 21 - Resultados da Organização A no estudo de caso.....	130
Figura 22- Resultados da Organização B no estudo de caso	133
Figura 23 - Resultados da Organização C no estudo de caso	136
Figura 24 - Resultados da Organização D no estudo de caso.....	139
Figura 25 - Resultados da Organização E no estudo de caso	141
Figura 26 - Comparação das notas obtidas para cada organização no estudo de casos	144

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Classificação das palavras-chave	24
Quadro 2 – Artigos do <i>portfólio</i> final da revisão sistemática.....	27
Quadro 3 – Classificação das palavras-chave relacionadas com “ <i>value creation</i> ”	35
Quadro 4 - Definição de termos referentes à colaboração segundo diversos autores	38
Quadro 5 – Teorias que defendem a estratégia de colaboração interorganizacional.....	42
Quadro 6 – Definições de NPO na literatura	45
Quadro 7 – Vantagens e Desvantagens em uma BNPP.....	48
Quadro 8 – Pesquisas recentes sobre BNPPs	53
Quadro 9 – Fatores que se relacionam com a criação de valor em uma BNNP identificados durante análise das pesquisas	68
Quadro 10 – Distintas nomenclaturas utilizadas pelos autores analisados.....	72
Quadro 11 – Fatores que se relacionam com a criação de valor em uma BNNP identificados durante análise das pesquisas	75
Quadro 12 – Classificação da pesquisa	85
Quadro 13 – Atributos e sub-atributos dos processos de criação de valor em uma BNPP	90
Quadro 14 – Escala para capturar os valores das influências entre os atributos e os sub-atributos de avaliação	97
Quadro 15 – Instituições com que os respondentes estão vinculados	100
Quadro 16 – Descrição das organizações entrevistadas	101
Quadro 17 - Escala para capturar o grau de importância de cada sub-atributo	102
Quadro 18 – Critérios de avaliação dos estudos de caso	103
Quadro 19 - Forma de mensuração dos elementos que constituem a GTA	105
Quadro 20 – Atributos, sub-atributos e suas inter-relações.....	108
Quadro 21 – Características gerais de cada organização.....	119
Quadro 22 – Síntese dos resultados dos estudos de caso	146

LISTA DE EQUAÇÕES

Equação 1	88
Equação 2	88
Equação 3	89
Equação 4	94
Equação 5	94
Equação 6	94
Equação 7	94
Equação 8	94

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Resumo das rodadas do Delphi.....	99
Tabela 2 – Resultados da 1º rodada do <i>Delphi</i>	110
Tabela 3 – Resultados da 2º rodada do <i>Delphi</i>	111
Tabela 4 - Resultados da 3º rodada do <i>Delphi</i>	112
Tabela 5 – Convergência (em %) das rodadas do Delphi.....	114
Tabela 6 - Médias das relações de influência entre os atributos	116
Tabela 7 - Médias das relações de influência entre os sub-atributos de complementariedade de recursos.....	116
Tabela 8 - Médias das relações de influência entre os sub-atributos de natureza dos recursos	116
Tabela 9 - Médias das relações de influência entre os sub-atributos do uso e direcionamento dos recursos	117
Tabela 10 - Médias das relações de influência entre os sub-atributos de interesse comum...	117
Tabela 11 - Notas obtidas nos estudos de caso.....	122
Tabela 12 - Matrizes dos atributos com dados obtidos por meio do Delphi e estudos de caso	123
Tabela 13 - Permanente das matrizes dos atributos das organizações estudadas	124
Tabela 14 - Matrizes principais com os dados obtidos nos estudos de caso	125
Tabela 15 - ICV das BNPPs das organizações estudadas	125
Tabela 16 - Matrizes dos atributos para os valores da escala de classificação.....	127
Tabela 17 - Matrizes principais para os valores da escala de classificação	128
Tabela 18 - Permanente das matrizes para os valores da escala de classificação	128

LISTA DE SIGLAS

AHP – *Analytical hierarchy process*
ANP – *Analytical network process*
BD – Banco de dados
BNPP - *Business nonprofit partnership*
BQR – *Business research quarterly*
CC - *Collaboration continnium*
CBNB - *Collaborations between nonprofits and business*
CRM – *Cause-related marketing*
EVA – *Employee voluntary activities*
ENPOs – Organizações ambientais sem fins lucrativos
GTA – *Graph theoretic approach*
ICV – Índice de criação de valor
ISER – Instituto de estudos da região
JCR – *Journal citation reports*
NBC – *Nonprofit-business collaboration*
NGO – *Nongovernmental organization*
NPO – *Nonprofit organizations*
NPO-BUS – *Nonprofit-business-business collaborations*
ONG – Organização não governamental
PC – Palavras-chave
PIB – Produto interno bruto
PME – Pequenas e médias empresas
RSC – Responsabilidade social corporativa
RSL – Revisão sistemática da literatura
RV – *Relational view*
SAFAR – *Strategic alliance formative assessment rubric*
SEM – *Structural equation models*
VBR – Visão baseada em recursos
VBRE – Visão baseada em recursos estendida
WoS – *Web of science*

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA.....	15
1.2	OBJETIVOS	17
1.2.1	OBJETIVO GERAL.....	17
1.2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	18
1.3	JUSTIFICATIVA.....	18
1.4	DELIMITAÇÃO DO TRABALHO	22
1.5	ESTRUTURA DO TRABALHO	22
2	PROCEDIMENTOS DA REVISÃO DA LITERATURA	24
2.1	REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA	24
3.	REVISÃO DE LITERATURA	37
3.1	COLABORAÇÃO INTERORGANIZACIONAL	37
3.2	TEORIAS SOBRE COLABORAÇÃO.....	39
3.3	COLABORAÇÃO ENTRE NPOs E <i>BUSINESS</i>.....	43
3.4	CRIAÇÃO DE VALOR EM BNPP	49
3.5	REVISÃO DE PESQUISA.....	52
3.5.1	VISÃO GERAL DOS TRABALHOS	52
3.5.2	CONTEÚDO DAS PESQUISAS.....	55
3.5.3	SÍNTESE DOS ATRIBUTOS CONSIDERADOS NAS PESQUISAS ANALISADAS.	68
3.6	ATRIBUTOS E SUB-ATRIBUTOS RELACIONADOS COM OS PROCESSOS DE CRIAÇÃO DE VALOR NA COLABORAÇÃO EM UMA BNPP	70
3.7	CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO.....	83
4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	85
4.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	85
4.2	DESENVOLVIMENTO DO MODELO DE ANÁLISE	86
4.3	CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO.....	105
5	DESCRIÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	107
5.1	DESENVOLVIMENTO E APLICAÇÃO EMPÍRICA DO MODELO	107
5.1.1	ETAPAS I e II – GERAÇÃO DOS ATRIBUTOS E SUB-ATRIBUTOS DE AVALIAÇÃO E REPRESENTAÇÃO POR DÍGRAFOS E MATRICIAL DOS ATRIBUTOS, SUB-ATRIBUTOS E SUAS INTER-RELAÇÕES.....	107
5.1.2	ETAPA III – QUANTIFICAÇÃO DAS INTER-RELAÇÕES ENTRE OS ATRIBUTOS E SUB-ATRIBUTOS	107
5.1.3	ETAPA IV – DEFINIÇÃO DOS VALORES DOS SUB-ATRIBUTOS (ESTUDOS DE CASO)	118
5.1.4	ETAPA V - DETERMINAÇÃO DO ÍNDICE DE CRIAÇÃO DE VALOR (ICV)	124
5.1.5	ETAPA VI – DETERMINAÇÃO DA ESCALA DE COMPARAÇÃO E ANÁLISE DE CENÁRIOS.....	126
5.2	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA APLICAÇÃO DO MODELO E ANÁLISE DE APLICABILIDADE.....	129

5.2.1	ANÁLISE <i>WITHIN-CASE</i>	129
5.2.2	ANÁLISE <i>CROSS-CASE</i>	143
5.2.3	ANÁLISE DA APLICABILIDADE DO MODELO PROPOSTO	163
5.3	CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO	165
6	CONCLUSÕES	167
6.1	ATENDIMENTO AOS OBJETIVOS	167
6.2	CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA.....	168
6.3	LIMITAÇÃO DA PESQUISA E OPORTUNIDADES DE PESQUISAS FUTURAS.....	171
	REFERÊNCIAS	173
	APENDICE A – QUESTIONÁRIO <i>DELPHI</i> ENVIADO PARA OS ESPECIALISTAS	179
	APENDICE B – EMAIL CONVITE AOS ESPECIALISTAS NO <i>DELPHI</i>	181
	APENDICE C – PRIMEIRO CONTATO VIA EMAIL CONVIDANDO ORGANIZAÇÕES PARA PARTICIPAR DA PESQUISA	182
	APENDICE D – PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO.....	183
	APENDICE E – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA	185

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo é composto inicialmente pela exposição do tema objeto de investigação e do problema de pesquisa. Em seguida são apresentados os objetivos geral e específicos, a justificativa para a realização dessa pesquisa e a delimitação do trabalho. Por fim, uma breve descrição de como está estruturada a dissertação é apresentada.

1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

O crescimento das relações colaborativas tem levado pesquisadores a explorar como diferentes fatores podem contribuir para o desenvolvimento de vantagens competitivas (ARYA; LIN, 2007) ou colaborativas (DYER; SINGH, 1998). Entretanto, grande parte das pesquisas sobre colaboração interorganizacional tem estudado esse fenômeno em organizações privadas e com fins lucrativos (CAO; ZHANG, 2011; LEWIS, 2010), sendo poucos os trabalhos cujo foco seja a colaboração que envolve as organizações sem fins lucrativos (ARYA; LIN, 2007).

Existem na literatura diferentes denominações para as organizações sem fins lucrativos, por exemplo: NPO - do inglês *Nonprofit Organizations*, ONG – Organização não governamental, Sociedade Civil Organizada. A literatura considera que essas nomenclaturas são semelhantes entre si, sendo nesta pesquisa adotado o termo de *Nonprofit Organizations* (NPO). Essa organização é definida como aquela que não tem como finalidade obter lucros a partir de suas atividades, tampouco compartilhar ganhos financeiros entre os que estão à frente da organização (POWELL; STEINBERG, 2006).

O número NPOs tem crescido nas últimas décadas e existe uma tendência de crescimento da atuação dessas organizações no cenário brasileiro (ASSUMPÇÃO; CAMPOS, 2011). A ampliação das pressões econômicas, sociais e políticas tem promovido a colaboração entre vários setores da sociedade que incluem as NPOs (AUSTIN, 2000) como uma abordagem viável e necessária para lidar com problemas sociais cada vez mais complexos (JESÚS BARROSO-MÉNDEZ; GALERA-CASQUET; VALERO-AMARO, 2015; AL-TABBAA; LEACH; MARCH, 2014; SAKARYA *et al.*, 2012).

Dessa forma, o terceiro setor vem construindo novas formas de relacionamento entre as próprias organizações sem fins lucrativos, com o governo e com as empresas privadas. Comparado com outros setores, a colaboração no terceiro setor está apenas emergindo (EVERETT, 2013).

Dentre os vários tipos de colaboração que envolve o terceiro setor, destaca-se a colaboração entre empresas privadas (*business*) e a NPOs (AUSTIN; SEITANIDI, 2012a; PARKER; SELSKY, 2004). Esse tipo de colaboração é denominado nesta pesquisa de “*Business Nonprofit Partnership*” (BNPP), e é definida como um acordo discricionário entre estas organizações para abordar questões econômicas, sociais ou ambientais e para produzir benefícios organizacionais específicos para ambos (AL-TABBAA; LEACH; MARCH, 2013).

De acordo com AL-Tabbaa, Leach e March (2014) e Murphy, Arenas e Batista (2015), esse tipo de colaboração traz benefícios para ambos os lados. Por exemplo, para as empresas privadas a colaboração com a NPO contribui para a solução dos problemas da sociedade (ou seja, criar valor social) e proporciona ganhos econômicos (isto é, criar valor financeiro). Já para as NPOs, dado que a viabilidade econômica e crescimento tornou-se uma questão crítica, além da redução de financiamentos por parte do governo, tais aspectos fazem com que a parceria com empresas privadas se torne uma das únicas formas de manter os serviços prestados, mantendo-se sustentável (AL-TABBAA; LEACH; MARCH, 2014).

Nas pesquisas que envolvem esse tipo de colaboração (NPOs e *business*), alguns trabalhos têm focado nos aspectos de colaboração apenas pela ótica da NPO (ÁLVAREZ-GONZÁLEZ *et al*, 2017; AL-TABBAA; LEACH; MARCH, 2014; SCHILLER; ALMOGBAR, 2013); outros têm focado nos fatores de sucesso da parceria (JESÚS BARROSO-MENDEZ; GALERA-CASQUET; VALERO-AMARO, 2015; JAMALI; KESHISHIAN, 2009; ASHMAN, 2001); nas interações (colaborativas e conflituosas) desse tipo de colaboração (BURGOS, 2013), nos motivos pelos quais essas colaborações são feitas (LYAKHOV; GLIEDT, 2017; SAKARYA *et al.*, 2012), nos benefícios gerados (LYAKHOV; GLIEDT, 2017; MURPHY; ARENAS; BATISTA, 2015), nos riscos associados a este tipo de colaboração (MARTINEZ, 2003) e no impacto que esse tipo de colaboração traz para o desempenho das empresas (SANZO *et al.*, 2015).

De acordo com Schiller e Almog-Bar (2013), o elemento mais importante que afeta o sucesso ou o fracasso desse tipo de parceria é o valor criado para os parceiros. Nesse contexto, algumas pesquisas têm sido desenvolvidas, conforme pode ser observado nos trabalhos de Lyakhov e Gliedt (2017), Moldovan, Greenley e Lakatos (2016), Austin e Seitanidi (2012a;2012b), Dahan *et al.* (2010), Seitanidi, Koufopoulos e Palmer, (2010) e Gajda (2004). Entretanto, grande parte dos autores fez uma pesquisa teórica, sem uma aplicação empírica. As exceções são os trabalhos desenvolvidos por: Lyakhov e Gliedt (2017), que, por meio de entrevistas semiestruturadas, examinaram as fontes e os tipos de valor criados por BNPPs com o objetivo de entender como e por que as NPOs buscam

parcerias e quais são os benefícios potenciais; e Seitanidi, Koufopoulos e Palmer (2010), que, por meio de um estudo de caso, buscaram identificar os fatores críticos que indicam o potencial de criação de valor em uma colaboração intersetorial ainda no seu estágio de formação.

Alguns autores procuraram desenvolver um modelo teórico para avaliar o valor criado em uma colaboração intersetorial. Por exemplo, Gadjia (2004) buscou desenvolver um modelo teórico para avaliação da colaboração com a finalidade de verificar se o esforço colaborativo está criando valor; e Austin e Seitanidi (2012a) que desenvolveram um *framework* conceitual para entender como as parcerias interssetoriais podem criar valor. Ambos trabalhos não testaram empiricamente o modelo.

Dessa forma, o que se verifica na literatura consultada para o desenvolvimento desta dissertação, é que, embora o processo de criação de valor seja um dos aspectos mais importantes nesse tipo de colaboração (SCHILLER; ALMOG-BAR, 2013; AUSTIN; SEITANIDI, 2012a) e existam pesquisas que procuraram avaliar a criação de valor em BNPPs (LYAKHOV; GLIEDT, 2017; MOLDOVAN; GREENLEY; LAKATOS, (2016); AUSTIN; SEITANIDI, 2012a;b; DAHAN *et al*, 2010; SEITANIDI; KOUFOPOULOS; PALMER, 2010; GADJA, 2004), não foram encontrados trabalhos que procurassem realizar essa avaliação de forma quantitativa. Nesse sentido, procurando preencher esta lacuna da literatura, este trabalho visa a responder ao seguinte questionamento: **“Como avaliar os atributos de criação de valor na colaboração em uma BNPP?”**.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Desenvolver um modelo de avaliação dos atributos de criação de valor na colaboração entre NPOs e *business*.

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar, com base na literatura, atributos para a criação de valor na colaboração entre NPOs e *business*.
- Identificar relacionamentos de hierarquia e interdependência entre os atributos de criação de valor na colaboração entre NPOs e *business* por meio de pesquisa com especialistas.
- Aplicar e validar o modelo desenvolvido por meio de estudos de caso.

1.3 JUSTIFICATIVA

Para Boué (2010), as NPOs têm se tornado atores importantes na política global, social, econômica e no ambiente dos negócios. Para ele, por meio de seus serviços e competências, as NPOs lidam com desafios que incluem a redução da pobreza, as mudanças ambientais, a violação dos direitos humanos e os cuidados com a saúde ou *health-care*. Ainda segundo o autor, as NPOs modelam as expectativas da sociedade em como as empresas devem se comportar.

Durante as últimas décadas o terceiro setor tem crescido no Brasil. De acordo com Zanni (2005, p. 17), um levantamento publicado em 1999 pelo Instituto de Estudos da Região (ISER), em parceria com a Universidade Johns Hopkins, revelou que “as despesas operacionais do conjunto das NPOs no Brasil somavam cerca de 10,9 bilhões de reais em 1995, o que equivalia a 1,5% do Produto Interno Bruto (PIB)” e que “no ano em que o levantamento foi realizado, havia 1,12 milhão de empregados remunerados no setor”. Já segundo dados do IBGE em 2010, havia mais de 290 mil NPOs no país, empregando agora 2,1 milhões de pessoas (COSTA, 2017), o que representa quase o dobro 11 anos depois. Segundo Costa (2017), o Sudeste - região mais rica, industrializada e populosa - também tem o maior número de NPOs no Brasil, quando o Nordeste, que é a segunda região mais populosa do Brasil, somente ultrapassou o Sul (que é a terceira em número de NPOs no país) em termos de número de organizações nos anos 2000. Para Zanni (2005), dados de um levantamento realizado pelo Centro de Estudos do Terceiro Setor (CETS) da FGV-EAESP em 2004, mostrava, já naquela época, a evolução do número de NPOs no Brasil, evidenciando o seu crescimento e consolidação.

Na visão de Al-Tabbaar, Leach e March (2014), as NPOs estão operando em um ambiente restrito, onde a manutenção da sua viabilidade econômica e o crescimento tornou-se

um desafio que tem sido impulsionado por diversos fatores. Inclui-se uma escala da concorrência, juntamente com um número cada vez maior de novos operadores no terceiro setor, bem como o encolhimento e a incerteza sobre o financiamento de governos e de fontes filantrópicas tradicionais. Para os autores, tais condições têm levado as NPOs a explorar novas abordagens para manter os seus serviços, permanecendo assim sustentável. Nestas abordagens inserem-se os novos tipos de parcerias.

Parceria intersetorial e, em particular a colaboração entre organizações sem fins lucrativos e empresas privadas, tem aumentado significativamente e é considerada por acadêmicos e profissionais como um veículo incontornável e poderoso para implementar a responsabilidade social das empresas, para a realização de missões sociais e econômicas e para o desenvolvimento de práticas de inovação social (SANZO *et al*, 2015; AUSTIN; SEITANIDI, 2012a). Além disso, Al-Tabbaa, Leach e March (2014) consideram que a colaboração por meio das BNPPs é vista amplamente como um processo de criação de valor que beneficia a sociedade, os negócios e as NPOS. Austin e Seitadini (2012a) citam uma pesquisa realizada no ano de 2010, onde se revelou que 87% das ONGs e 96% das empresas privadas consideram as parcerias entre si importantes. Ainda segundo os autores, esse tipo de colaboração continuará a acelerar e, provavelmente, tornar-se-á a modalidade de organização escolhida neste século.

Entretanto, analisando a literatura nacional e internacional, é possível classificar as publicações sobre NPOs em quatro grandes grupos: (i) pesquisas que buscaram identificar quais os motivos/razões que levam uma NPO a buscar parcerias com outras empresas (LYAKHOV; GLIEDT, 2017; CORNFORTH; JANG; FEIOCK; SAITGALINA, 2016; BEATTY *et al.*, 2015; ZATEPILINA-MONACELL, 2015; HAYES; VANGEN, 2015; LEE; LIU, 2012; SOWA, 2009); (ii) pesquisas em que os autores analisaram as parcerias que essas organizações fizeram com outras empresas e seus *stakeholders*, identificando benefícios que essas parcerias fornecem (ÁLVAREZ-GONZÁLEZ *et al*, 2017; LYAKHOV; GLIEDT, 2017; AL-TABBAA; LEACH; MARCH, 2013; VOCK; VAN DOLEN; KOLK, 2013; SCHILLER; ALMOG-BAR, 2013; AUSTIN; SEITANIDI, 2012b; HERLIN; PAZIRANDEH, 2012); (iii) pesquisas cujos autores buscaram analisar as redes de relacionamento formadas por NPOs (MANO, 2014; JOHANSEN; LEROUX, 2012; CHEN; GRADDY, 2010); e (iv) estudos que analisam o processo de criação de valor nas parcerias. Em se tratando desse último grupo, o que se verifica é que as pesquisas ainda são escassas.

Dentre as pesquisas que abordaram diretamente os processos de criação de valor em BNPPs, se constatou que os estudos se limitaram basicamente a identificar os fatores que

influenciam este fenômeno (LYAKHOV; GLIEDT, 2017; MURPHY; ARENAS; BATISTA, 2015; AL-TABBAA; LEACH; MARCH, 2014; DAHAN *et al.*, 2010), não sendo identificadas pesquisas que buscassem avaliar tal dinâmica que gera benefícios mútuos neste tipo de colaboração. A exceção são os trabalhos de Austin e Seitanidi (2012a; 2012b) em que os autores buscaram examinar a natureza dos processos de criação de valor na formação e implementação da colaboração e os resultados resultantes para os níveis social (macro), organizacionais (meso) e individuais (micro), no entanto, o trabalho desenvolvido foi puramente teórico.

Assim, o desenvolvimento desta pesquisa é importante, pois poucos trabalhos procuraram analisar o valor criado nesse tipo de colaboração tampouco vislumbraram a necessidade de futuros estudos sobre o grau de criação de valor dos recursos compartilhados em uma BNPP (MURPHY; ARENAS; BATISTA, 2015). Além disso, grande parte das pesquisas sobre colaboração intersetorial foi desenvolvida no contexto de países desenvolvidos (SAKARYA, *et al.*, 2012). Portanto, o desenvolvimento desse trabalho também pode contribuir para a literatura, uma vez que o modelo que será desenvolvido para avaliar os atributos de criação de valor será aplicado em NPOs a business no Brasil.

Apesar de a literatura afirmar amplamente que uma BNPP pode gerar vantagens colaborativas para os parceiros, muitos destes tipos de colaboração podem não estar criando valor, o que levaria ao insucesso da parceria e, conseqüentemente, ao desperdício de recursos investidos. Nesse sentido, outra contribuição desta pesquisa diz respeito à sistematização, por meio de um modelo de avaliação, de uma característica que pode impulsionar NPOs e empresas a buscarem estabelecer relacionamentos colaborativos a fim de obter benefícios conjuntos de forma clara e objetiva.

No momento de avaliação das relações em BNPPs, os gestores devem determinar se seus objetivos foram alcançados, e quais outros resultados procederam, auxiliando os gestores a identificar quais aspectos do programa funcionaram bem, auxiliando no processo aprendizagem e que podem ser aplicados em futuras colaborações (WYMER; SAMU, 2003). Assim, avaliar os processos de criação de valor em parcerias entre NPOs e *business* poderá levar a um melhor entendimento e uma visão crítica em relação aos benefícios gerados para ambos os parceiros da relação colaborativa. Além disso, o modelo de avaliação poderá auxiliar na tomada decisão em relação a diversos aspectos da parceria que precisam ser melhorados ou mantidos para gerar os benefícios esperados. Ou seja, o modelo visa contribuir na avaliação dos fatores que mais tem contribuído para o alcance de ganhos conjuntos, por meio das práticas colaborativas adotadas.

Além da contribuição prática, esta pesquisa colabora para o desenvolvimento teórico, pois estende os estudos sobre a criação de valor em BNPPs, especialmente por propor um modelo que visa a avaliar quantitativamente o nível de criação de valor em uma colaboração intersetorial.

O modelo de avaliação identifica atributos de criação de valor na colaboração entre *business* e NPOs e foi desenvolvido utilizando-se de uma ferramenta de multicritério. Para tanto, foram consideradas ferramentas como a *graph theoretic approach* (GTA), a *analytical network process* (ANP) e a *analytical hierarchy process* (AHP), pois estas se baseiam em ideias de inter-relações. Entretanto, a quantificação do grau de criação de valor não é possível por métodos como a AHP e ANP, pois o primeiro não aborda hierarquia e o segundo não captura interdependências (SABHARWAL; GARG, 2013).

Desse modo, a GTA foi considerada como a ferramenta que mais se adequa ao objetivo de pesquisa, pois é capaz de estabelecer relações e medidas quantitativas para os atributos de criação de valor. Essa ferramenta consiste na definição dos fatores de avaliação, que são representados por meio de dígrafos, matrizes e pela função permanente, de modo que a síntese das inter-relações forneça uma pontuação genérica para o sistema completo (RAJ; SHANKAR; SUHAIB, 2010). Apesar da ferramenta *structural equation models* (SEM) também estabelecer relações entre as variáveis, seus resultados são afetados pelo tamanho da amostra (ANBANANDAM; BANWET; SHANKAR, 2011), não sendo, portanto, adequada para o atendimento dos objetivos dessa pesquisa.

Assim, outra contribuição deste trabalho diz respeito ao estudo de atributos relacionados à criação de valor na colaboração, pois por ser de difícil avaliação, torna-se relevante descrevê-los e, assim, desmembrá-los em “sub-atributos” para facilitar sua avaliação e/ou mensuração. Essa análise se mostra importante, pois se tratando da avaliação da colaboração, grande parte dos trabalhos se limita ao nível dos atributos (ANBANANDAM; BANWET; SHANKAR, 2011; CAO; ZHANG, 2011) e em outros tipos de colaboração interorganizacional.

Conforme o exposto, a avaliação dos processos de criação de valor em BNPPs contribui no avanço da pesquisa, numa perspectiva teórica, e auxilia na gestão das BNPPs, na perspectiva prática. Uma vez que os gestores envolvidos numa BNPP, avaliam, conhecem e compreendem os processos de criação de valor na parceria, os mesmos podem atuar de forma a otimizar a geração de benefícios mútuos à relação.

1.4 DELIMITAÇÃO DO TRABALHO

O estudo tem como foco o desenvolvimento de um modelo para avaliar os atributos de criação de valor em entre *business* e NPOs. Para identificar os fatores de avaliação foram consultadas pesquisas sobre esse tipo de parceria e criação de valor principalmente na literatura internacional, uma vez que no Brasil a literatura é escassa). Neste trabalho, devido à diversidade de nomenclaturas, o termo NPO engloba todo tipo de organização sem fins lucrativos do terceiro setor e *business* como empresas do setor privado, sendo estes os termos utilizados neste trabalho. Além disso, criação de valor e benefícios são discutidos e utilizados como sinônimos. A aplicação da pesquisa se dará em NPOs que possuem parcerias com empresas privadas; e, em empresas privadas que possuem parcerias com NPOs.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta dissertação estará estruturada, ao final, em cinco capítulos, conforme apresentado na Figura 1. O capítulo 1 está relacionado à introdução da pesquisa, sendo apresentados a contextualização do tema e a definição do problema de pesquisa, os objetivos geral e específicos, a justificativa pela escolha do tema; e, finaliza com a delimitação da pesquisa e a estrutura da dissertação.

No capítulo 2 descreve-se os procedimentos da revisão da literatura, sendo detalhados a revisão sistemática da literatura realizada para esta pesquisa.

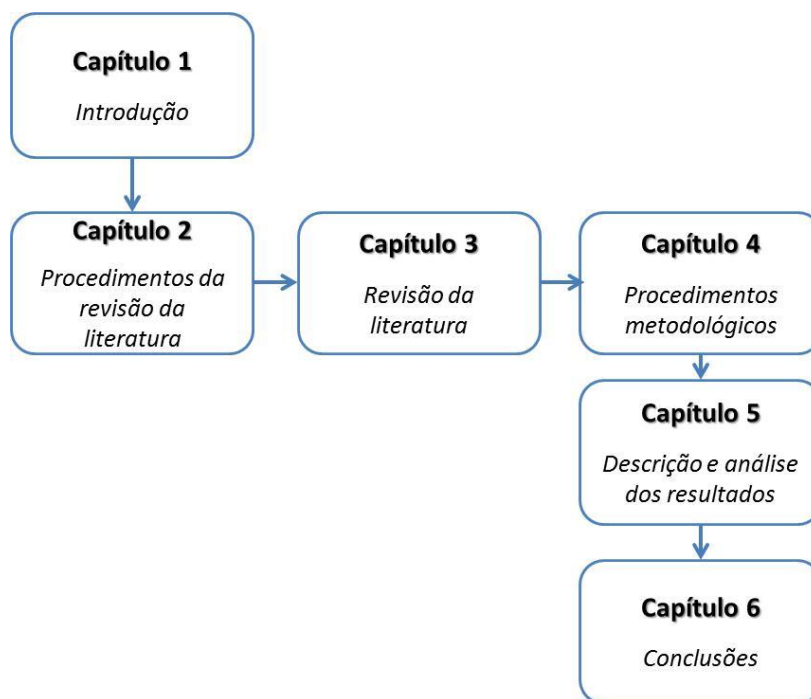
Já o capítulo 3 aborda, em um primeiro momento, os conceitos-chave relacionados ao tema da pesquisa, sendo eles: colaboração, teorias sobre colaboração, colaboração entre NPOs e *business* e criação de valor nesse tipo de colaboração. Em um segundo momento é realizada uma análise dos trabalhos levantados na revisão sistemática da literatura sobre colaboração intersetorial e em BNPPs, com a finalidade de identificar atributos e sub-atributos de criação de valor nesse tipo de colaboração.

O capítulo 4 é composto pelos procedimentos metodológicos da pesquisa, dividido em duas partes basicamente: classificação e etapas da pesquisa. Nesta última são o desenvolvimento do modelo de avaliação do grau de criação de valor na colaboração em uma BNPP.

O capítulo 5 apresenta a descrição e discussão dos resultados da pesquisa. Primeiramente, o desenvolvimento e a aplicação empírica são detalhados por etapa do modelo. Em seguida, é apresentada uma discussão dos resultados da aplicação do modelo por meio dos estudos de caso. Por último, é feita uma análise geral da aplicabilidade do modelo.

Por fim, o capítulo 6 apresenta as conclusões em relação ao atendimento dos objetivos da pesquisa, as contribuições do trabalho e as limitações encontradas, além das oportunidades de futuras pesquisas.

Figura 1 – Estrutura do trabalho



Fonte: Elaborado pelo autor

2 PROCEDIMENTOS DA REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo tem o objetivo de apresentar os procedimentos metodológicos adotados para o desenvolvimento da revisão da literatura apresentada nesta dissertação que, inicialmente, foi feita a partir da leitura de teses, dissertações e artigos de periódicos selecionados de forma aleatória. A leitura inicial desses trabalhos auxiliou na delimitação do tema de pesquisa.

Dessa forma, a fim de ter um direcionamento maior que auxiliasse na definição dos principais conceitos e dos atributos e sub-atributos de criação de valor em uma BNPP, optou-se por fazer uma revisão sistemática da literatura. Para a revisão também foram utilizados o *Endnote online* e o *Mendeley*, ferramentas de gerenciamento de referências bibliográficas que, auxiliaram na eliminação dos títulos duplicados e demais critérios de eliminação. Os procedimentos utilizados para a realização dessa revisão são apresentados na próxima subseção.

2.1 REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

Na revisão sistemática foram consultadas as seguintes bases de dados: *Web of Science*, *Scopus*, *Science Direct*, *Emerald* e *Scielo*. Foi realizada uma investigação preliminar com o intuito de verificar as palavras-chave que, inicialmente, mais se adequavam ou possuíam aderência ao tema de pesquisa. Conforme pode ser verificado no Quadro 1, as palavras-chave utilizadas foram classificadas em “Objeto estudado I”, “Objeto estudado II” e “Tema”, para uma melhor sistematização das interações. Assim, as palavras-chave classificadas como objeto estudado interagem com as classificadas como tema.

Quadro 1 - Classificação das palavras-chave

Objeto estudado I	Objeto estudado II	Tema
<i>NPO; Nonprofit; NGO;</i>		<i>Collaboration; Partnership;</i>
<i>Nongovernmental; Third sector;</i>	<i>Business; Cross-Sector; Social</i>	<i>Competitive advantage;</i>
<i>Not for profit; Civil Society;</i>	<i>Alliance</i>	<i>collaborative advantage; Trust;</i>
<i>Voluntary; Foundation</i>		<i>Evaluation; Assessment</i>

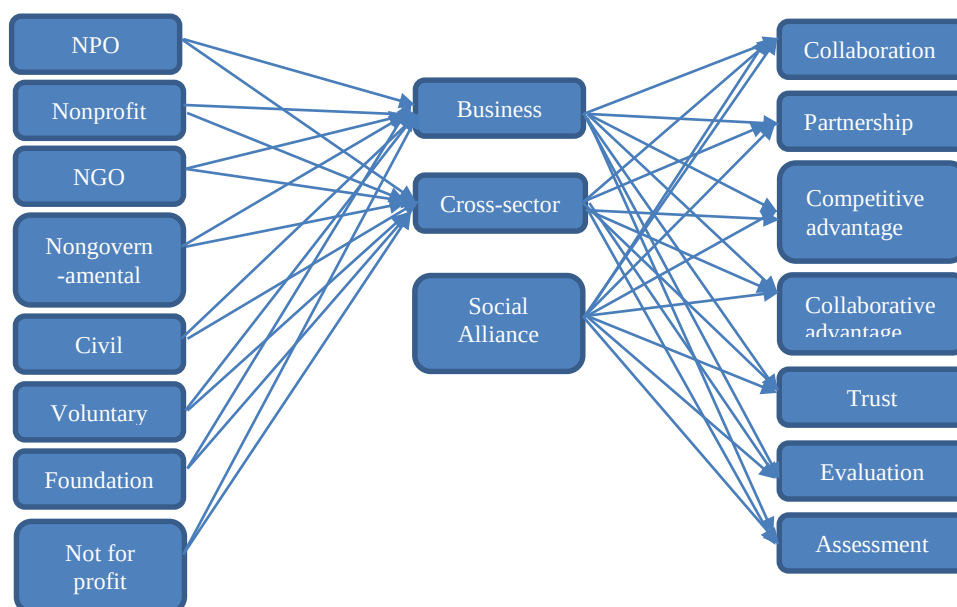
Fonte: Elaborado pelo autor

À medida que as combinações entre as palavras-chave mostradas no Quadro 1 eram verificadas, uma breve análise dos títulos dos artigos era realizada. Após esgotadas as

combinações, notou-se que o termo “*third sector*” e as bases de dados *Emerald*, *Direct Science* e *Scielo*, tiveram pouca ou quase nenhuma publicação. Desse modo, as combinações de palavras-chaves que mais se adequaram ou possuíram maior aderência ao tema foram as que estão mostradas na Figura 2, sendo realizadas buscas na *Web of Science* e *Scopus*, pois as demais bases de dados não agregaram material significativo à pesquisa.

A Figura 2 mostra as combinações realizadas entre as palavras-chave do objeto de estudo e do tema. Conforme posto por Maier, Meyer e Steinbereithner (2014), o termo organizações sem fins lucrativos possuem diversas e distintas nomenclaturas na literatura. Utilizaram-se as mesmas selecionadas pelos autores em artigos de revisão sistemática com tema próximo e outras palavras-chave observadas em outros artigos relacionados com o tema. Na presente pesquisa, o autor tomou a precaução, fazendo uso dos recursos adequados nas bases de dados selecionadas, de considerar durante as buscas, as diferentes formas que um mesmo objeto de estudo pode ser gramaticalmente escrito na língua inglesa, com o intuito de abranger a maior quantidade de artigos com a palavra chave em questão.

Figura 2 – Combinações entre palavras-chave durante teste de adesão



Fonte: Elaborado pelo autor

Nas pesquisas nas bases de dados utilizando três palavras-chave, os campos de busca utilizados foram título (objeto estudado I), título (objeto estudado II) e resumo (tema) e, em seguida, título (objeto estudado I), resumo (objeto estudado II) e título (tema). Quando utilizado apenas duas palavras-chave, os campos de buscas selecionados foram título (objeto

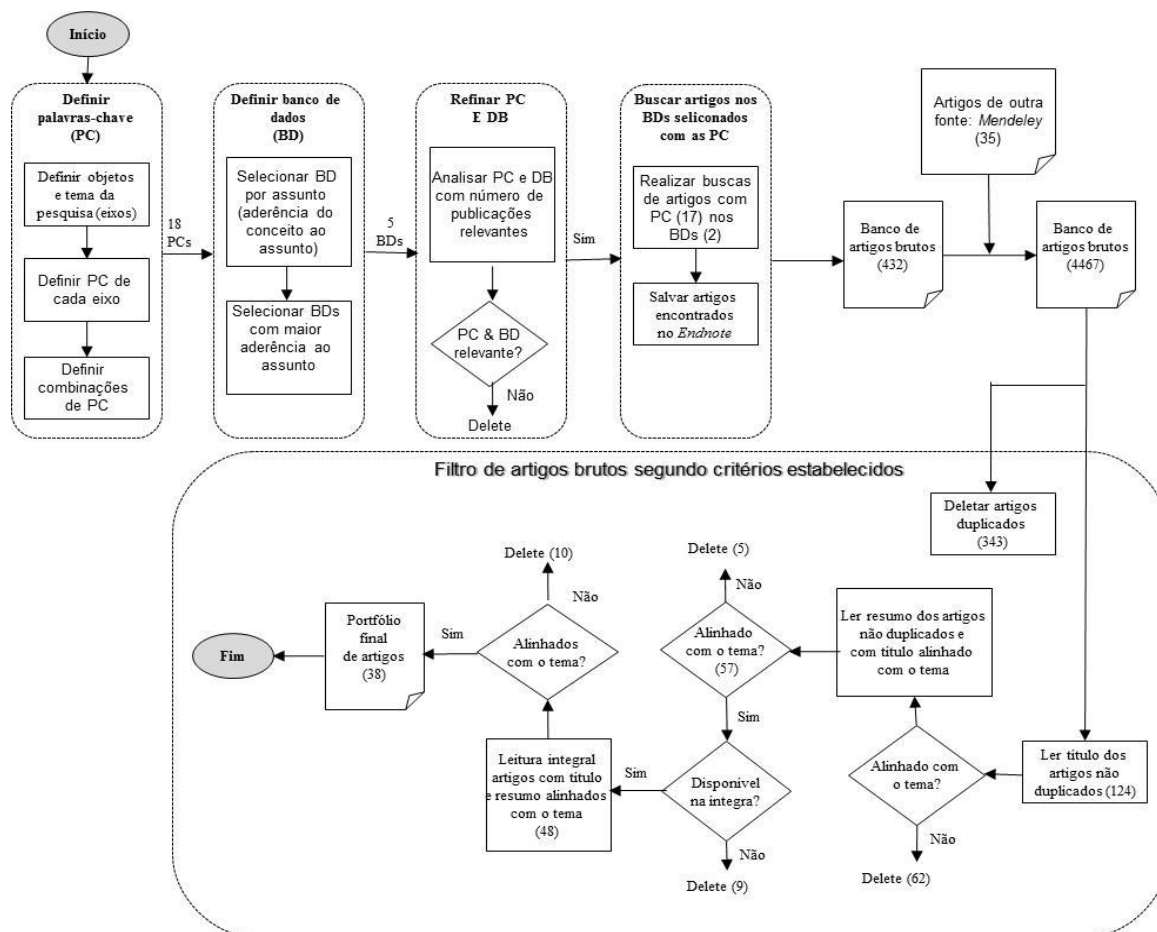
estudado II) e título (tema) e, em seguida, título (objeto estudado II) e resumo (tema). No caso da base *Web of Science*, o campo “tópico” equivale às buscas no título, palavras-chaves e resumo, simultaneamente. O levantamento considerou todos os artigos até fevereiro de 2018.

Um total de 432 artigos foi encontrado nas bases de dados utilizadas: *Web of Science* (209) e *Scopus* (223). Ainda, foram incorporados 35 artigos relacionados com o tema, encontrados com a ajuda do *software Mendeley*, resultando num total de 467 artigos brutos. Estes foram preparados para passar para o processo de seleção de artigos para compor o portfólio final, conforme explicado a seguir.

O processo de seleção de artigos, cuja síntese pode ser observada na Figura 3, fez uso dos seguintes filtros e critérios para chegar ao portfólio final, conforme sugerem Lacerda, Ensslin e Ensslin (2012):

- Títulos duplicados - Dos 467 artigos, 343 foram excluídos por estarem repetidos, restando 124.
- Ano de publicação – Foram considerados artigos de qualquer ano de publicação, sem restrição. Assim, manteve-se os 124 artigos.
- Leitura dos títulos - Passou-se para a etapa de leitura dos títulos, quando foram eliminados 62 artigos com títulos desalinhados ao tema, restando 62.
- Reconhecimento científico – Devido à baixa quantidade de artigos restantes nesta fase, decidiu-se não eliminar os artigos com baixo reconhecimento científico.
- Leitura dos resumos - Com a execução de todas essas etapas, foi necessário ler os resumos dos 62 artigos. Desses, 57 artigos apresentaram resumos alinhados com o tema.
- Disponibilidade – Após verificação da disponibilidade do artigo na íntegra, restaram 48 artigos disponíveis para leitura integral.
- Leitura na íntegra – Por fim, após leitura na íntegra dos 48 artigos, 10 se apresentaram desalinhados com o tema, resultando um portfólio final de 38 artigos.

Figura 3 – Processo de seleção de artigos



Fonte: Elaborado pelo autor

No

Quadro 2 estão contidas as principais informações sobre os artigos do *portfólio* final de artigos utilizados como referencial teórico nesta dissertação. Vale atentar que o JCR de cada artigo mostrado neste quadro é de 2015.

Quadro 2 – Artigos do *portfólio* final da revisão sistemática

	Título	Autor (es)	Ano	Citações	Periódico	JCR (2015)	Palavras-chave
1	Understanding Collaborative Value Creation by Environmental Nonprofit and Renewable Energy Business Partnerships	Lyakhov, Alex Gliedt, Travis	2017	1	VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations	1.097	Environmental nonprofits, Renewable energy, Partnerships, Collaborative value creation, Sustainability

	Título	Autor (es)	Ano	Citações	Periódico	JCR (2015)	Palavras-chave
2	Business-nonprofit partnerships as a driver of internal marketing in nonprofit organizations. Consequences for nonprofit performance and moderators	Álvarez-González, Luis Ignacio García-Rodríguez, Rey-García, Marta Nuria Sanzo-Perez, María José	2017	3	BRQ Business Research Quarterly	0.857	<i>Business-nonprofit partnerships, Internal marketing, Nonprofit organizations, Nonprofit performance, Commercial revenues in nonprofits</i>
3	Corporate social responsibility, NGOs and business partnerships for social sustainability	Moldovan, Ana Maria Greenley, Matthew Lakatos, Elena Simina	2016	0	Review of Applied Socio-Economic Research	-	<i>non-governmental organizations, business sustainability, corporate social responsibility, social sustainability, partnerships</i>
4	Proposal of a social alliance success model from a relationship marketing perspective: A meta-analytical study of the theoretical foundations	Jesús Barroso-Mendez, M. Galera-Casquet, C. Valero-Amaro, V.	2015	2	BRQ Business Research Quarterly	0.857	<i>Success model; Relationship marketing; Meta-analysis; Social alliances</i>
5	Business-NGO partnerships in global value chains: part of the solution or part of the problem of sustainable change?	Bitzer, Verena Glasbergen, Pieter	2015	23	Current Opinion in Environmental Sustainability	4.658	<i>None</i>
6	What Prompts Companies to Collaboration With NGOs? Recent Evidence From the Netherlands	den Hond, Frank de Bakker, Frank GA A. Doh, Jonathan P	2015	30	Business & Society	2.135	<i>nongovernmental organizations (NGOs), corporate responsibility, stakeholders, cross-sectoral interactions</i>
7	Cooperation between business and non-governmental organizations to promote sustainable development	Harangozó, Gábor Zilahy, Gyula	2015	14	Journal of Cleaner Production	4.959	<i>Stakeholder theory; Small and medium-sized enterprises (SMEs); Non-governmental organizations (NGOs); Corporate sustainability; Cooperation; Stakeholder multiplicity</i>

	Título	Autor (es)	Ano	Citações	Periódico	JCR (2015)	Palavras-chave
8	Corporate Social Responsibility through Cross-sector Partnerships: Implications for Civil Society, the State, and the Corporate Sector in India	Skagerlind, H. H. Westman, M. Berglund, H.	2015	1	Business and Society Review	-	None
9	Value Creation in Cross-Sector Collaborations: The Roles of Experience and Alignment	Murphy, Matthew Arenas, Daniel Batista, Joan Manuel	2015	11	Journal of Business Ethics	1.837	Cross-sector collaboration (partnerships) Alignment Prior experience Value creation Survey
10	Business nonprofit partnerships: a new form of collaboration in a corporate responsibility and social innovation context	Sanzo, María José Álvarez, Luis I. Rey, Marta García, Nuria	2015	8	Service Business	0.985	Business–nonprofit partnerships; Social innovation; Transformative service research; Corporate social responsibility; Capabilities and resources Business–nonprofit partnerships; Social innovation; Transformative service research; Corporate social responsibility; Capabilities and resources nonprofit–business collaboration, locally owned small business, community-based NPO, corporate community involvement, integrative partnership, communal/integrative relationship
11	Business-Nonprofit Partnerships: Do Their Effects Extend Beyond the Charitable Donor-Recipient Model?	Sanzo - Perez, M. J. Alvarez, L. I. Rey, M. Garcia, N.	2015	12	Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly	1286	Business–nonprofit partnerships; Social innovation; Transformative service research; Corporate social responsibility; Capabilities and resources nonprofit–business collaboration, locally owned small business, community-based NPO, corporate community involvement, integrative partnership, communal/integrative relationship
12	Small Business–Nonprofit Collaboration: Locally Owned Businesses Want to Take Their Relationships With Community-Based NPOs to the Next Level	Zatepilina-Monacell, Olga	2015	3	Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing	-	business, community-based NPO, corporate community involvement, integrative partnership, communal/integrative relationship
13	Collaboration Between Nonprofit and Business Sectors: A Framework to Guide Strategy Development for Nonprofit Organizations	AL-Tabbaa, Omar Leach, Desmond March, John	2014	34	VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations	1.097	Cross-sector collaboration; Nonprofit; Strategy development; Strategic management; Organizational sustainability
14	Nonprofit Collaboration With Luxury Brands: Positive and Negative Effects for Cause-Related Marketing	Boenigk, S. Schuchardt, V.	2014	5	Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly	1.286	cause-related marketing, luxury–nonprofit partnership, business–nonprofit collaboration, cooperation strategy,

	Título	Autor (es)	Ano	Citações	Periódico	JCR (2015)	Palavras-chave
							<i>luxury sector</i>
15	Sleeping with the Enemy? Strategic Transformations in Business-NGO Relationships Through Stakeholder Dialogue	Burchell, Jon Cook, Joanne	2013	41	Journal of Business Ethics	1.837	<i>Corporate social responsibility; Stakeholder dialogue; Business-NGOs relationships</i>
16	Corporations and social responsibility: NGOs in the ascendancy	Burgos, S	2013	10	Journal of Business Strategy	-	<i>Corporations, Diplomacy, Non-governmental Organizations, NGOs, Strategies, Communications</i>
17	Cross-sector collaboration: management decision and change model	Erakovich, Rod Anderson, Trisha	2013	9	International Journal of Public Sector Management	-	<i>Values alignment, Collaboration, Public-private network, Organizational change, Change management</i>
18	Revisiting Collaborations Between Nonprofits and Businesses: An NPO-Centric View and Typology	Schiller, R. S. Almog-Bar, M.	2013	22	Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly	1.286	<i>collaboration, nonprofit organizations, cross-sector partnerships, corporate volunteering, social alliances</i>
19	Resource Constraints or Cultural Conformity? Nonprofit Relationships with Businesses	Suárez, David F. Hwang, Hokyu	2013	15	VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations	1.097	<i>Collaboration; Business; Institutional theory; Resource dependence</i>
20	Collaborative Value Creation: A Review of Partnering Between Nonprofits and Businesses: Part I. Value Creation Spectrum and Collaboration Stages	Austin, J. E. Seitanidi, M. M.	2012	204	Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly	1.286	<i>collaboration, value creation, nonprofits & businesses</i>
21	Collaborative Value Creation: A Review of Partnering Between Nonprofits and Businesses. Part 2: Partnership Processes and Outcomes	Austin, J. E. Seitanidi, M. M.	2012	154	Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly	1.286	<i>collaboration, value creation, nonprofits & businesses, corporate social responsibility, collaborative value creation framework, co-creation, cross-sector partnering</i>

	Título	Autor (es)	Ano	Citações	Periódico	JCR (2015)	Palavras-chave
22	Social alliances: Business and social enterprise collaboration for social transformation	Sakarya, S. Bodur, M. Yildirim-Öktem, T. Selekler-Göksen, N.	2012	60	Journal of Business Research	2.129	<i>Inequality of opportunity; CSR; Cross-sector collaboration; Social alliances; Social entrepreneurship; Social impact; Social value; Social transformation</i>
23	Social Alliance and Employee Voluntary Activities: A Resource-Based Perspective	Liu, G. Ko, W.	2011	25	Journal of Business Ethics	1.837	<i>Corporate social responsibility; Resource-based view; Social alliances; Employee voluntary activities</i>
24	Corporate-NGO Collaboration: Co-creating New Business Models for Developing Markets	Dahan, Nicolas M. Doh, Jonathan P. Oetzel, Jennifer Yaziji, Michael	2010	342	Long Range Planning	2.936	<i>None</i>
25	Partnership Formation for Change: Indicators for Transformative Potential in Cross Sector Social Partnerships	Seitanidi, Maria May Koufopoulos, Dimitrios N. Palmer, Paul	2010	82	Journal of Business Ethics	1.837	<i>partnerships corporate social responsibility NGO formation motives longitudinal cross sector social interactions organisational characteristics change</i>
26	Uneasy alliances: Lessons learned from partnerships between businesses and NGOs in the context of CSR	Jamali, Dima Keshishian, Tamar	2009	218	Journal of Business Ethics	1.837	<i>Corporate social responsibility (CSR), collaborative ventures, business nonprofit alliances, partnerships, developing countries, Lebanon</i>
27	Implementing CSR through partnerships: Understanding the selection, design and institutionalisation of nonprofit-business partnerships	Seitanidi, Maria May Crane, Andrew	2009	273	Journal of Business Ethics	1.837	<i>partnerships corporate social responsibility NGO implementation institutionalisation micro-processes</i>
28	Business and partnerships for development	Kolk, Ans van Tulder, Rob Kostwinder, Esther	2008	167	European Management Journal	1.437	<i>None</i>

	Título	Autor (es)	Ano	Citações	Periódico	JCR (2015)	Palavras-chave
29	Strategic Partnerships between MNEs and Civil Society: the Post-WSSD Perspectives	Eweje, G.	2007	52	Sustainable Development	1.554	<i>business sector; CSOs; strategic partnerships; sustainable development; government; developing countries</i>
30	Intangible economy: How can investors deliver change in businesses? Lessons from nonprofit-business partnerships	Seitanidi, M M	2007	18	Management Decision	1.134	<i>Intangibles assets, Corporate social responsibility, Non-profit organizations, Partnership</i>
31	The Design and Implementation of Cross-Sector Collaborations: Propositions from the Literature	Bryson, John M Crosby, Barbara C Stone, Melissa Middleton	2006	1257	Public Administration Review	2.636	<i>None</i>
32	Collaboration among industry, civil society, and government for sustainability: A framework for identifying opportunities	Paton, B.	2006	5	Progress in Industrial Ecology, an International Journal	-	<i>voluntary initiatives, sustainability, public-private partnerships, sustainable development, industrial ecology, collaboration, corporate social responsibility, CSR, industry, society, government</i>
33	Utilizing Collaboration Theory to Evaluate Strategic Alliances	Gadja, Rebecca	2004	380	American Journal of Evaluation	0.808	<i>None</i>
34	Interface dynamics in cause-based partnerships: An exploration of emergent culture	Parker, Barbara Selsky, John W.	2004	91	Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly	1286	<i>collaboration; business/nonprofit partnerships; intercultural issues</i>
35	Social Alliances for Fundraising: How Spanish Nonprofits Are Hedging the Risks	Martinez, C. V.	2003	47	Journal of Business Ethics	1.837	<i>Fundraising; not-for-profit organization; risk management; social alliances</i>

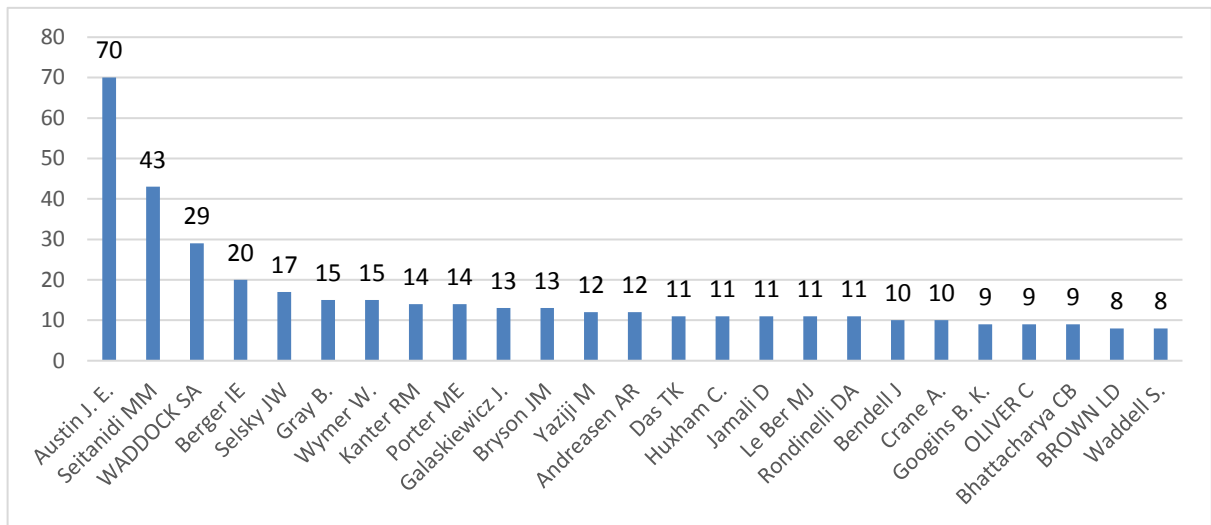
	Título	Autor (es)	Ano	Citações	Periódico	JCR (2015)	Palavras-chave
36	Dimensions of Business and Nonprofit Collaborative Relationships	Wymer, Walter W. Samu, Sridhar	2003	203	Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing	-	<i>Cross-sector alliances, nonprofit, social alliances, cause related marketing, sponsorship, philanthropy, social enterprise intersectoral collaboration; civil society; global; Brazil; India; South Africa</i>
37	Civil society collaboration with business: Bringing empowerment back in	Ashman, D.	2001	131	World Development	2.438	
38	Strategic Collaboration Between Nonprofits and Business	Austin J. E.	2000	12	Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly	1.286	<i>None</i>

Fonte: Elaborado pelo autor

Com o auxílio do *BibExcel*, um *software* que tem como principal função fornecer informações que auxiliam na análise bibliométrica, foi possível obter uma visão geral dos artigos do *portfólio* final, apresentada por meio de figuras: de citações por autor (Figura 4), das obras mais citadas (Figura 5) e dos principais termos utilizados no título (Figura 6).

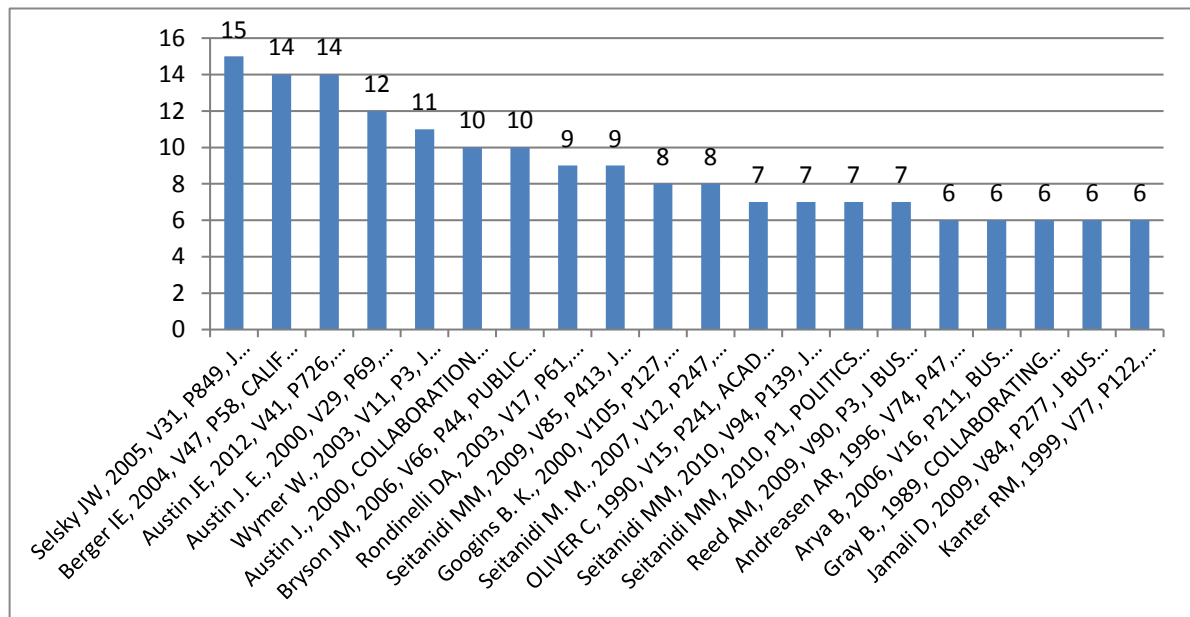
Dentre as publicações selecionadas para a revisão da literatura nesta pesquisa, o autor Austin J. é o mais citado com 70 citações, seguido por Seitanidi M.M. com 43 citações. Com relação às obras mais citadas, o trabalho de Austin (2000) aparece entre os primeiros com 14 citações, uma a menos que o mais citado (Berger, 2004), justificando as fontes de criação de valor entre BNPPs como atributos e base do modelo proposto e que será apresentado no próximo capítulo.

Figura 4 – Citação por autor



Fonte: BibExcel (2018)

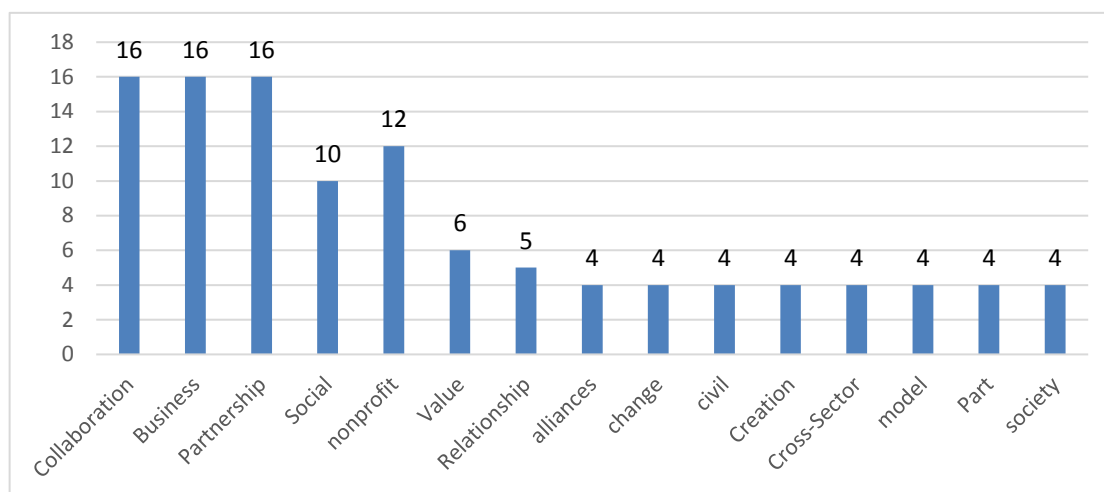
Figura 5 – Obras mais citadas



Fonte: BibExcel (2018)

Em relação aos principais termos utilizados nos títulos, foram identificados 98 termos, sendo “*collaboration*”, “*business*” e “*partnerships*” os mais frequentes, com 16 aparições cada, seguidos “*nonprofit*”, com 12 aparições. Os termos “*value*” e “*creation*” ainda aparecem 6 e 4 vezes, respectivamente. Este panorama mostra que uma coerência da pesquisa com o tema proposto, conforme se observa na Figura 6.

Figura 6 – Principais termos utilizados nos títulos



Fonte: BibExcel (2018)

Após a leitura integral dos artigos do *portfólio*, foi levada em consideração a escassez de trabalhos sobre os processos de criação de valor em BNPPs, levando à realização de uma segunda revisão sistemática da literatura utilizando a palavra-chave “*value creation*”, combinando-a com as seguintes palavras-chave, classificadas no Quadro 3.

Quadro 3 – Classificação das palavras-chave relacionadas com “*value creation*”

Objeto estudado I	Objeto estudado II	Tema
<i>NPO; Nonprofit; NGO;</i> <i>Nongovernmental; Not for profit;</i> <i>Civil Society; Foundation</i>	<i>Business</i>	<i>Collaboration; Partnership</i>

Fonte: Elaborado pelo autor

A busca pelos artigos se deu apenas na base de dados *Web of Science*, pois se identificou que o resultado das outras bases eram os mesmos da *Web of Science*. Foram utilizadas quatro palavras-chave, sendo os campos de busca título (objeto estudado I), título (objeto estudado II), resumo (tema) e título (“*value creation*”), em seguida, título (objeto estudado I), resumo (objeto estudado II), título (tema) e título (“*value creation*”). No entanto, as buscas não resultaram em artigos, o que confirmou a escassez de pesquisas nesta área e a necessidade de novos estudos deste aspecto essencial em uma BNPP.

No capítulo a seguir, de posse dos 38 artigos mencionados no

Quadro 2, foi possível: (i) realizar revisão dos conceitos relacionados à esta dissertação mais consistente; (ii) realizar uma análise do conteúdo das pesquisas a fim de encontrar

lacunas na literatura (importante para o desenvolvimento do capítulo 1); (iii) identificar atributos e sub-atributos associados ao processo de criação de valor nas BNPPs (importante para o desenvolvimento do capítulo 2); (iv) desenvolver o modelo de análise que servirá como base para a avaliação de tais processos neste tipo parceria (apresentado no capítulo 4 dessa dissertação).

3. REVISÃO DE LITERATURA

Nesse capítulo apresenta-se a revisão da literatura da presente pesquisa que aborda conceitos importantes para o tema estudado, discute acerca da colaboração entre NPOs e o setor privado e sobre a criação de valor por meio deste tipo de relação. Após uma breve revisão desses conceitos, o capítulo é direcionado para a revisão de pesquisa, apresentando uma visão geral e uma a descrição do que tem sido desenvolvido na temática investigada, o que conduz ao levantamento dos atributos que criam valor em uma BNPP.

3.1 COLABORAÇÃO INTERORGANIZACIONAL

As dimensões sociais, econômicas e ambientais do desenvolvimento ainda se apresentam como os maiores desafios do século XXI (SAKARYA *et al.*, 2012). É difícil imaginar enfrentar com êxito problemas globais nos setores onde cada organização atua, sem algum tipo de entendimento e colaboração entre os diferentes atores de cada setor da sociedade. Dessa forma, a necessidade de colaborar passou a ser um desafio gerencial devido a sua dificuldade e complexidade (BRYSON; CROSBY; STONE, 2006; PARKER; SELSKY, 2004).

Apesar das dificuldades, a colaboração interorganizacional se tornou uma importante estratégia para as organizações atingirem seus objetivos. Um número crescente de estudos documenta as vantagens das redes colaborativas e sua efetividade na prestação de serviços (JANG; FEIOCK; SAITGALINA, 2016; SOWA, 2009; GUO; ACAR, 2005; HILL; LYNN, 2003). Esta vantagem pode ser definida como os benefícios estratégicos obtidos por meio de relacionamentos interorganizacionais (LAVIE, 2006; DYER; SINGH, 1998). Por meio da colaboração, as organizações conseguem atingir objetivos que não conseguiriam se estivessem atuando de forma individual.

O termo colaboração tem crescido nas últimas décadas e tem sido direcionado para tratar de questões sociais complexas (MUNGER, 2015; GAJDA, 2004). De acordo com os autores, a definição desse termo é algo difícil, pois a literatura o trata de diferentes formas, não havendo até então um consenso por parte dos autores.

Para Gajda (2004, p. 66), colaboração é um termo difícil de entender, pois segundo a autora, “embora a colaboração tenha a capacidade de capacitar e conectar sistemas fragmentados com a finalidade de abordar preocupações sociais multifacetadas, sua definição é algo elusiva, inconsistente e teórica” (tradução nossa). A autora explica que devido seu uso

excessivo, o termo tornou-se um *catchall*, ou seja, é usado para significar qualquer tipo de relacionamento interorganizacional ou interpessoal, tornando difícil o entendimento para aqueles que procuram colaborar na prática ou avaliar a colaboração.

A dificuldade em definir o termo ocorre em função de seus diferentes significados, por exemplo: “trabalho em conjunto”, “*joint venture*”, “união de forças”, “trabalho em parceria”, “juntando recursos”, “atuação em equipe” e “cooperação com” (GADJA, 2004). Seguindo a perspectiva da autora, a colaboração pode dizer respeito a qualquer relação entre duas entidades, seja entre duas pessoas para viabilizar uma venda, cinco corporações multinacionais que procuram se combinar em uma única unidade organizacional, ou três escolas públicas que procuram elevar o nível de prestação de serviços.

No Quadro 4 a seguir pode ser verificado algumas definições de termos relativos à colaboração, segundo diferentes autores.

Quadro 4 - Definição de termos referentes à colaboração segundo diversos autores

Autores	Termo	Definição
Gajda (2004)	Colaborações interorganizacionais (isto é, alianças estratégicas)	Articula o esforço colaborativo como o principal método para alcançar metas ideais a curto e/ou a longo prazo que de outra forma não seriam alcançáveis como entidades que trabalham de forma independente.
Bryson, Crosby e Stone (2006)	Colaboração intersetorial	Parcerias envolvendo governo, empresas, organizações sem fins lucrativos e filantrópicas, comunidades e/ou o público como um todo.
Arya e Lin (2007)	Rede colaborativa	Conjunto de organizações ligadas ou estreitamente unidas que compartilham recursos, podendo ajudar as organizações membros a alcançar objetivos estratégicos.
Jamali e Keshishian (2009)	Alianças (no sentido de redes de colaboração)	Empreendimentos enraizados na necessidade de adquirir os recursos complementares necessários na busca de objetivos conjuntos.
Everett (2013)	Colaboração	Reunião de duas ou mais partes interessadas (agências, grupos ou organizações) a nível local, estadual ou nacional, em alcançar algum propósito comum de mudança de sistemas em direção a um objetivo mutuamente acordado.
Cornforth, Hayes e Vangen (2015)	Colaboração/ Parceria	Acordos de trabalho conjunto, formalizados, entre organizações que permanecem legalmente autônomas, ao mesmo tempo em que participam de ações coletivas contínuas e coordenadas para alcançar resultados que nenhum deles poderiam alcançar sozinhos.
Munger (2015)	Colaboração	Processos deliberados e as ações de um grupo de indivíduos e/ou organizações que trabalham em conjunto para melhorar os objetivos de longo prazo acordados em comum, diminuindo a duplicação e a concorrência, aumentando novas abordagens para a resolução de problemas por meio de: (i) criatividade e sinergia; ii) compromissos, riscos, responsabilidades, recursos e recompensas compartilhadas.

Fonte: Elaborado pelo autor

Embora existam diversas definições e termos diferentes para a colaboração, conforme observado no Quadro 4, existe uma similaridade entre eles. Para fins desta pesquisa, o termo colaboração será compreendido como sendo a reunião de duas ou mais organizações interessadas em adquirir recursos complementares para alcançar um objetivo comum. Além de existirem diferentes definições para a colaboração, ela pode acontecer em relação: (i) à forma: de maneira permanente ou temporária; formal ou informalmente (EVERETT, 2013); (ii) ao escopo: de forma estreita ou ampla (EVERETT, 2013); e, (iii) à autoridade e vínculo: de forma vinculada ou voluntária (JANG; FEIOCK; SAITGALINA, 2016).

Também existem na literatura diferentes teorias que receberam destaque por parte de pesquisadores, pois podem ser aplicadas em diferentes tipos de colaborações interorganizacionais, conforme se verifica na próxima seção.

3.2 TEORIAS SOBRE COLABORAÇÃO

Estudiosos da colaboração têm adotado diferentes lentes teóricas para explicar o que leva as organizações independentes a trabalharem juntas (MURPHY; ARENAS; BATISTA, 2015; SOWA, 2009; GUO; ACAR, 2005). Uma dessas lentes diz respeito à teoria das **redes sociais**, que considera que o compartilhamento de recursos com outras organizações que estão interligadas produzirá benefícios explícitos para uma organização. Os benefícios da participação em rede são geralmente expressos em termos de resultados instrumentais, como poder e influência, embora também se reconheça que os benefícios podem envolver resultados expressivos, como o apoio social (DEN HOND; DE BAKKER; DOH, 2015). De acordo com Arya e Lyn (2007), existem duas linhas de pesquisas em relação à colaboração com esta teoria: a primeira adota uma perspectiva amplamente externa, estudando a razão pela qual a participação em redes de colaboração beneficia as organizações; e a segunda, que procura entender os efeitos da estrutura da rede sobre o desempenho organizacional.

Para Guo e Acar (2005), são duas as teorias que receberam maior atenção dos pesquisadores que investigam a colaboração entre organizações. Uma é a teoria da **dependência de recursos** que, para Tsasis (2009), tem como premissa que as organizações estabelecem vínculos com outras organizações para reduzir a incerteza no ambiente e gerenciar sua dependência. Tal teoria foi utilizada como base teórica para explicar o comportamento de organizações atuando em colaboração para atingir o mesmo objetivo e para examinar os fatores que influenciam as empresas a se engajarem em parcerias com

NPOs, conforme pode ser observado nos trabalhos de Tsasis (2009) e Den Hond, De Bakker e Doh (2015), respectivamente.

A segunda teoria mencionada por Guo e Acar (2005) é a **teoria dos custos de transação**. Esta teoria considera os custos existentes em um relacionamento interorganizacional como sendo um fator importante na decisão de colaboração (WILLIAMSON, 1985). Mcivor (2009) considera que em um relacionamento colaborativo podem existir fatores que dificultam as transações, como: oportunismo, racionalidade limitada, baixo poder de barganha e informações assimétricas. Tais dificuldades são associadas à especificidade de ativos, à raridade do parceiro e à incerteza (MCIVOR, 2009). Diferente das demais teorias que estudaram a colaboração, esta enxerga este tipo de relação como sendo pouco benéfica para as organizações, pois, segundo Sousa *et al.* (2015), a relação entre esses fatores pode resultar em transações dispendiosas que geram altos riscos, como por exemplo a exposição ao oportunismo. No contexto das BNPPs, pode-se citar o trabalho de Al-Tabbaa, Leach e March (2014), que fizeram um levantamento dos tipos de custos de transações relacionados à etapa de processo em uma colaboração intersetorial.

Guo e Acar (2005) combinaram a teoria de dependência de recursos e a de redes sociais com a teoria institucional para explorar os fatores ambientais e contextuais associados à escolha das formas de colaboração entre NPOs. Através da combinação das três teorias, os autores puderam determinar quais fatores impulsionam a implementação de colaborações formalizadas, como por exemplo, idade, tamanho, vínculos com outras NPOs e indústria que influenciam essa formalização. Dessa forma, outra teoria citada em trabalhos que tratam sobre colaboração interorganizacional é a **teoria institucional**. Essa teoria considera que as chances de uma organização sobreviver aumentam significativamente quando demonstra, de forma organizacional, conformidade com normas e expectativas sociais do ambiente institucional (MEYER; ROWAN, 1977).

A **teoria dos stakeholders** também se sobressai nos estudos sobre colaboração interorganizacional. De acordo com Boué (2015, p. 16), “essa teoria foi desenvolvida, entre outros, por Freeman, e defende que empresas devem considerar os interesses dos *stakeholders* das organizações em conjunto com a criação de valor para seus *shareholders*” (tradução nossa). O autor ainda explica que de acordo com essa teoria, colaborar com NPOs por meio de parcerias pode ser benéfico para a gestão dos *stakeholders*, pois envolve um grande nível de troca de informação e conhecimento. Esta teoria serviu de base para o trabalho desenvolvido por Harangozó e Zilahy (2015) para caracterizar motivações e interações típicas nas BNPPs. Al-Tabbaa, Leach e March (2014) também adotaram a teoria para explicar de que

forma os *stakeholders* podem exercer impacto nos fatores que influenciam no desenvolvimento de uma estratégia para estas parcerias.

Outra teoria de destaque nos estudos sobre colaboração entre organizações é a **visão baseada em recursos** (VBR), de Barney (1991). Enquanto a teoria da dependência de recursos foca na interdependência externa com outras organizações, a VBR olha mais para dentro da organização, para seus recursos e capacidades. Grande parte das pesquisas considera a VBR para entender como os recursos podem desenvolver vantagens para uma empresa no setor que ela atua. De acordo com essa teoria, uma empresa equivale ao conjunto de recursos que possui (DAS; TENG, 2000) e seu princípio fundamental é que o desenvolvimento de uma vantagem competitiva está principalmente na exploração estratégica dos recursos (valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis) e das capacidades que estão à disposição da organização (LIU; KO, 2011). Na visão da VBR, as organizações podem gerar benefícios por meio de relacionamentos, principalmente em função da capacidade que a organização desenvolve de aprender com os parceiros. A VBR também se aplica à colaboração entre setores, conforme pode ser verificado no trabalho de Liu e Ko (2011) e Den Hond, De Bakker e Doh (2015).

A VBR tem recebido muitas críticas quando aplicada para estudar relacionamentos interorganizacionais, pois tal teoria foca nos recursos e capacidades que estão dentro das fronteiras organizacionais (LAVIE, 2006). Dessa forma, uma extensão dessa teoria, denominada por Lavie (2006) de **visão baseada em recursos estendida** (VBRE) também tem sido utilizada por estudiosos da colaboração. A VBR pressupõe que as empresas devem possuir ou controlar totalmente os recursos para criar valor, mas na VBRE, a acessibilidade dos recursos, o direito de empregar recursos dos parceiros ou desfrutar dos benefícios associados, permite que as empresas obtenham vantagens colaborativas (CAO, ZHANG 2011; LAVIE, 2006). Assim, para a VBRE, uma vantagem colaborativa pode ser adquirida por meio da interação da organização com seu ambiente externo (LEWIS, 2000). Consistente com essas teorias é a expectativa de que as corporações sejam atraídas por parceiros que possam agregar valor econômico e social, seja por meio da recombinação de recursos valiosos com os quais os parceiros tenham acesso ou pelo desenvolvimento conjunto de novos recursos valiosos, gerando vantagens colaborativas (DEN HOND; DE BAKKER; DOH, 2015). Arya e Lin (2007) utilizaram a VBRE para investigar como os ganhos da colaboração entre NPOs, considerando dimensões monetárias e não monetárias, podem ser afetadas pelas características organizacionais, atributos do parceiro e estrutura da rede.

Quadro 5 – Teorias que defendem a estratégia de colaboração interorganizacional

Teoria	Síntese	Pesquisas que adotaram para analisar colaboração relacionada à NPOs
Redes Sociais	O compartilhamento de recursos com outras organizações que estão interligadas produzirá benefícios explícitos para uma organização	Guo e Acar (2005), Boué (2010), Den Hond, De Bakker e Doh (2015).
Dependência de recursos	As organizações estabelecem vínculos com outras organizações para reduzir a incerteza no ambiente e gerenciar sua dependência.	Guo e Acar (2005), Tsasis, (2009), Boué (2010), Suaréz e Hwang (2012) e Den Hond, De Bakker e Doh, 2015.
Custo de transação	As propriedades da transação determinam a estrutura de governança. Já os fatores que dificultam as transações são: oportunismo, racionalidade limitada, baixo poder de barganha e informações assimétricas. Tais dificuldades são associadas à especificidade de ativos, à raridade do parceiro e à incerteza.	Al-Tabbaa, Leach e March (2014).
Teoria Institucional	Considera que as chances de uma organização sobreviver aumentam significativamente quando demonstra, de forma organizacional, conformidade com normas e expectativas sociais do ambiente institucional.	Guo e Acar (2005).
Teoria dos <i>stakeholders</i>	Empresas devem considerar os interesses dos <i>stakeholders</i> das organizações em conjunto com a criação de valor para seus <i>shareholders</i>	Boué (2010), Al-Tabbaa, Leach e March (2014) e Harangozó e Zilahy (2015).
Visão Baseada em recurso (VBR)	As empresas devem possuir ou controlar totalmente os recursos para criar valor	Liu e Ko (2011) e Den Hond, De Bakker e Doh (2015).
Visão Baseada em Recurso Estendido (VBRE)	A acessibilidade dos recursos, o direito de empregar recursos ou desfrutar dos benefícios associados, permite que as empresas obtenham vantagens.	Arya e Lin (2007).
Visão Relacional	A unidade de análise do posicionamento estratégico passa pela diáde ou pela rede interorganizacional e os resultados e a vantagem competitiva estão associados ao coletivo	Hahn e Gold (2014).

Fonte: Elaborado pelo autor

Por fim, a **visão relacional** é outra teoria que também considera redes colaborativas como forma de geração de valor e obtenção de vantagens. Essa teoria olha para além das fronteiras da organização e considera que a colaboração entre organizações pode gerar rendas relacionais e, por consequência, vantagens colaborativas. De acordo com Dyer e Singh (1998, p. 676), “a visão relacional é uma útil lente teórica através da qual pesquisadores podem examinar e explorar vínculos de geração de valor entre organizações” (tradução nossa). Ainda

segundo os autores, esta teoria considera que a unidade de análise do posicionamento estratégico passa pela díade ou pela rede interorganizacional e que os resultados e a vantagem competitiva estão associados ao coletivo. Assim, a análise da competitividade foca nos ativos específicos do relacionamento, nos recursos complementares, no compartilhamento de rotinas e de conhecimento e na governança efetiva (DYER; SINGH, 1998). Através da ótica da visão relacional, Hahn e Gold (2014) analisaram parcerias focando os recursos que geram valor interorganizacional e os mecanismos para governar tais parcerias.

No Quadro 5 é possível visualizar uma síntese das teorias abordadas, assim como alguns trabalhos que adotaram essa teoria para analisar a colaboração entre NPOs ou entre NPOs e outros tipos de organizações. Além dos trabalhos citados anteriormente, foram inseridas outras pesquisas que adotaram como perspectiva de análise as teorias ora apresentadas.

Diante do exposto, verifica-se que as teorias foram aplicadas e dão suporte a diferentes trabalhos sobre colaboração entre organizações, especialmente dentro do contexto de parcerias que envolvem NPOs. Um tipo, dentre várias possíveis, é a colaboração entre NPO e *business* (empresas privadas com fins lucrativos), denominada nesta pesquisa de BNPP. É sobre esse assunto que versa a próxima seção.

3.3 COLABORAÇÃO ENTRE NPOS E *BUSINESS*

Dada a complexidade dos problemas sociais, ambientais e econômicos enfrentados pelas comunidades, as NPOs estão cada vez mais adotando estratégias colaborativas por meio de parcerias dentro e entre setores para alcançar importantes objetivos públicos (CORNFORTH; HAYES; VANGEN, 2015; MUNGER, 2015; GUO; ACAR, 2005). Considerando que o foco desta pesquisa é a colaboração entre NPOs e o setor privado (BNPP), esta seção discorrerá sobre este tipo de colaboração.

Empresas privadas e NPOs estão cada vez mais adotando estratégias colaborativas nos últimos anos (BITZER; GLASBERGEN, 2015; SANZO-PEREZ *et al.* 2015; AUSTIN; SEITANIDI, 2012; PARKER; SELSKY, 2004). Isso decorre em função de um contexto em que problemas sociais crescem em magnitude e complexidade, há um aumento da incerteza e da diminuição do fluxo de doações financeiras, além do crescimento da demanda por serviços causados pelo sucateamento do estado e pelo deslocamento da economia (ASHMAN, 2001). Dessa forma, as NPOs começaram a buscar novas alternativas para obter recursos financeiros e não-financeiros e aumentar sua capacidade, não apenas para se tornarem sustentáveis, mas

também para se tornarem mais eficazes na hora de alcançar seus objetivos (MUNGER, 2015; SANZO *et al*, 2015; AL-TABBAA; LEACH; MARCH, 2013; AUSTIN; SEITANIDI, 2012a; LIU; KO, 2011; ASHMAN, 2001; AUSTIN, 2000). Assim, segundo os autores citados, os líderes globais de NPOs na área de desenvolvimento estão considerando novas opções, olhando para as empresas como parceiros estratégicos para buscar novos recursos, abordagens organizacionais mais eficazes e criar programas conjuntamente nos quais as capacidades das empresas são cruciais para resolver problemas de desenvolvimento.

Para compreender esse tipo de parceria entre NPO e uma empresa privada, é importante definir uma NPO assim como o setor que a mesma atua, ou seja, o terceiro setor. O terceiro setor, como é chamado no Brasil, pode ser definido como uma rede única e em expansão com o objetivo de melhorar a sociedade por meio da concepção, desenvolvimento e implementação de projetos críticos para aumentar a conscientização e desenvolver vários campos que precisam de melhorias (MOLDOVAN; GREENLEY; LAKATOS, 2016).

Segundo Everett (2013), existe três tipos principais de organizações no terceiro setor: as que servem aos membros (religiosas ou clubes, por exemplo), as associações voluntárias (contam com diversos tipos de doações e voluntários) e as que servem ao público (agências de serviço social e organizações de arte e meio ambiente, por exemplo).

Conforme destacado, neste trabalho será utilizado o termo NPO para se referir à uma organização sem fins lucrativos. Esse tipo de organização tem sido definido de diferentes formas, como se observa no Quadro 6. Para fins desta pesquisa, será adotada a definição de Everett (2013) que considera que uma NPO é qualquer organização que não gera lucro para seus *shareholders* (EVERETT, 2013).

A literatura sobre parcerias entre NPOs e *business* também apresenta diferentes nomenclaturas: BNPP (*Business nonprofit partnership* – ÁLVAREZ-GONZÁLEZ *et al*, 2017; SANZO *et al.*, 2015), *cross-sector collaboration* (MURPHY; ARENAS; BATISTA, 2015), *cross-sector partnership* (SKAGERLIND; WESTAMN; BERGLUND, 2015), NBC (*Nonprofit-Business Collaboration* – AL-TABBAA; LEACH; MARCH, 2014), CBNB (*collaborations between nonprofits and business* – SCHILLER; ALMOG-BAR), *Nonprofit-Business--Business collaborations* (NPO-BUS) (AUSTIN; SEITANIDI, 2012) e CBP (*cause-based partnership* – PARKER; SELSKY, 2004). Neste trabalho será adotado o termo BNPP quando se referir a uma parceria entre uma empresa privada e uma NPO.

Uma BNPP pode ser compreendida como um acordo discricionário entre estas organizações para abordar questões econômicas, sociais ou ambientais e para produzir benefícios organizacionais específicos para ambos (AL-TABBAA; LEACH; MARCH, 2013).

Parker e Selsky (2004, p. 459) definem este tipo de parceria como “parcerias intersetoriais que respondem simultaneamente ao discurso e valores da sociedade civil e atendem às necessidades organizacionais” (tradução nossa).

Quadro 6 – Definições de NPO na literatura

AUTOR	DEFINIÇÃO DE NPO
Powel e Steinberg (2006, p.1, tradução nossa)	“Uma organização sem fins lucrativos como aquela que está impedida, por regulação externa ou por estrutura própria de governança, de distribuição do seu <i>superávit</i> financeiro para aqueles que controlam o uso dos ativos da organização”.
Fischer <i>apud</i> Oliveira, Ross e Altimeyer (2005, p.71)	“Essas organizações caracterizam-se por serem privadas, sem fins lucrativos, formais e autônomas e incorporam algum grau de envolvimento de trabalho voluntário”.
Washington Dc (2011, tradução nossa)	“A organização sem fins lucrativos é uma organização que não distribui seus fundos excedentes aos proprietários ou acionistas, mas em vez disso usa para ajudar a prosseguir os seus objetivos”.
Everett (2013)	Qualquer organização que não gera lucro para seus <i>shareholders</i> . “Geralmente é uma organização que não funciona para o lucro, ganho pessoal ou outro benefício de pessoas particulares. Isso pode incluir pessoas, tais como seus membros, administradores ou seus amigos ou parentes. A definição de organizações sem fins lucrativos aplica-se tanto enquanto a organização está funcionando quanto quando ela fecha”
Governo Australiano (2016, tradução nossa)	

Fonte: Elaborado pelo autor

Um aspecto bastante discutido na literatura diz respeito aos tipos de colaboração existentes e como esta colaboração tem evoluído ao longo do tempo. Por exemplo, Austin (2000) coloca a interação entre NPOs e empresas como um *Collaboration Continuum* (CC), existindo diferentes tipos de colaboração no *continuum*, com características e funções distintas, podendo evoluir de um tipo para outro. No CC, existem três tipos ou etapas numa BNPP: filantrópicas, transacionais e integrativas. A fase filantrópica é, em grande parte, a do doador e receptor de caridade. Isso caracteriza a maioria das relações comerciais sem fins lucrativos hoje, mas números crescentes estão migrando para o próximo nível. Na fase transacional, existe uma troca de recursos em atividades específicas; por exemplo, marketing relacionado a causas e patrocínios de eventos. A terceira e última fase é de integração, na qual as missões, as pessoas e as atividades dos parceiros começam a se fundir em ações mais coletivas e numa integração organizacional. Esta fase aproxima-se de uma *joint venture* e representa o mais alto nível estratégico de colaboração entre NPOs e *business*.

Austin e Seitanidi (2012a) acrescentaram as “parcerias transformacionais” como uma quarta e última etapa ao *Collaboration Continuum*, em que, segundo os autores, há um aprendizado compartilhado sobre as necessidades sociais e o papel de cada parceiro para atender essas necessidades. Os parceiros não apenas concordam com a questão social

relevante, mas também no compromisso de promover a transformação social por meio da inovação social, permitindo e incentivando uma participação mais ativa dos beneficiários (AUSTIN; SEITANIDI, 2012).

De acordo com Boué (2010), os tipos de BNPPs podem ser sintetizados em: **filantropia**, sendo o tipo de BNPP mais comum e envolve apenas uma forma de direcionamento de recursos, que na maioria das vezes é do *business* para as NPOs; **compartilhamento mútuo**, que é baseada no intercâmbio de recursos para uma atividade específica, como por exemplo, as campanhas de marketing relacionadas à causa da NPO; **criação de valor independente**, que requer mais tempo e esforço dos parceiros do que os tipos anteriores e é identificado quando o trabalho colaborativo cria valor desejado, embora os parceiros tenha objetivos individuais; e, **parceria estratégica** (este último tipo também é apresentado por Ashman, 2001), onde os parceiros trabalham estrategicamente sobre um problema no qual ambos tem como objetivo resolver, criando uma maior relação de dependência entre os parceiros e onde a criação de valor se dará somente por meio de um mútuo intercâmbio de ideias, recursos e esforços. Esta pesquisa focará neste último tipo de BNPP.

Tanto as empresas quanto as NPOs podem desempenhar papéis determinantes nos processos de inovação social em tais parcerias, especialmente em uma situação de recessão global (SANZO *et al.*, 2015; AUSTIN, 2000). Mas para isso, as empresas precisam ir além da filantropia, buscando novas estratégias de engajamento nas comunidades onde atuam, tendo maior relevância corporativa e maior impacto social, já as NPOs precisam melhorar suas capacidades e recursos (SANZO *et al.*, 2015).

As BNPPs têm sido consideradas por acadêmicos e profissionais como uma estratégia eficaz para atingir os objetivos de desenvolvimento sustentável (HARANGOZÓ; ZILAHY, 2015) e implementar a responsabilidade social corporativa (MOLDOVAN; GREENLEY; LAKATOS, 2016; SEITANIDI; KOUFOPOULOS; PALMER, 2010; SEITANIDI; CRANE, 2009; SEITANIDI, 2007). Além disso, este tipo de relacionamento colaborativo tem recebido uma atenção especial em parte pela apreciação crescente dos benefícios potenciais e do valor acrescentado que podem resultar da colaboração e das sinergias poderosas que podem resultar (JAMALI, KESHISHIAN, 2009).

O fato de as NPOs e as empresas passarem a se engajar mais neste tipo de relação se deve a diversos motivos. Por exemplo, para Sowa (2009), as organizações podem ter diversas razões pelas quais se engajam em colaborações para prestar seus serviços, como a necessidade de adquirir recursos que não poderiam adquirir de forma independente, além do desejo de

alavancar novas ideias ou conhecimentos para sua organização e a necessidade de responder as pressões no ambiente institucional para maximizar os recursos financeiros disponíveis para prestação de serviços. Assim, ao colaborar com o setor privado, as NPOs podem ter acesso a soluções valiosas que contribuam com suas missões e objetivos, pois as empresas têm se preocupado com questões sociais e ambientais em suas cadeias de valor para melhor preveni-las num futuro próximo (BOUÉ, 2010).

Pela ótica do setor empresarial a parceria com uma NPO é essencial para a criação de recursos materiais e financeiros para a sociedade, mas esta pode não ter experiência em como minimizar seu impacto ambiental e, por outro lado, NPOs ambientais podem possuir as ferramentas e conhecimentos necessários para ajudar a controlar e diminuir os impactos ambientais negativos das empresas (HARANGOZÓ; ZILAHY, 2015). Dessa forma, segundo o autor, NPOs e empresas contribuem por meio de esforços conjuntos, com capacidades complementares tanto de ativos intangíveis (conhecimento, reputação e marca) e recursos tangíveis (capital humano, capacidades de produção e acesso ao mercado em cada etapa da cadeia de valor) que afetam muitos aspectos do modelo de negócio. Estas iniciativas permitem que as empresas participantes criem e forneçam valor de novas formas, minimizando custos e riscos (DAHAN *et al.*, 2010).

Al-Tabbaa, Leach e March (2013), Schiller (2013) e Sanzo *et al* (2015) corroboram com esta visão, argumentando que, por meio dessas colaborações, as empresas podem atingir dois objetivos simultaneamente: contribuir para a solução dos problemas sociais e ambientais (ou seja, criar valor social) e proporcionar ganhos econômicos (ou seja, criar valor financeiro). Sendo assim, segundo Kolk, Van Tulder e Kostwinder (2008), as empresas passaram a se engajar mais em parcerias com NPOs. Além disso, ainda de acordo com esses autores, as empresas podem usar as BNPPs para responder às pressões sociais e políticas em seu ambiente competitivo, reforçar sua legitimidade e reputação, e antecipar e prevenir ações negativas por parte dos *stakeholders*.

É sensato considerar que, para uma organização, a motivação para formar parcerias seja afetar de forma positiva sua eficácia e que quanto melhor os parceiros trabalham em conjunto maior será o impacto sobre a sua eficácia (CHEN; GRADDY, 2010). As organizações (seja ela com fins ou sem fins lucrativos) buscam melhorar sua eficácia para atingir seus objetivos, podendo esta ser entendida como um dos benefícios desta parceria.

Assim, pode-se considerar que o que move tais parcerias são as vantagens oriundas dessa relação. Entretanto, além das vantagens, a literatura também apresenta algumas desvantagens, conforme pode ser observado no Quadro 7.

Quadro 7 – Vantagens e Desvantagens em uma BNPP

Autores	Vantagens (Benefícios)		Desvantagens	
	NPOs	Empresas	NPOs	Empresas
Ashman (2001)	Parceiro investe significativos recursos por estar mais próximo do <i>core business</i> e programas da NPO; Maior número de projetos e tipos de impactos.	Maior possibilidade de dominar o parceiro na relação.	Absorve maior custo; Maior possibilidade de ser dominado na relação.	-
Austin (2000)	Maior valor social agregado.		Aumento nos custos.	
Al-Tabbaa, Leach e March (2013)	-	-	Riscos como: falha na colaboração, custo da colaboração e danos de imagem.	
Harangozó e Zilahy (2015)	Acesso mais fácil aos recursos financeiros; acesso à gestão e outros conhecimentos profissionais; mecanismos operacionais corporativos; uma oportunidade para influenciar/ mudar setores inteiros; a capacidade de testar soluções-piloto e melhorar a credibilidade*.	Proporcionar acesso a <i>expertise</i> ; aumentar a imagem de marca e credibilidade; melhorar a mídia e relações públicas; proporcionar oportunidades financeiras e de mercado; e neutralizar ofensas pelos membros da sociedade civil.**	Desperdiçar tempo e outros recursos, diminuir a credibilidade, apoiar as atividades de lavagem verde das corporações, aumentar a burocracia e induzir mudanças potenciais na cultura organizacional.	Identificar um parceiro inapropriado, desperdiçar recursos (tempo e dinheiro), permitir vazamento de informações e ganhar mídia negativa durante o processo e/ou após a falha do projeto.
* Oliver (1990) Fowler e Heap (1998) e Peterson (2010) <i>apud</i> Harangozó e Zilahy (2015)		Acesso à recursos que não são facilmente encontrados no mercado e requerem um tempo significativo para serem		
** Kaptein e Van Tulder (2003), Lafrance e Lehmann (2005) Mantel <i>et al.</i> (2007) <i>apud</i> Harangozó e Zilahy (2015)		construídos: o conhecimento local, uma posição central na rede socioeconômica e o capital social. Acesso ao <i>know-how</i> e às redes especializadas das NPOs na sua área; aprender sobre o envolvimento e as interações das partes interessadas; melhorar a sua		
Hahn e Gold (2014)	-	-	-	-
Elkington e Fennell (1998), Kanter (1999), Rondinelli e London (2003) e Yaziji (2000, <i>apud</i> Kolk, Van Tulder e Kostwinder (2008)	Apoio direto à causa; o acesso indireto a conhecimentos técnicos, de gestão e/ou de marketing; alargamento de redes; maior alavancagem e visibilidade e		Absorve maiores custos.	-

Autores	Vantagens (Benefícios)		Desvantagens	
	NPOs	Empresas	NPOs	Empresas
	desenvolvimento de carreira e oportunidades de aprendizagem para os atuais e futuros funcionários e voluntários.	credibilidade, legitimidade e reputação da marca; aumento da sensibilização e atratividade para os clientes novos e existentes.		
Bennett, Mousley e Ali-Choudhury (2008), Galaskiewicz e Colman (2006), Harris (2007) e Seitanidi e Ryan (2007) <i>apud</i> Schiller e Almog-Bar (2013)	Aumento de seus recursos; maior exposição e <i>network</i> ; aquisição de novas habilidades e práticas.	Melhorar a reputação; aumentar os clientes na base; tornar funcionários membros ativos na comunidade.	-	-

Fonte: Elaborado pelo autor

Na literatura sobre BNPPs pesquisadores apresentam mais vantagens do que desvantagens nesta relação, tanto para as NPOs quanto para *business*, conforme pôde ser verificado no Quadro 7. As vantagens estão relacionadas de alguma forma com a criação de valor, ou seja, os benefícios mútuos da BNPP para os parceiros, assunto da próxima seção.

3.4 CRIAÇÃO DE VALOR EM BNPP

De acordo com Austin e Seitanidi (2012a), a busca das NPOs e *business* por uma maior criação de valor é, basicamente, o que deu origem à proliferação de parcerias intersetoriais cada vez mais robustas. Nas BNPPs, os parceiros fazem mais do que apenas uma transação de valor específico em conjunto, que seria uma parceria 'transacional' (KOLK; VAN TULDER; KOSTWINDER, 2008). Ainda segundo os autores, na verdade os parceiros visam a compartilhar recursos, conhecimentos e capacidades de tal forma que haja criação de valor, atendendo a segunda fase distinguida por Austin (2000), chamada de integração.

Na visão de Cao e Zhang (2011), a vantagem colaborativa está ligada aos mecanismos de criação de valor conjunta, onde os parceiros se apropriam das rendas relacionais geradas entre as organizações. E, como já foi mencionado anteriormente neste trabalho, a colaboração por meio de BNPPs é amplamente vista como um processo de criação de valor para a

sociedade, *business* e NPOs (AL-TABBAA; LEACH; MARCH, 2014; AUSTIN; SEITANIDI, 2012).

Como qualquer outro relacionamento colaborativo, as BNPPs não obtêm êxito e nem criam valor (benefícios substanciais) por acaso (SCHILLER; ALMOG-BAR, 2013; JAMALI; KESHISHIAN, 2009). Entender como uma BNPP pode criar valor é fundamental para sua formação e implementação, além de dar a certeza aos parceiros que vale a pena investir tempo e esforço na relação de parceria para obter os benefícios esperados. Entretanto, segundo Austin e Seitanidi (2012a), embora tenha havido significativo avanço no conhecimento sobre colaboração intersetorial, não há uma linguagem comum que precise a definição e sobre a dinâmica de como diferentes processos de colaboração contribuem de forma distinta para a criação de valor. Os autores argumentam que muitas vezes, fatores-chave de sucesso de uma BNPP são apresentados, mas não são explicadas ou justificadas a sua ligação com a causa da criação de valor.

Além do CC (*Collaboration Continuum*) citado na seção anterior, a construção do valor da colaboração é outro componente do modelo teórico proposto por Austin (2000) e possui quatro dimensões: definição de valor, que é determinada antes da parceria começar; e, criação de valor, equilíbrio e renovação durante a colaboração. O valor refere-se tanto às competências e pontos fortes que cada parceiro traz para a relação, como aos benefícios que são produzidos a partir da colaboração (SCHILLER; ALMOG-BAR, 2013; AUSTIN, 2000).

Partindo do princípio que a criação de valor é o motivo principal pelo qual NPOs e *Business* colaboram, “valor colaborativo” pode ser entendido “como os benefícios transitórios e duradouros em relação aos custos gerados pela interação dos parceiros e que resultam de organizações, indivíduos e sociedade” (AUSTIN; SEITANIDI, 2012, p. 728) (tradução nossa). Definir o valor que cada parceiro pode agregar na relação antes de iniciar a colaboração e a criação de valor, equilíbrio e renovação durante a colaboração são essenciais (AUSTIN, 2000).

O termo “criação de valor” nesta pesquisa se refere aos benefícios produzidos para as empresas e NPOs envolvidas na colaboração, bem como para as comunidades afetadas por essa relação (MURPHY; ARENAS; BATISTA, 2015; AUSTIN, 2000).

Na colaboração, segundo Austin e Seitanidi (2012a), o valor pode ser criado pelas ações independentes de um dos parceiros, que é chamado de “criação única”, ou pode ser criado pelas ações conjuntas dos colaboradores, que é chamado de “co-criação”, sendo este último o foco dessa pesquisa. Ainda de acordo com estes autores, existem quatro fontes de valor nas BNPPs:

- **Complementariedade de recursos:** segundo a literatura da dependência de recursos, uma base fundamental para a colaboração é a obtenção de acesso a recursos necessários diferentes daqueles que a organização possui. No entanto, alcançar o valor potencial da complementariedade de recursos depende da realização de um ajuste organizacional. As diferenças setoriais entre empresas e NPOs são simultaneamente impedimentos à colaboração e fontes de criação de valor. A compatibilidade organizacional ajuda a superar barreiras e tirar proveito das diferenças.

- **Natureza do recurso:** os parceiros podem contribuir para a colaboração com recursos genéricos, isto é, aqueles que qualquer empresa tem (por exemplo, dinheiro), ou qualquer NPO (por exemplo, uma reputação positiva), ou, ambos podem mobilizar e aproveitar recursos mais valiosos, segundo a RBV, de cada organização especificamente, tais como conhecimento, capacidades, infraestrutura e relações chave para o sucesso da organização.

- **Direcionamento e uso do recurso:** o fluxo de recursos pode ser em grande parte unilateral proveniente principalmente de um dos parceiros ou uma troca bilateral e recíproca. Entradas ou trocas paralelas (mas separadas) podem criar valor, entretanto uma mistura conjunta de recursos complementares e distintivos (segundo a ótica da RV) que produzem novos serviços ou atividades que nenhuma organização poderia ter criado sozinha ou em paralelo, cria um novo valor.

- **Interesse comum:** embora as motivações para colaborar sejam muitas vezes uma mistura de altruísmo e utilitarismo, o auto interesse - organizacional ou individual - é um formador poderoso de comportamento. Ao contrário das parcerias em um único setor, as colaborações intersetoriais podem ter funções objetivas distintas e nenhuma moeda comum para avaliar o valor. Portanto, é essencial: (i) entender claramente como os parceiros consideram o valor; (ii) reconciliar quaisquer quadros divergentes de criação de valor; e, (iii) enxergar a troca de valor como justo.

Mesmo havendo sempre algum nível de interação dentro de um arranjo colaborativo, o grau, a forma e a consequente criação de valor podem variar muito. Além disso, Austin e Seitadini (2012a) propõem que quando as fontes de valor citadas acima são combinadas, elas produzem quatro tipos de valor colaborativo que refletem diferentes maneiras pelas quais se cria valor (benefícios):

- **Valor associativo:** é um benefício derivado acumulado para outro parceiro simplesmente por ter um relacionamento colaborativo com a outra organização.

- **Valor de recurso transferido:** é o benefício obtido por um parceiro a partir do recebimento do recurso do outro parceiro.

- **Valor de interação:** são os intangíveis que derivam dos processos de parceiros que trabalham juntos.

- **Valor sinérgico:** decorrente da premissa de todas as colaborações que a combinação dos recursos dos parceiros permite que eles obtenham mais benefícios juntos do que eles poderiam ter separadamente.

Para Murphy, Arenas e Batista (2015) as formas de valor criadas na parceria podem incluir distintos benefícios, incluindo, mas não se limitando, ao acesso a novos conhecimentos, especialização ou redes; aumento dos recursos financeiros ou tecnológicos; legitimidade melhorada, reputação e reconhecimento de nomes; melhoria das relações com as partes interessadas (incluindo o aumento da moral e retenção dos funcionários); impacto ambiental reduzido; e aumento da fidelidade do consumidor - tudo o que pode levar a vantagens competitivas de um tipo ou de outro.

A seguir, é realizada uma revisão de pesquisas existentes que abordam o tema investigado.

3.5 REVISÃO DE PESQUISA

Esta seção descreve as pesquisas recentes que trataram, direta ou indiretamente, da colaboração entre NPOs e empresas privadas, assim como do processo de criação de valor que podem ocorrer nessas parcerias. Estas pesquisas foram identificadas a partir da realização de uma revisão sistemática da literatura, detalhada no capítulo 2 dessa dissertação. A seguir, é apresentada uma visão geral das pesquisas e, em seguida, descreve-se o conteúdo das pesquisas consultadas a fim de verificar o que se têm desenvolvido sobre a temática na literatura e auxiliar na definição dos atributos de criação de valor em uma BNPP.

3.5.1 VISÃO GERAL DOS TRABALHOS

Após o levantamento dos artigos, foi possível ter uma visão geral dos trabalhos, a partir da leitura dos mesmos, permitindo a elaboração do Quadro 8.

Quadro 8 – Pesquisas recentes sobre BNPPs

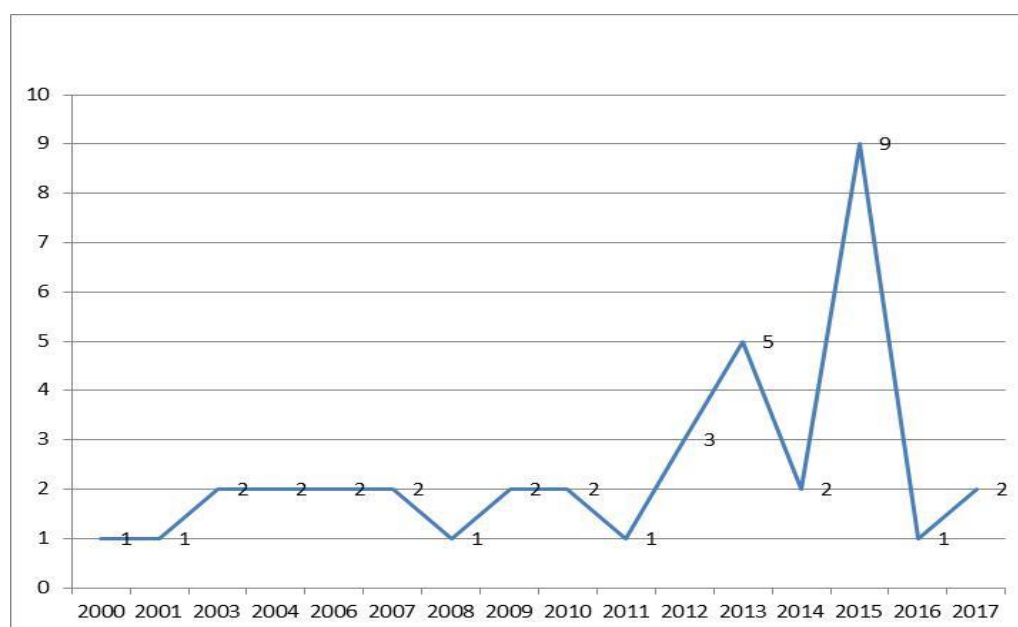
Autor (es)	Aplicabilidade	Procedimento
Lyakhov e Gliedt (2017)	Empírico	Estudo de caso
Álvarez-González <i>et al</i> (2017)	Empírico	<i>Survey</i>
Moldovan, Greenley e Lakatos (2016)	Teórico	Revisão Bibliográfica
Jesús Barroso-Mendez, Galera-Casquet e Valero-Amaro (2015)	Teórico	Revisão Bibliográfica
Bitzer e Glasbergen (2015)	Teórico	Revisão Bibliográfica
Den Hond, De Bakker e Doh (2015)	Empírico	<i>Survey</i>
Harangozó e Zilahy (2015)	Empírico	<i>Survey</i>
Skagerlind, Westman e Berglund (2015)	Empírico	Estudo de caso
Murphy, Arenas e Batista (2015)	Empírico	<i>Survey</i>
Sanzo <i>et al.</i> (2015)	Empírico	<i>Survey</i>
Sanzo-Perez <i>et al.</i> (2015)	Empírico	<i>Survey</i>
Zatepilina-Monacell (2015)	Empírico	Misto (<i>Survey</i> / grupo focal)
Al-Tabbaa, Leach e March (2014)	Teórico	Revisão Bibliográfica
Boenigk e Schuchardt (2014)	Empírico	<i>Survey</i>
Burchell e Cook (2013)	Empírico	Grupo focal
Burgos (2013)	Teórico	Revisão Bibliográfica
Erakovich e Anderson (2013)	Teórico	Revisão Bibliográfica
Schiller e Almog-Bar (2013)	Empírico	Estudo de caso
Suárez e Hwang (2013)	Empírico	<i>Survey</i>
Austin e Seitanidi (2012a)	Teórico	Revisão Bibliográfica
Austin e Seitanidi (2012b)	Teórico	Revisão Bibliográfica
Sakarya, <i>et al.</i> (2012)	Empírico	Estudo de caso
Liu e Ko (2011)	Empírico	Outros métodos
Dahan <i>et al</i> (2010)	Teórico	Revisão Bibliográfica
Seitanidi, Koufopoulos e Palmer (2010)	Empírico	Estudo de caso
Jamali e Keshishian (2009)	Empírico	Estudo de caso
Seitanidi e Crane (2009)	Empírico	Estudo de caso
Kolk, Van Tulder e Kostwinder (2008)	Empírico	Estudo de caso
Eweje (2007)	Empírico	Estudo de caso
Seitanidi (2007)	Empírico	Estudo de caso
Bryson, Crosby e Stone (2006)	Teórico	Revisão Bibliográfica
Paton (2006)	Teórico	Revisão Bibliográfica
Gajda (2004)	Empírico	Estudo de caso
Parker e Selsky (2004)	Empírico	Estudo de caso
Martinez (2003)	Empírico	Outros métodos

Autor (es)	Aplicabilidade	Procedimento
Wymer e Samu (2003)	Teórico	Revisão Bibliográfica
Ashman (2001)	Empírico	Estudo de caso
Austin (2000)	Empírico	Estudo de caso

Fonte: Elaborado pelo autor

Verificando o Quadro 8 é possível visualizar a evolução das publicações relacionadas ao tema, um panorama geral sobre o tipo de abordagem das pesquisas e os métodos científicos empregados. Tais informações são apresentadas nas Figura 7, Figura 8 e Figura 9, respectivamente.

Figura 7 – Evolução das publicações relacionadas ao tema

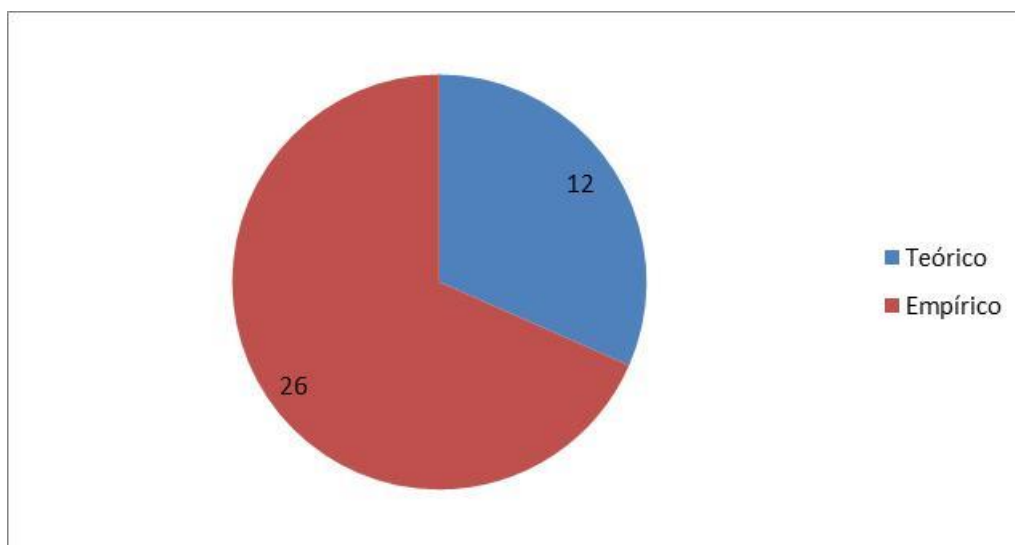


Fonte: elaborado pelo autor

Na Figura 7 é possível observar que houve um considerável aumento das publicações entre os anos de 2012 e 2015, tendo este último ano 9 novos artigos publicados. Esse dado mostra que os pesquisadores têm dado maior atenção a este tipo de colaboração intersetorial. Já na Figura 8, verifica-se que as pesquisas desenvolvidas foram na sua maioria empíricas.

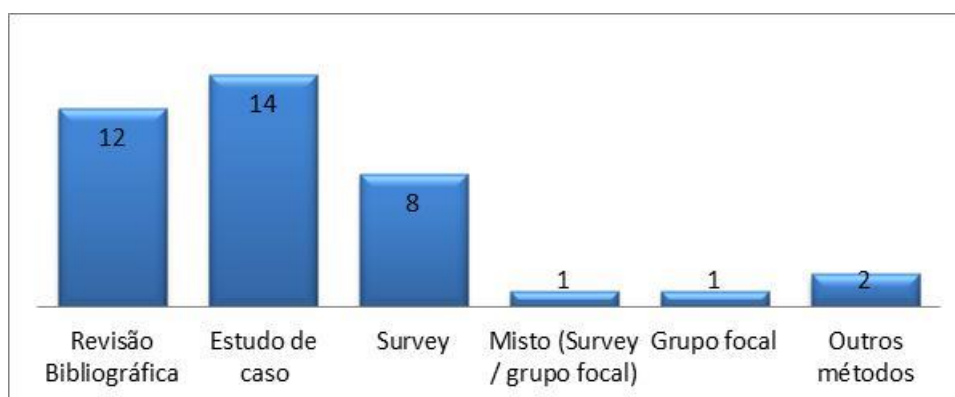
Em relação aos procedimentos metodológicos utilizados nos trabalhos analisados, observa-se na Figura 9 que o método mais empregado foi o estudo de caso, com 13 aparições, seguido de revisão bibliográfica, com 12 aparições. Em seguida, aparece o *survey*, com 7 trabalhos. Este fato reforça a escolha deste trabalho em usar o estudo de caso para testar e validar o modelo para avaliar os atributos de criação de valor em uma BNPP.

Figura 8 – Tipos de pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 9 – Procedimentos metodológicos utilizados nas pesquisas



Fonte: Elaborado pelo autor

3.5.2 CONTEÚDO DAS PESQUISAS

Nesta pesquisa, o foco de análise é a criação de valor em BNPPs. Assim, foi necessário buscar pesquisas que abordaram este tipo de colaboração, assim como seus atributos para análise. A seguir, é apresentado o conteúdo dos artigos selecionados para a revisão de pesquisa dessa dissertação, sendo esta apresentação organizada de acordo com os métodos adotados nos artigos analisados.

3.5.2.1 Trabalhos que utilizaram revisão bibliográfica

Al-Tabbaa, Leach e March (2014), apresentaram um *framework* conceitual, com proposições baseadas na literatura, combinando atributos que podem influenciar o desenvolvimento de uma estratégia para as BNPPs, considerando a perspectiva da NPO. O modelo tem como objetivo ajudar a melhorar o nível de colaboração de uma NPO com o setor privado, melhorando a dinâmica da criação de valor para os parceiros. Estes atributos foram sintetizados nos três elementos da estratégia: contexto (objetivo da BNPP, expectativa das partes interessadas, competição sem fins lucrativos e barreira cultural), conteúdo (nível de colaboração e posição estratégica) e processos (desequilíbrio de poder, canais de comunicação e custo de transação). Tais atributos seriam influenciados pelo tamanho e missão da NPO; pelos conceitos da teoria do *stakeholder*; e em aspectos sobre NPOs e colaboração intersetorial encontrados na literatura. Os resultados sugerem que o *framework* pode ser útil para gestores das BNPPs e mostraram que diferentes atributos podem determinar a severidade dos riscos envolvidos na parceria.

Austin e Seitanidi (2012a) desenvolveram um *framework* conceitual para entender como as BNPPs podem, efetivamente, co-criar significativo valor econômico, social e ambiental para organizações, sociedade e indivíduos. Com a premissa que a co-criação de valor é o propósito fundamental da colaboração entre setores, o modelo teórico permite especificar e analisar o que é uma cadeia de valor de colaboração e os caminhos críticos subjacentes da co-criação de valor. Com enfoque em processos e microprocessos de parceria, o artigo identifica os *drivers* (atributos relacionados com a criação de valor) específicos e a dinâmica de criação de valor, relacionando-os com as suas fontes: complementariedade do recurso (ajuste organizacional), natureza do recurso (mobilização recursos específicos à organização), direcionamento do recurso (integração de recursos conjuntamente) e interesses comuns (interesses pessoais conectados e equidade no compartilhamento de criação de valor); e os tipos de valores: associativos, de recurso transferido, de interação, de sinergia e de inovação.

Austin e Seitanidi (2012b) também examinaram a natureza da criação de valor na colaboração intersetorial, procurando demonstrar a dinâmica da criação de valor nos estágios de formação, seleção e implementação e os benefícios (internos e externos) resultantes e *outcomes* (resultados) da parceria nos níveis macro, meso e micro.

Bitzer e Glasbergen (2015) revisaram as BNPPs nas cadeias de valor globais que são muitas vezes desenvolvidas por multinacionais com base no hemisfério norte e NPOs, mas

que procuram abordar as condições de produção no hemisfério sul. A capacidade de participação e acordos inclusivos, a contribuição das abordagens baseadas no mercado para os problemas visados e o impacto das parcerias, foram utilizados como temas para discussão. Os autores concluem que coexistem avaliações positivas e críticas das parcerias, indicando que elas resolvem certos problemas nas cadeias de valor globais, mas também criam novos problemas.

Bryson, Crosby e Stone (2006) construíram um modelo teórico com a finalidade de examinar as condições que provavelmente encorajam pedidos de colaboração entre setores e ofereceu proposições para orientar a concepção e implementação de colaborações intersetoriais. Ao levantar a literatura sobre colaboração, foi possível categorizar algumas dimensões e determinar atributos para análise, tais como: condições iniciais (ambiente externo, falhas ocorridas no setor e antecedentes diretos), dimensões de processo (formais e informais: elaboração de acordos, construir legitimidade de liderança, construir confiança, gerenciamento de conflitos e planejamento), dimensões estruturais e de governança (formal e informal: composição, configuração estrutural e estrutura de governança), contingências e restrições (tipo de colaboração, desigualdade de poder e lógicas institucionais concorrentes), resultados (valor público; efeitos de primeira, segunda e terceira ordem; resiliência e reavaliação) e questões de responsabilidade (entradas, processos e saídas; sistema de gestão de resultados; relações com grupos políticos e profissionais). Resultados enfatizam que este tipo de parcerias deve considerar o ambiente onde estão inseridos.

Erakovich e Anderson (2013) examinaram criticamente, por meio de uma revisão da literatura, a gestão estratégica dos setores com fins lucrativos, públicos e sem fins lucrativos, com foco em avaliar e reforçar a capacitação organizacional através da colaboração intersetorial. Usando a perspectiva de contingência e a teoria do processo de mudança, bem como a análise de decisão, os autores sugerem um quadro com fatores (questões estruturais, valores fundamentais, comunicação de interessados, interesses especiais, funcionários políticos, consultores econômicos, líderes da burocracia, valores descobertos e valores alinhados) para a mudança planejada entre setores para construir redes eficazes.

Com o objetivo de fornecer informações sobre o potencial da Responsabilidade Social Corporativa (RSC) para preencher a lacuna entre BNPPs e proporcionar a criação de projetos socialmente sustentáveis significativos em ambientes comunitários específicos, Moldovan, Greenley, Lakatos (2016) fizeram um levantamento da literatura, observando a política de RSC atual, a estrutura conceitual das NPOs e as BNPPs para alcançar RSC. Os resultados

sugerem que tais parcerias podem beneficiar (criar valor) uns aos outros por meios da colaboração a partir dos seguintes atributos: reputação, conhecimentos e recursos específicos.

Em seu artigo teórico, Dahan *et al.* (2010) estendeu a literatura de modelos de negócios além do foco tradicional na criação de valor do setor privado, para modelos em que empresas privadas multinacionais, NPOs e outros tipos de parceiros não tradicionais, podem trabalhar em conjunto em parcerias intersetoriais ou outros tipos de colaboração para criar novos produtos e serviços, novos métodos de entrega, melhorar a qualidade dos produtos e serviços existentes, gerando novo valor para seus clientes e clientes de todas as partes. Além disso, para o autor, modelos de negócios resultantes dessas parcerias podem criar valor econômico, valor social ou ambos. Como resultado, o artigo aponta os principais fatores estratégicos de sucesso para essas parcerias, que seriam internos à BNPP (recursos/capacidades complementares; Adequação organizacional, compatibilidade cultural e confiança) e externos (Entender as condições do ambiente externo e suportar pequenas e médias empresas locais – PMEs).

Com base na literatura, Wymer e Samu (2003) identificaram os tipos existentes de BNPPs e buscaram desenvolver uma estrutura para explicar os fatores que influenciam a formação e os resultados das BNPPs identificados na tipologia. O artigo propõe que os motivos do parceiro e as expectativas para estabelecer relações influenciarão o tipo de parceria criada e que o tipo de relacionamento influenciará os resultados experimentados pelos parceiros. Além disso, com base na literatura, os autores colocam que a seleção e a gestão de ajuste da parceria (ajuste de gestão, ajuste de força de trabalho, ajuste de mercado-alvo, ajuste de produto/causa, ajuste de ciclo e ajuste cultural) parece ser crucial para a colaboração. Igualmente importante para o sucesso da BNPP, segundo os autores, é gerenciar a parceria por meio de uma comunicação bem estabelecida e distribuída entre gestores e apoio à causa ao longo prazo.

Também com base na literatura, Jesús Barroso-Mendez, Galera-Casquet e Valero-Amaro (2015) propuseram um modelo de sucesso para as BNPPs com o objetivo de analisar a consistência teórica de cada uma de suas hipóteses por meio de uma meta-análise dos estudos pertinentes na literatura de marketing de relacionamento. Os autores consideraram como fatores críticos do modelo: valor compartilhado, comportamento oportunista, confiança, comprometimento, relação de aprendizagem, cooperação e conflito funcional. O estudo demonstrou que o sucesso dos processos nas BNPPs pode ser melhorado por meio de uma abordagem de marketing de relacionamento mais profunda, em que os gestores envolvidos

procuram estratégias específicas para lidar, com sucesso, com as fraquezas de seus próprios processos de parceria.

Paton (2006) propôs, com base na literatura, um *framework* para identificar e compreender as oportunidades de uma colaboração mais eficaz entre setores, incluindo BNPPs. O *framework* distingue entre quatro quadrantes de oportunidade para promover a responsabilidade social das empresas. Os quadrantes são identificados por atributos como fundação estrutural (que aborda o comportamento exigido pela lei atual); fundação social (que aborda o comportamento exigido pelas normas e expectativas atuais da sociedade); fronteira estrutural (que aborda práticas que beneficiam a sociedade, mas não necessariamente a corporação individual); e, fronteira estratégica (que aborda práticas que podem beneficiar a sociedade e a empresa).

Por fim, Burgos (2013) buscou examinar os engajamentos e interações (colaborativas e conflitantes) entre NPOs e *business*. O autor cita como atributos importantes para criar valor mútuo nesta relação uma imagem confiável que geralmente as NPOs possuem mais que as empresas; tecnologia e mudança de poder para as NPOs; e uma resposta das empresas privadas às pressões das NPOs. O autor finaliza propondo que é necessário que a BNPP encontre um ponto de equilíbrio nas ações dos parceiros.

3.5.2.2 Trabalhos que utilizaram estudo de caso

Lyakhov e Gliedt (2017) realizaram entrevistas semiestruturadas com líderes de seis organizações ambientais sem fins lucrativos nos nacionais nos Estados Unidos, que os autores denominaram de ENPOs. Os autores examinaram as fontes e os tipos de valor criados pelas colaborações com empresas de energia renovável e os processos e resultados de parceria mais desejáveis. O objetivo era entender como e por quê as ENPOs buscam parcerias, quais são os benefícios potenciais e se a orientação da liderança da ENPO, como fatores caracterizados pela percepção da estrutura de oportunidades políticas, ideologia política e filosofia ambiental, levaram a diferentes visões de parcerias para a criação de valor voltados para sustentabilidade. Como resultado, descobriu-se que as diferenças nas perspectivas de parceria da liderança da ENPO não estavam diretamente vinculadas às diferenças nas orientações de liderança. Isso sugere que nenhuma das orientações impediu a parceria em geral, se tornando um facilitador em alguns casos.

Em seu estudo, Schiller e Almog-Bar (2013) estudam a colaboração intersetorial entre NPO e *business* e definem como questões de pesquisa os motivos de colaborar, tipos de

colaborações, os efeitos da colaboração na NPO e as relações de poder entre os parceiros. Foi apresentado um estudo de caso qualitativo de uma colaboração de três anos entre uma companhia farmacêutica e uma NPO de Israel, focando apenas na perspectiva desta última. Baseando-se em fatores como valor agregado e relações de poder, que afetaram, do ponto de vista da NPO, a BNPP estudada, o autor desenvolve e analisa seis tipos de campos de ação importantes na relação: colaboração relacionados à missão, colaboração de marketing, colaboração de aprendizagem, colaboração de infraestrutura, colaboração política e colaboração marginal. Os resultados revelaram que o elemento mais importante que afeta o sucesso ou fracasso de uma colaboração é o valor agregado que o parceiro de negócios traz para o relacionamento. Além disso, as relações de poder sugeriram que o fraco posicionamento pode beneficiar a NPO.

Jamali e Keshishian (2009) examinou a literatura sobre BNPPs para identificar os principais fatores críticos ou atributos de sucesso, ou seja, atributos que podem criar valor nessas parcerias. Por meio de estudos de caso utilizando cinco BNPPs inseridas num contexto de responsabilidade social corporativa no Líbano, foram usados para análise atributos como: dependência de recursos, simetria de comprometimento, simetria de objetivos comuns, comunicação intensiva, alinhamento da capacidade de cooperação, cultura de trabalhos convergentes, excelência individual, importância, interdependência, investimento, informação, integração, institucionalização e integridade. Entrevistando os responsáveis pelas parcerias em ambos os lados, o autor chegou a resultados que permitiram tirar conclusões interessantes sobre os tipos de parcerias existentes, suas características relacionais, bem como os fatores considerados mais determinantes para o sucesso ou fracasso para essas parcerias.

Já Kolk, Van Tulder e Kostwinder (2008) analisaram as características das atividades de desenvolvimento empreendidas pelas empresas, individualmente e em conjunto, por meio de parcerias público-privadas, BNPPs e tripartites. Utilizando empresas multinacionais Holandesas para a realização de estudos de caso e aplicando entrevistas com gestores das empresas, o autor conclui que as BNPPs são as mais comuns, sendo parcerias tripartites e público-privadas apenas emergentes, o que pode ser explicado por vezes devido a opiniões divergentes entre empresas e governo. Segundo os autores, mesmo sendo diferente uma da outra, variando os parceiros, localização e objetivos, as parcerias podem ser comparadas e analisadas, pois segue basicamente as mesmas etapas. Foi elaborado e proposto um modelo de análise baseado em dimensões do processo e os atributos de avaliação em cada etapa: *input* (objetivos, motivos e recursos dos parceiros individuais), *throughput* (características de parceria, dinamismo e design), *output* (objetivos da parceria, sustentabilidade e entregas) e

outcome (impacto). Além disso, pôde ser avaliada por sua eficiência (custos-benefícios) e eficácia (valor agregado).

Com o objetivo de identificar os benefícios de uma BNPP e de examinar os fatores associados com casos de sucesso, Ashman (2001), por meio de estudos de caso em países como Brasil, África do Sul e Índia, concluiu que tanto as NPOs quanto as empresas colhem benefícios mútuos da colaboração, embora as organizações do setor civil tendem a absorver mais custos. Mesmo assim, de acordo com o autor, as BNPPs criam melhores benefícios que as relações de filantropia porque essas parcerias estão mais próximas dos *core business* e programas dos parceiros, e, sendo assim, eles investem significantes recursos. Nos estudos de caso, foram propostos e analisados atributos das BNPPs, tais como: impacto, criação de valor (benefícios mútuos), incentivos e agentes envolvidos, por fim, compartilhamento de controle. O autor ainda cita que foram observados quatro tipos de benefícios para os parceiros nos estudos de caso, sendo eles: inovação de programas ou negócios; relações públicas positivas; ganhos em rede de recursos materiais e financeiros; e construção da capacidade organizacional.

Já Gajda (2004) apresentou um modelo de avaliação da colaboração, com o objetivo de ajudar gestores e membros a avaliar e melhorar a colaboração entre *business*, NPOs, agências de saúde e de educação. A autora propõe o uso da ferramenta SAFAR (*Strategic Alliance Formative Assessment Rubric*). A ferramenta é baseada em cinco princípios da teoria da colaboração: colaboração é um imperativo; a colaboração é conhecida por muitos nomes; a colaboração é uma jornada e não um destino; as pessoas são tão importantes quanto os procedimentos; e, a colaboração se desenvolve em vários estágios. A ferramenta avalia o nível de integração (*networking*, cooperação, parceria, fusão e unificação) analisando: propósito da colaboração, estratégia e tarefas, liderança e tomada de decisão, relações interpessoais e comunicação. O SAFAR tem sido usado com sucesso como parte de um processo de avaliação em quatro etapas para ajudar os membros da Aliança Escola Segura (aliança estudada na pesquisa desenvolvida pela autora), de forma quantitativa e qualitativa. Essas etapas consistem em: auto avaliar, avaliar, celebrar e comunicar sobre a força relativa de seu esforço colaborativo ao longo do tempo, ou seja, se a parceria está criando valor para seus parceiros.

Procurando entender o porquê e com quais consequências NPOs e empresas estabelecem parcerias, Sakarya *et al.* (2012) adotaram uma abordagem sistêmica para o estudo de alianças sociais e analisaram simultaneamente os objetivos na formação da colaboração intersetorial, utilizando fatores como os *inputs* (entradas) fornecidos pelos

parceiros, os *outcomes* (resultados) e o impacto de transformação social dessas alianças. Dentre outros resultados, os autores sugerem que as NPOs e empresas têm objetivos comuns para formar uma BNPP: "criação conjunta de valor" e "capacitação comunitária".

Em sua pesquisa, Parker e Selsky (2004) examinaram a dinâmica comportamental na interface das BNPPs. Apesar de tarefas, processos e culturas organizacionais serem entendidos como diferentes entre as organizações e aspectos que afetam os *outcomes* (resultados), os autores argumentam que uma das principais determinantes para um bom desempenho da BNPP é a dinâmica comportamental na interface entre os parceiros. Assim, os autores constroem uma estrutura para a compreensão dessas dinâmicas comportamentais em termos de uma cultura emergente. Integração, reculturação e separação, são descritos como tipos de interface, resultando na forma como os parceiros das BNPPs negociam um conjunto viável de práticas culturais entre si, o que as permitiriam (ou não) superar as diferenças entre as organizações e gerar *outcomes* (resultados).

Seitanidi (2007) utilizou um estudo de caso de uma BNPP de sucesso com o objetivo de investigar novas expectativas que solicitam o envolvimento contínuo, ativo e dentro da esfera pública de investidores para proteger seus ativos priorizando recursos intangíveis (confiança, recursos humanos, informação, reputação), ao invés de priorizar apenas os resultados tangíveis (dinheiro, terra, máquinas). O autor argumenta que a natureza da responsabilidade social empresarial tem influenciado as práticas dos novos mecanismos de governança no âmbito financeiro e nas esferas sociais.

Já Seitanidi e Crone (2009) basearam-se em dois estudos de caso para a implementação da RSC por meio de BNPPs para examinar e identificar micro processos nas fases de implementação dessas parcerias. As fases (e respectivos micros processos) identificadas foram: seleção da parceria (avaliação das diferentes opções de NPO e empresas; processo informal de avaliação de riscos), concepção (experimentação, adaptação, operacionalização) e institucionalização (*mastering* a relação, familiarização pessoal). Os autores sugerem que esses fatores são fundamentais para gerar, como saída deste, uma estratégia que contemple as expectativas dos parceiros e, conseqüentemente, aumentar a probabilidade de sucesso da parceria, gerando os benefícios esperados.

Buscando entender por que empresas e NPOs estão cada vez mais formando parcerias para abordar questões sociais, Seitanidi, Koufopoulos e Palmer (2010) basearam-se em um estudo de caso de uma parceria entre uma mineradora e uma NPO para identificar os fatores críticos que indicam o potencial de transformação social, ou seja, de criar valor, de uma

parceria ainda no seu estágio de formação. Os fatores identificados pelos autores foram: características organizacionais (capacidade transformadora), motivações (intenção transformadora) e histórico de interações (experiência transformadora).

Skagerlind, Westman e Berglund (2015) buscaram explicar, através de um estudo de caso em uma empresa Indiana no setor de energia, os efeitos da implementação de projetos de RSC por meio de parcerias intersetoriais (com governo e terceiro setor) para fortalecer capacidade das NPOs envolvidas e as mudanças ocorridas na relação entre a empresa, NPO e governo. Com base na literatura, os autores usaram atributos que poderiam afetar os *outcomes* (resultados) na relação. São eles: relações, papel e responsabilidades do parceiro; confiança e motivação; definição da agenda, autonomia, apropriação e participação; alocação custo/benefício; competências essenciais complementares e cooperação crítica. Os resultados mostraram, entre outros, que além das NPOs que colaboraram com a empresa privada terem minimizado os aspectos negativos das parcerias, tais como danos à imagem se tornando cada vez mais envolvidas com o setor privado, essas organizações também obtiveram benefícios líquidos ao estabelecer uma BNPP.

Eweje (2007) abordou em sua pesquisa a questão de como as organizações empresariais, NPOs e agências governamentais podem se envolver umas com as outras para um diálogo intersetorial e desenvolver parcerias mutuamente benéficas para resolver os desafios do desenvolvimento sustentável. Em sua pesquisa com BNPPs com PMEs e em países como Brasil, África do Sul e Índia, o autor afirma que as relações interorganizacionais e os mecanismos de coordenação (influência mútua e controle compartilhado) são atributos importantes no sucesso da maioria dos tipos de colaboração interorganizacional.

Diante da relativa escassez de estudos empíricos sobre alianças entre NPOs e *Business*, Austin (2000) buscou fornecer um quadro analítico, através de exemplos empíricos, para estender a compreensão de como tais alianças surgem e evoluem, com ênfase especial nos fatores que contribuem para sua viabilidade. Com base em 15 estudos de caso, o autor levantou quatro *drivers* da aliança que determinam a natureza e o funcionamento deste tipo de parceria: alinhamento da estratégia, missão e valores; conexão pessoal e relacionamento; geração de valor e visão compartilhada; e aprendizado contínuo. Além disso, o autor identificou atenção focada, comunicação, sistemas organizacionais e confiança mútua e responsabilidade como facilitadores da aliança que contribuem para o gerenciamento efetivo do relacionamento estabelecido. O artigo discute a dinâmica do mercado da aliança.

3.5.2.3 Trabalhos que utilizaram *survey*

Álvarez-González *et al* (2017) desenvolveram um *framework* para analisar em que medida as BNPPs promovem o desenvolvimento de uma abordagem de marketing interno por NPOs, o impacto desta abordagem para o gerenciamento de recursos humanos no desempenho da NPO, e o possível efeito moderador da estratégia de financiamento da organização sem fins lucrativos. Os fatores medidos e relacionados com o desempenho deste tipo de parceria foram: confiança, comprometimento afetivo, marketing interno, financiamento, escala de operações e realização da missão. Por meio de uma pesquisa do tipo *survey* com NPOs espanholas, os autores concluíram que as relações de cooperação entre as NPOs e as empresas privadas estão estreitamente associadas a um processo de transferência de conhecimento, resultando em melhoria do desempenho da NPO, embora esses efeitos positivos dependam da capacidade das NPOs para gerar renda de fontes comerciais.

Com foco nas BNPPs, Sanzo *et al.* (2015) desenvolveram em seu trabalho um *framework* baseado em um conjunto de hipóteses, objetivando analisar como as características (confiança, comprometimento afetivo, capacidade de desenvolvimento de inovação, competência em tecnologias de informação e comunicação, *marketing* interno, visibilidade, escala de operações, financiamento e realização de missão social) das BNPPs podem influenciar no desenvolvimento de inovações, construção de capacidades internas importantes e desempenho das NPOs, ou seja, criar valor para estas organizações. Foi aplicado um *survey* tendo como amostra 325 fundações espanholas. Os resultados mostram que relacionamentos próximos baseados na confiança e no compromisso promovem o desenvolvimento de inovações da NPO, embora a intensidade desse efeito dependa do tipo de contribuição das empresas para a parceria.

Com o objetivo de caracterizar as motivações e interações típicas nas parcerias entre pequenas e médias empresas (PMEs) e NPOs ambientais, Harangozó e Zilahy (2015) focaram sua pesquisa nas PME, pois seu comportamento em relação aos *stakeholders* não tem sido tão estudado quanto o de grandes corporações. Para atingir estes objetivos, são introduzidos os primeiros resultados relevantes decorrentes da *stakeholder theory of the firm* e, com base na literatura, os autores desenvolvem hipóteses que foram testadas por meio de *surveys* aplicados em PMEs e ONGs húngaras. Alguns resultados mostraram, por exemplo, vantagens e ameaças para as NPOs na cooperação e o papel da NPOs húngaras na melhoria do desempenho ambiental das corporações. A pesquisa mostrou, dentre outros resultados, a

importância da relação e que as PMEs frequentemente se engajam em atividades de NPOs ambientais, pois assim pode obter benefícios mútuos.

Por meio de um *survey* aplicado em NPOs e empresas privadas espanholas, Murphy, Arenas e Batista (2015) analisaram os tipos de benefícios que os parceiros buscam em uma BNPP. Além disso, testaram hipóteses construídas sobre teorias que indicam a experiência prévia e o alinhamento entre parceiros como atributos que influenciam positivamente na criação de valor na BNPP. Segundo os autores, o resultado mais interessante foi a indicação de que a experiência pode moderar o efeito do alinhamento na criação de valor.

Den Hond, De Bakker e Doh (2015) examinaram os fatores que influenciam a as empresas a se envolverem com NPOs. A partir da teoria da dependência de recursos e teorias derivadas das redes sociais e da visão baseada em recursos, os autores desenvolvem uma série de hipóteses e extraem da literatura fatores que influenciam as empresas privadas a colaborar com NPOs. Esses fatores incluem o nível de comprometimento da empresa com a RSC, a adequação estratégica entre os recursos da empresa e da NPO, o grau de confiança da empresa nas NPOs, a frequência de contato com as NPOs, o nível da experiência prévia com a NPO, e o nível de pressão exercido pelas NPOS. Os autores relatam os resultados de um levantamento das 500 maiores empresas holandesas sobre suas interações com as NPOs, sugerindo que a compreensão dos motivos das BNPPs pode nos ensinar mais sobre as atividades sociais corporativas das empresas.

Suaréz e Hwang (2012) testaram hipóteses com base na teoria da dependência de recursos e na teoria institucional, com foco em BNPPs e nas relações das NPOS com doações das empresas privadas. Os atributos (e sub-atributos) analisados nessas relações foram: comercialização e gerencialismo (racionalização, grau de gestão e receita obtida), recursos e restrições (diversidade de fontes de financiamento, *déficits* e recuo) e variáveis de controle (tamanho da organização, idade, saúde, educação e artes). Os resultados mostraram que as NPOs que dependem do rendimento do trabalho, NPOs lideradas por indivíduos com um nível de gestão e NPOs racionalizadas são mais propensas a relatar colaborações com empresas, alinhando as expectativas da teoria institucional. Em relação aos laços entre as empresas e NPOs, verificou-se que as NPOs racionalizadas são mais propensas a receber doações de caridade das empresas. No entanto, as NPOs com rendimentos obtidos têm menor probabilidade de receber doações de empresa, sendo que a diversidade de financiamento tem um efeito positivo.

Para determinar até onde os efeitos de uma BNPP pode ir além do papel tradicional de doador e beneficiário, Sanzo-Perez *et al.* (2015) avaliaram a influência das percepções das

fundações (tipo de NPO) nas características de uma BNPP sobre a visibilidade, escala de operações, financiamento e realização da missão da fundação, por meio de incentivo à inovação e capacitação da NPO. Os autores sugerem que as relações estáveis baseadas em maior valor percebido, comunicação, alinhamento da missão e estratégia (menor conflito e menor risco de dano à imagem), confiança e comprometimento melhoram a inovação em NPOs, inicie um processo de capacitação e gerem melhores indicadores de desempenho, podendo assim gerar maior benefício, ou seja, criação de valor na parceria. Os resultados sugerem a confirmação dos efeitos positivos deste tipo de relação.

Boenigk e Schuchardt (2014) buscaram determinar se parceiros como marcas de luxo são benéficos para as NPOs, considerando os efeitos do marketing relacionado à causa (CRM, do inglês *cause-related marketing*), que é uma estratégia entre NPOs e *business* que produz uma campanha em que uma porcentagem das vendas vai para as NPOs. Para os efeitos positivos desta relação, foram utilizados atributos como doações por CRM, atitudes das NPOs e aquisição de doadores. Já para os efeitos negativos, os atributos foram atitudes em relação à parceria, ajustes dos parceiros na CRM e identificação organizacional. Os autores realizaram um *survey* que envolveu 791 consumidores de luxo da Alemanha. Os resultados mostram que a parceria com uma marca de luxo pode ser benéfica porque permite a NPO levantar doações adicionais, aumenta as atitudes em relação à marca sem fins lucrativos e aumenta as chances de adquirir clientes ricos como futuros doadores. No entanto, os efeitos negativos também surgem, tais como conflitos de identificação, especialmente entre os funcionários das NPOs e voluntários. Globalmente, este estudo revela que os gestores das NPOs podem elaborar estratégias de colaboração com marcas de luxo, desde que considerem algumas precauções importantes.

3.5.2.4 Trabalhos que utilizaram outros procedimentos metodológicos

Utilizando a RBV como base teórica, Liu e Ko (2011) investigaram em sua pesquisa o papel das *employee voluntary activities* – EVAs - (em português, Atividades Voluntárias de Funcionários) no desenvolvimento de ativos competitivos de corporações e NPOs e a forma de gerenciamento como ambas as partes podem desenvolver os seus próprios recursos, combinando-os com os recursos compartilhados, objetivando reforçar sua vantagem competitiva no setor em que cada um atua. A pesquisa foi desenvolvida por meio de entrevistas de elite (que envolvem o acesso aos principais tomadores de decisão em um campo de interesse e perguntando-lhes uma série de perguntas abertas ou semiestruturadas). A

adoção desse tipo de método tinha como finalidade obter informações generalizáveis sobre uma população inteira de tomadores de decisão. Foram entrevistadas 70 pessoas, sendo 33 representantes do setor empresarial e 37 do setor de NPOs, de empresas com sede no Reino Unido. A pesquisa se baseou em três temas (formação de alianças nas EVAs, posicionamento do recurso, abordagens de gestão) para criar atributos de análise. Os resultados sugerem, dentre outras coisas, que a maioria dos gerentes corporativos e das NPOs descobrem que as EVAs geram benefícios tangíveis e intangíveis substanciais para suas respectivas organizações.

Martinez (2003) buscou analisar as oportunidades e os riscos associados a uma colaboração intersetorial, com foco nas necessidades e missão das NPOs. A pesquisa desenvolvida teve uma abordagem puramente qualitativa em que foram realizadas várias entrevistas com gerentes de marketing (ou funções de relações públicas ou apenas o gestor) em organizações sem fins lucrativos e empresas. A autora optou por focar em apenas duas indústrias da Espanha (varejo e refrigerantes), uma vez que essas indústrias são muito ativas na formação de alianças. A autora procurou estabelecer um quadro em que as NPOs e as empresas se aproximassem, sem comprometer suas respectivas missões ou reputações. Para isso, foi necessário identificar os riscos e propor ferramentas para mitigá-los. Além disso, a autora identificou atributos que afetam negativamente a parceria e, consecutivamente, seus *outcomes* (resultados): *power imbalance* (imposição abusiva de condições e oportunismo) e falta de parceiro adequado (comportamentos antiéticos e falta de capacidade de gestão).

Burchell e Cook (2013) examinaram as formas como o diálogo com os *stakeholders* influenciam as relações entre NPOs e empresas privadas. Baseado em grupos focais, os autores observaram transformações a partir desses diálogos, cujos tipos são: transformações nos *drives* do engajamento, transformações no processo de engajamento e transformações nos termos de engajamento.

Além do *survey*, Zatepilina-Monacell (2015) fez uso de grupos focais para explorar como e por que pequenas empresas dos EUA se envolvem em parcerias filantrópicas e transacionais com NPOs e o que os empresários esperam de seus parceiros sem fins lucrativos. Os atributos analisados foram: tipos e motivos de envolvimento da comunidade; expectativas do envolvimento da comunidade e de parceiros das NPOs; e, o tipo de relacionamento desejado com NPOs baseadas na comunidade. Os resultados dos procedimentos metodológicos utilizados indicam que essas pequenas empresas: (a) estão interessadas em uma representação maior em conselhos de NPOs; (b) têm maior probabilidade de apoiar NPOs que se concentram nas necessidades da comunidade local; e (c)

procuram BNPPs de longo prazo e comprometidas em abordar conjuntamente questões comunitárias em vez de contribuições únicas ou patrocínios.

3.5.3 Síntese dos atributos considerados nas pesquisas analisadas.

Após análise do conteúdo dos trabalhos na seção anterior, foi possível listar no Quadro 9 **Erro! Fonte de referência não encontrada.** as principais categorias de pesquisa identificadas nas pesquisas analisadas. Na identificação dessas categorias, procurou-se relacionar de alguma forma com a criação de valor em uma BNPP. Os fatores extraídos dos artigos e considerados aqui como categorias de pesquisa foram mantidos com sua nomenclatura original (em inglês) a fim de evitar erros de tradução. A identificação desses fatores foi fundamental para a seleção dos atributos e sub-atributos que serão utilizados para a construção do modelo de avaliação, conforme se verifica na seção a seguir.

Quadro 9 – Fatores que se relacionam com a criação de valor em uma BNPP identificados durante análise das pesquisas

Autor (es)	Categorias de pesquisa relacionadas aos trabalhos analisados
Lyakhov e Gliedt (2017)	<i>Political opportunity structure / political ideology / environmental philosophy</i>
Álvarez-González et al (2017)	<i>Trust / affective commitment / internal marketing approach / volume of funding / scale of operations / mission accomplishment</i>
Moldovan, Greenley e Lakatos (2016)	<i>Collaboration of reputation / knowledge / effective resources</i>
Jesús Barroso-Mendez, Galera-Casquet e Valero-Amaro (2015)	<i>Shared values / opportunistic behavior / trust / commitment / relationship learning / cooperation / functional conflict</i>
Bitzer e Glasbergen (2015)	<i>The ability for participation and inclusive arrangements / the contribution of market-based approaches to the problems targeted / impact of partnerships</i>
Den Hond, De Bakker e Doh (2015)	<i>The level of commitment of the firm to CSR / the strategic fit between the firm's and the NGO's resources / the level of trust the firm has in NGOs / the frequency of contact with NGOs / prior level and perception of experience with NGOs / the level of pressure exerted by NGOs</i>
Harangozó e Zilahy (2015)	<i>The size of organizations / motivation / NGOs can most effectively influence the business sector</i>
Skagerlind, Westman e Berglund (2015)	<i>Partner relations, roles, and responsibilities / trust and motivation / agenda setting, autonomy, ownership, and participation / cost x benefit allocation / complementary core competencies and critical cooperation</i>
Murphy, Arenas e Batista (2015)	<i>Prior experience / alignment of partners</i>
Sanzo et al. (2015)	<i>Trust / affective commitment / innovation development / information and communication technology competence / internal marketing / visibility / scale of operations / funding / mission accomplishment</i>
Sanzo-Perez et al. (2015)	<i>Perceived value / communication / mission and strategy alignment (lower conflict and lower reputation damage risk) / trust / commitment</i>

Autor (es)	Categorias de pesquisa relacionadas aos trabalhos analisados
Zatepilina-Monacell (2015)	<i>Types and motives of community involvement / expectations from the community involvement and from NPO partners / the desired type of relationship with community-based NPOs</i>
Al-Tabbaa, Leach e March (2014)	<i>Context (Nonprofit Business Collaboration - NBC - purpose, stakeholder expectation, nonprofit competition and cultural barrier) / content (collaboration level and strategic position) / process (power imbalance, communication channels and transaction costs)</i>
Boenigk e Schuchardt (2014)	<i>Cause related Marketing (CRM) donations / NPO attitudes / donor acquisition / attitudes toward partnership / fit of CRM partners / organizational identification</i>
Burchell e Cook (2013)	<i>Transformations in the drivers for engagement / transformations in the processes of engagement / transformations in the terms of engagement</i>
Burgos (2013)	<i>NPO trustful image / technology and the power shift to NGOs / the corporate response to NGO pressure</i>
Erakovich e Anderson (2013)	<i>Structural issues / core values / communicate to stakeholders / special interest / political officials / economic advisors / leaders from bureaucracy / values discovered / values aligned</i>
Schiller e Almog-Bar (2013)	<i>Mission-related collaborations / marketing collaborations/ learning collaborations / infrastructure collaborations / political collaborations and marginal collaborations</i>
Suárez e Hwang (2013)	<i>Marketization and managerialism (rationalization, leader management degree and earned income) / resources and constraints (funding diversity, deficits and downturn)</i>
Austin e Seitanidi (2012a)	<i>Organizational fit / mobilize distinctive competencies / integrate their resources conjointly / perceive self-interests linked and fairness in the sharing of the value</i>
Austin e Seitanidi (2012b)	<i>Inputs provided by the partners / outcomes / social transformation impact</i>
Sakarya, et al. (2012)	<i>Alliance formation / resource position / management approaches</i>
Liu e Ko (2011)	<i>Resources and skills / organizational fit, cultural compatibility and trust / understanding the unique conditions of developing countries / supporting local business environments</i>
Dahan et al (2010)	<i>Organizational characteristics (transformative capacity) / partnership motivation (transformative intention) / history of interactions (transformative experience)</i>
Seitanidi, Koufopoulos e Palmer (2010)	<i>Resource dependency / commitment symmetry / common goal symmetry / intensive communication / alignment of cooperation working capability / converging working culture / individual excellence / importance / interdependence / investment / information / integration / institutionalization / integrity</i>
Jamali e Keshishian (2009)	<i>Partnership selection (assessing the different option of NPO or business; informal risk assessment process) / partnership design (experimentation, adaptation, operationalization) / partnership institutionalization (relationship mastering, personal familiarization)</i>
Seitanidi e Crane (2009)	<i>Input (goals, motives and resources of individual partners) / throughput (partnership characteristics, dynamism and design.) / output (partnership objectives, sustainability and deliverables.) / outcome (impact) / efficiency (costs-benefit) / effectiveness (added value)</i>
Kolk, Van Tulder e Kostwinder (2008)	<i>Inter-organizational relationships / coordination mechanisms (mutual influence and shared control)</i>
Eweje (2007)	<i>Trust / human resources / information / reputation</i>
Seitanidi (2007)	<i>Initial conditions (general environment, sector failure and direct antecedents) / process dimensions (formal and informal: forging agreements, building leadership, building legitimacy, building trust and managing conflict planning) / structural and governance dimensions</i>

Autor (es)	Categorias de pesquisa relacionadas aos trabalhos analisados
	<i>(formal and informal: membership, structural configuration and governance structure) / contingencies and constraints (type of collaboration, power imbalances and competing institutional logics) / outcomes (public value; first-, second-, and third-order effects; resilience and reassessment) / accountability issues (inputs, processes, and outputs; results management system; relationships with political and professional constituencies)</i>
Bryson, Crosby e Stone (2006)	<i>Structural foundation/ social foundation/ structural frontier/ strategic frontier</i>
Paton (2006)	<i>Integration / purpose / strategies and tasks /leadership and decision-marking/ interpersonal and communication</i>
Gajda (2004)	<i>Structural issues / core values / communicate to stakeholders / special interest / political officials / economic advisors / leaders from bureaucracy / values discovered / values aligned</i>
Parker e Selsky (2004)	<i>Integration / reculturation / separation</i>
Martinez (2003)	<i>Power imbalance (abuse conditions and parasitic attitude) / Lack of partner match (unethical behavior and inability to manage the project)</i>
Wymer e Samu (2003)	<i>Motivation / partner selection and fit (mission fit, management fit, workforce fit, target market fit, product/cause fit, cycle fit, and cultural fit.) / communication</i>
Ashman (2001)	<i>Impact/ value creation (mutual benefits) / incentives / intermediary actors / shared control</i>
Austin (2000)	<i>Alignment of strategy, mission, and value / personal connection and relationships / value generation and shared visioning / continual learning / focused attention / communication / organizational system / mutual expectations and accountability / Trust</i>

Fonte: Elaborado pelo autor

3.6 ATRIBUTOS E SUB-ATRIBUTOS RELACIONADOS COM OS PROCESSOS DE CRIAÇÃO DE VALOR NA COLABORAÇÃO EM UMA BNPP

Embora não tenham sido identificadas pesquisas que avaliassem unicamente (ou exclusivamente) os processos de criação de valor na colaboração em uma BNPP, foi possível identificar algumas similaridades entre atributos citados na revisão da literatura desta pesquisa e que de alguma forma foram relacionados com o sucesso, benefícios mútuos e valor criado nesse tipo de relação.

O trabalho de Austin e Seitanidi (2012a) foi o mais avançado em relação ao entendimento dos processos de criação de valor e na identificação dos benefícios gerados em BNPPs, entre os encontrados na revisão da literatura desta pesquisa. Conforme já explicado anteriormente, esse trabalho considera que são quatro as fontes de criação de valor em uma BNPP que, quando combinadas, podem gerar quatro tipos de valores distintos.

Após revisão da literatura e levantamentos dos atributos na seção anterior, observou-se que havia similaridade entre os conceitos por trás das distintas nomenclaturas utilizadas pelos autores analisados e relação de parte desses atributos com fontes de criação de valor citadas

por Austin e Seitanidi (2012a), conforme pode ser observado no Quadro 10. Nesse Quadro, essas diferentes nomenclaturas utilizadas pelos autores, que representam os sub-atributos associados aos atributos já definidos com base em Austin e Seitanidi (2012a), são sintetizados em termos gerais definidos nesta dissertação.

Desse modo, neste trabalho, conforme pode ser averiguado no Quadro 11, serão consideradas as fontes citadas por Austin e Seitanidi (2012a) como atributos principais de criação de valor (independentemente do tipo de valor criado). Para a definição dos sub-atributos, considerou-se a revisão da literatura realizada na seção anterior. Em seguida, é feita uma descrição dos atributos e sub-atributos de criação de valor.

Quadro 11 – Fatores que se relacionam com a criação de valor em uma BNPP identificados durante análise das pesquisas

Atributo	Sub-atributo	Autor
I. Complementariedade de recursos	I.a. Seleção de parceiros adequados	Seitanidi e Crone (2009), Martinez (2003) e Wymer e Samu (2003).
	I.b. Ajuste organizacional	Den Hond, De Bakker e Doh (2015), Austin e Seitanidi (2012a; 2012b), Dahan <i>et al</i> (2010) e Wymer e Samu (2003).
	Ic. Confiança	Álvarez-González <i>et al</i> (2017), Jesús Barroso-Mendez, Galera-Casquet e Valero-Amaro (2015), Skagerlind, Westman e Berglund (2015), Den Hond, De Bakker e Doh (2015), Sanzo <i>et al.</i> (2015), Sanzo-Perez <i>et al.</i> (2015), Bryson, Crosby e Stone (2006) e Austin (2000).
	I.d. Comunicação	Sanzo-Perez <i>et al.</i> (2015), Al-Tabbaa, Leach e March (2014), Erakovich e Anderson (2013), Jamali e Keshishian (2009), Gajda (2004), Wymer e Samu (2003) e Austin (2000).
II. Natureza do recurso	II.b. Mobilização de recursos valiosos	Moldovan, Greenley e Lakatos (2016), Den Hond, De Bakker e Doh (2015), Burgos (2013), Austin e Seitanidi (2012a; 2012b) e Jamali e Keshishian (2009).
	II.a. Mobilização de recursos genéricos	Álvarez-González <i>et al</i> (2017), Moldovan, Greenley e Lakatos (2016), Sanzo <i>et al.</i> (2015), Suarez e Hwang (2012), Austin e Seitanidi (2012a) e Ashman (2001).
III. Direcionamento e uso do recurso	III.a. Experiência prévia	Den Hond, De Bakker e Doh (2015), Murphy, Arenas e Batista (2015), Seitanidi, Koufopoulos e Palmer (2010) e Bryson, Crosby e Stone (2006).
	III.b. Compartilhamento e Integração de recursos (tangíveis e intangíveis)	Moldovan, Greenley e Lakatos (2016), Skagerlind, Westman e Berglund (2015), Austin e Seitanidi (2012a; 2012b), Liu e Ko (2011), Jamali e Keshishian (2009) e Seitanidi (2007).
IV. Interesse comum	IV.a. Equilíbrio de Poder	Bitzer e Glasbergen (2015), Al-Tabbaa, Leach e March (2014), Austin e Seitanidi (2012a; 2012b), Eweje (2007), Bryson, Crosby e Stone (2006), Martinez (2003) e Ashman (2001).
	IV.b. Motivação	Harangozó e Zilahy (2015), Skagerlind, Westman e Berglund (2015), Austin e Seitanidi (2012b), Seitanidi, Koufopoulos e Palmer (2010) e Wymer e Samu (2003).
	IV.c. Alinhamento da missão e estratégia	Murphy, Arenas e Batista (2015), Sanzo-Perez <i>et al.</i> (2015), Austin e Seitanidi (2012a; 2012b), Jamali e Keshishian (2009) e Austin (2000).

Fonte: Elaborado pelo autor

Conforme explicado anteriormente, segundo Austin e Seitanidi (2012a), os atributos I, II, III e IV (indicados no Quadro 11) quando combinados criam valor para os parceiros da BNPP. Cada atributo é desmembrado em sub-atributos que podem se relacionar entre si e influenciam em certo nível os atributos. A seguir são descritos os atributos e sub-atributos, assim como as relações entre eles:

I. Complementariedade de Recursos

Segundo a literatura da dependência de recursos, uma base fundamental para a colaboração é a obtenção e acesso a recursos necessários diferentes daqueles que a organização possui em uma BNPP (AUSTIN; SEITANIDI, 2012a). Pela ótica da teoria das redes sociais, o acesso, compartilhamento e complementariedade dos recursos dos parceiros em uma aliança também trazem benefícios explícitos para a parceria (DEN HOND; DE BAKKER; DOH, 2015). A VR e a VBRE também consideram que o acesso aos recursos dos parceiros permitem que as empresas criem valor na parceria e, consequentemente, desenvolvam vantagens colaborativas (DYER; SINGH, 1998; LAVIE, 2006). Dahan *et al.* (2010), Jamali e Keshishian (2009) e Liu e Ko (2011) compartilham da mesma ideia, ressaltando a importância da dependência e do compartilhamento de recursos para o processo de criação de valor na parceria. Por fim, para avaliar a complementaridade dos recursos e seu potencial de criação de valor, é importante reconhecer os recursos que cada parceiro tem o potencial de contribuir, incluindo recursos tangíveis (dinheiro, terra, instalações, maquinaria, suprimentos, estruturas e recursos naturais) e recursos intangíveis (conhecimento, capacidades, práticas de gestão e habilidades) (AUSTIN; SEITANIDI, 2012b). Neste contexto, os seguintes sub-atributos são considerados.

I.a. Seleção de parceiros adequados

Selecionar o parceiro é uma importante decisão e tanto NPOs quanto *business* devem procurar por parceiros que sejam adequados para o relacionamento (WYMER; SAMU, 2003). Seitanidi e Crone (2009), corroboram, afirmando que um dos aspectos fundamentais para o sucesso da parceria diz respeito à seleção do parceiro, que envolve a avaliação das diferentes opções de NPOs e business.

Nesse sentido, é importante para as organizações envolvidas nas parcerias buscarem por parceiros no quais possam ter acesso a recursos necessários diferentes daqueles que a organização possui. Além disso, um processo de seleção de parceiros adequado pode determinar o potencial de criação de valor da parceria e é vital para reduzir conflitos derivado das motivações dos diferentes parceiros (SANZO *et al.*, 2015; SEITANIDI; CRONE, 2009).

I.b. Ajuste organizacional

Além da escolha de parceiro adequado, o ajuste organizacional é igualmente importante. Por exemplo, ajuste de missão, ajuste de força de trabalho, ajuste do mercado-alvo e ajuste cultural são naturalmente avaliados como uma consequência da exploração ativa de formar um relacionamento colaborativo (WYMER; SAMU, 2003). Para alcançar o valor potencial da complementariedade de recursos, é preciso um ajuste organizacional entre os parceiros, pois as diferenças setoriais entre empresas e NPOs são simultaneamente impedimentos à colaboração e fontes de criação de valor para os parceiros (AUSTIN; SEITANIDI, 2012a). Ainda segundo os autores, a compatibilidade organizacional ajuda a superar barreiras e tirar proveito das diferenças.

I.c. Confiança

As relações de confiança são descritas frequentemente na literatura como um dos pilares da colaboração (SKAGERLIND; WESTMAN; BERGLUND, 2015; SANZO *et al.*, 2015; SANZO-PEREZ *et al.*, 2015; BRYSON; CROSBY; STONE, 2006). A confiança facilita a colaboração e mantém a colaboração em conjunto (BRYSON; CROSBY; STONE, 2006). Ela pode incluir comportamento interpessoal, confiança na competência organizacional e no desempenho esperado (BRYSON; CROSBY; STONE, 2006). Desse modo, a confiança entre os parceiros é importante para a decisão de um ajuste organizacional entre as organizações, assim como estas mesmas organizações devem buscar por parceiros em que também confiem.

Para Den Hond, De Bakker e Doh (2015), a confiança é um ingrediente básico nas relações de colaboração em BNPPs, pois a cooperação entre essas organizações implica uma vontade de defender os interesses coerentes entre si ao invés de agir de forma oportunista. Para os autores, o estabelecimento da confiança reduz os riscos envolvidos na partilha de recursos e aumenta a probabilidade de valor percebido na relação. Assim, o grau de confiança entre os parceiros de uma BNPP influencia na complementariedade de recursos, pois ao reduzir riscos no compartilhamento de recursos e ao perceber valor na relação, as organizações tendem a investir mais nesta fonte de criação de valor.

I.d. Comunicação

Para alcançar todos os benefícios de uma BNPP e garantir o processo de estratégia da mesma, os parceiros precisam ter meios para se comunicar efetivamente, de forma eficiente e

frequente, sendo utilizados múltiplos canais de comunicação formais e informais (AL-TABBAA; LEACH; MARCH, 2014; WYMER; SAMU, 2003; AUSTIN; 2000). Para Jamali e Keshishian (2009) uma comunicação aberta e construtiva é um dos fatores que levam uma BNPP ao sucesso, ou seja, de gerar benefícios múltiplos. Estes autores consideram a comunicação aberta como um sinônimo de informação, pois segundo eles, para a parceria funcionar, os parceiros devem compartilhar informações, incluindo seus objetivos, dados técnicos, conhecimento, mudanças de situações, etc. De forma análoga, Sanzo-Perez *et al.* (2015) falam que a comunicação, dentre outros fatores, geram outros benefícios potenciais para NPOs, além dos associados à mera provisão de financiamento.

Por essa perspectiva, a comunicação em uma BNPP é fundamental para viabilizar a complementariedade de recursos, pois a troca de informação a respeito desses recursos e sobre a necessidade de cada organização só pode ser garantida por meio de canais de comunicação efetivos, conforme citado anteriormente. A falta de uma comunicação pode ampliar o risco de não ficar claro para um dos lados, ou ambos, que tipo de recurso os parceiros necessitam e quais precisam disponibilizar para criar valor na BNPP.

A comunicação também pode influenciar diretamente em outros fatores de criação de valor em uma BNPP. Por exemplo, uma boa comunicação pode desenvolver a confiança e vice-versa (WYMER; SAMU, 2003; AUSTIN, 2000). Gajda (2004) reforça esta afirmação mencionando que a confiança é desenvolvida somente entre parceiros quando há tempo, esforço e energia no desenvolvimento de um sistema de comunicação acessível e operacional.

Outro ponto observado por Wymer e Samu (2003) é que na conclusão dessas relações, os gestores devem determinar se seus objetivos foram alcançados e quais outros resultados obtiveram, pois isso pode ajuda-los a aprender quais aspectos do programa funcionaram bem para ajudar sua aprendizagem, que podem ser aplicados em futuras BNPPs. Ainda segundo os autores, a comunicação aberta, clara e frequente entre organizações pode ajudar a evitar o ressentimento na percepção de manipulação ou injustiça. Além disso, distribuir as comunicações para além dos líderes organizacionais pode auxiliar no desenvolvimento de longo prazo do relacionamento (WYMER; SAMU, 2003).

Por meio dos canais de comunicação, informações úteis podem ser reunidas para evitar possíveis fontes de conflito e fornecer aos tomadores de decisão dados, em tempo real, necessários para garantir que o processo evolua sem problemas (AL-TABBAA; LEACH; MARCH, 2014). Além disso, o melhor ajuste organizacional e o alinhamento da missão e estratégia entre os parceiros parecem depender de uma comunicação eficaz e aberta, uma vez

o canal estabelecido pode reduzir riscos de desentendimentos, tão comuns em uma relação entre organizações de diferentes setores e culturas.

II. Natureza do recurso

Para Austin e Seitanidi (2012a), os parceiros podem contribuir para a colaboração com recursos genéricos, isto é, aqueles que qualquer empresa ou NPO tem, ou ambos podem mobilizar e aproveitar recursos mais valiosos, segundo a RBV, de cada organização especificamente, tais como conhecimento, capacidades, infraestrutura e relações chave para o sucesso da organização. Den Hond, De Bakker e Doh (2015) concordam com Austin e Seitanidi (2012a) pois consideram que as organizações são atraídas por parceiros que possam agregar valor econômico e social, seja por meio da recombinação de recursos valiosos com os quais os parceiros tenham acesso ou pelo desenvolvimento conjunto de novos recursos valiosos, gerando vantagens colaborativas. Para tanto, é necessário considerar os seguintes sub-atributos.

II.a. Mobilização de recursos valiosos

Conforme destacado, a natureza do recurso que será compartilhado na parceria traz impactos no processo de criação de valor (AUSTIN; SEITANIDI, 2012a). Moldovan, Greenley e Lakatos (2016) afirmam que as parcerias entre NPOs e *business* podem beneficiar (criar valor) uns aos outros por meios da colaboração a partir dos seguintes atributos: reputação, conhecimentos e recursos específicos. Jamali e Keshishian (2009) examinaram a literatura sobre BNPPs para identificar atributos que podem criar valor e verificaram que a excelência individual e a informação compartilhada eram recursos indispensáveis para o sucesso da parceria. Den Hond, De Bakker e Doh (2015) também presumem que as organizações não possuem recursos suficientes para alcançar seus objetivos e, portanto, se beneficiam quando os parceiros trazem recursos, capacidades ou outros ativos valiosos que não podem ser facilmente alcançados por conta própria. Segundo estes autores há uma expectativa em torno das BNPPs de que as organizações sejam atraídas por parceiros que possam agregar valor econômico e social, seja por meio da combinação de recursos valiosos com os quais os parceiros tenham acesso ou pelo desenvolvimento conjunto de novos recursos valiosos (DEN HOND; DE BAKKER; DOH, 2015).

II.b. Mobilização de recursos genéricos

Como já colocado por Austin e Seitanidi (2012a), os parceiros nas BNPPs também podem criar valor mútuo contribuindo por meio da disponibilização de recursos genéricos. Ashman (2001) corrobora afirmando que as BNPPs podem criar valor por meio dos ganhos em rede de recursos materiais e financeiros. Murphy, Arenas e Batista (2015) também afirmam que um dos benefícios mais esperado em uma BNPP é obter recursos de que faltam tanto para NPOs quanto para *business*. Embora seja questionável sua contribuição para criação de valor em relação à mobilização de recursos valiosos, os recursos genéricos das *business* (por exemplo, dinheiro, maquinário, etc) e das NPOs (por exemplo, acesso a editais de financiamento social, etc.) são bem vindos à parceria.

III. Direcionamento e uso do recurso

Trata do fluxo de recursos que pode ser em grande parte unilateral, proveniente principalmente de um dos parceiros, ou uma troca bilateral e recíproca (AUSTIN; SEITANIDI, 2012a). Ainda segundo os autores, as entradas ou trocas paralelas (mas separadas) podem criar valor, porém a integração de recursos complementares e distintivos (segundo a ótica da RV) que produzem novos serviços ou atividades que nenhuma organização poderia ter criado sozinha ou em paralelo, cria um novo valor. Para tanto, é necessário que essas parcerias considerem os seguintes sub-atributos.

III.a. Experiência Prévia

Para que a integração de recursos complementares e distintivos (segundo a ótica da RV), que produzem novos serviços ou atividades que nenhuma organização poderia ter criado sozinha ou em paralelo, a experiência prévia é considerada um fator importante, pois é através dela que poderá haver uma troca recíproca de recursos, em função de sua possibilidade de moderar o efeito do alinhamento na criação de valor (MURPHY; ARENAS; BATISTA, 2015). Além disso, com base na teoria da dependência de recursos, Den Hond, De Bakker e Doh (2015) afirmam que a capacidade das organizações de alavancar recursos adquiridos externamente provém de uma série de fatores e um deles é a experiência que a empresa adquiriu na gestão de seu ambiente externo e os resultados de experiências anteriores em assegurar seletivamente recursos de que depende. Ainda segundo os autores, a experiência

refere-se à interação direta e imediata de uma empresa com uma NPO, podendo contribuir para o grau de confiança mantido na relação.

III.b. Compartilhamento e Integração de Recursos (tangíveis e intangíveis)

Segundo Liu e Ko (2011), quando os recursos são compartilhados, o fluxo de recursos poderá ser recíproco, reforçando também a vantagem competitiva das organizações. Para que o fluxo de recursos seja recíproco, esse compartilhamento deverá influenciar na aprendizagem conjunta sobre as necessidades e o papel de cada parceiro para atender essas necessidades (AUSTIN; SEITANIDI, 2012a). Para Austin e Seitanidi (2012b), os parceiros usam cada vez mais seus principais recursos e competências essenciais, mas ao invés de apenas usá-los isoladamente para realizar uma atividade que produz valor para a colaboração (típico em colaborações transacionais), eles compartilham ou combinam esses recursos, mantendo um direcionamento do fluxo de recursos bilateral.

Integrar as competências e os recursos distintos das organizações é considerado imperativo para a resolução de problemas sociais complexos que exigem soluções que estão além da capacidade de organizações individuais (MURPHY; ARENAS; BATISTA, 2015). As compatibilidades e diferenças entre os parceiros permitem diversas combinações de recursos tangíveis e intangíveis em fusões de recursos únicos que podem beneficiar não só os parceiros de novas maneiras, mas também favorecer a sociedade com o valor de inovação socioeconômica produzido (AUSTIN; SEITANIDI, 2012b).

Além disso, a disponibilidade de recursos dos parceiros potenciais e o direcionamento provável dos fluxos podem ser avaliados por interações anteriores (experiência prévia) entre as organizações ou pelo compartilhamento de informações (AUSTIN; SEITANIDI, 2012b).

IV. Interesse comum

Diferentemente das parcerias em um único setor, as colaborações intersetoriais podem ter funções objetivas distintas e nenhuma moeda comum para avaliar o valor (AUSTIN; SEITANIDI, 2012a). Portanto, para os autores, é essencial: (i) entender claramente como os parceiros consideram o valor; (ii) reconciliar quaisquer quadros divergentes de criação de valor; e, (iii) enxergar a troca de valor como justo.

IV.a. *Power Imbalance*

O desequilíbrio de poder na relação é visto como um problema na parceria (AL-TABBAA; LEACH; MARCH, 2014; AUSTIN; SEITANIDI, 2012b; PARKER; SELSKY, 2004). As parcerias não são neutras em relação ao poder, pois a colaboração ocorre dentro de um contexto de assimetrias existentes de recursos e poder que não são compensadas por regras formais relativas à tomada de decisão e representação (BITZER; GLASBERGEN, 2015). Isso cria suspeita em relação ao tipo de mudança promovida pelas parcerias e quem se beneficia ou perde como resultado dessa mudança (BITZER; GLASBERGEN, 2015), ou seja, impede as organizações de enxergar a troca de valor como justo.

Para Skagerlind, Westman e Berglund (2015), o poder não tem de ser igual, no entanto as partes têm de reconhecer uns aos outros como capazes de impor custos significativos ou fornecer benefícios valiosos para a parceria. Desse modo, facilita a reconciliação de quaisquer quadros divergentes de criação de valor e entender como o parceiro pode trazer benefícios na relação. Além disso, o desequilíbrio de poder pode limitar o potencial da colaboração porque as habilidades e os recursos da parte mais fraca podem não ser totalmente reconhecidos e, portanto, serem mal utilizados (PARKER; SELSKY, 2004). Essa falta reconhecimento pode levar as organizações a não enxergar a trocar de valor como justa.

Igualmente, as questões de poder podem ser exageradas em situações em que os interesses de cada organização e os objetivos coletivos da colaboração não são congruentes (AL-TABBAA; LEACH; MARCH, 2014), sendo necessário reconciliar esse quadro divergente de criação de valor.

Os desequilíbrios de poder tornam-se mais significativos quando os parceiros têm dificuldade em concordar com um propósito compartilhado, ou seja, manter interesses comum (RYSON; CROSBY; STONE, 2006). Ao longo do tempo, é provável que uma colaboração passe por experiências que afetem as relações entre parceiros, recursos e até mesmo o propósito (interesse) comum da colaboração (BRYSON; CROSBY; STONE, 2006).

IV.b. Motivação

Na literatura sobre BNPPs, são identificados diversos motivos que levam NPOs e *business* a colaborarem entre si, gerando benefícios mútuos (WYMER; SAMU, 2003). Porém, a existência de diferenças dos motivos para NPOs e *business* colaborarem, geralmente leva a mal-entendidos, má alocação de custos e benefícios, desajustes de poder, falta de habilidades complementares, recursos e estilos de tomada de decisão eficazes, desconfiança e um

desencontro nas escalas de tempo (AUSTIN; SEITANIDI, 2012b). Conforme colocado pelos próprios autores, um dos fatores fundamentais para uma colaboração com interesses comum é entender como os parceiros consideram o valor. Assim, entender as motivações dos parceiros por trás do envolvimento na relação ajudará nesta compreensão.

IV.c. Alinhamento da missão e estratégia

O alinhamento dos interesses e objetivos dos parceiros é um fator crítico para o sucesso de uma BNPP (MURPHY; ARENAS; BATISTA, 2015; AUSTIN; SEITANIDI, 2012a). A possibilidade de concretização dos benefícios nesta relação será maior quando houver alguma complementaridade entre os interesses estratégicos das NPOs e *business* (DEN HOND; DE BAKKER; DOH, 2015). No cenário das BNPPs, o alinhamento se baseia mais nas missões, valores e estratégias das organizações parceiras (MURPHY; ARENAS; BATISTA, 2015). Quando as organizações determinam que uma colaboração está estreitamente alinhada com suas missões, estratégias e / ou valores, tendem a alocar mais recursos para o projeto e têm menos incompatibilidades ao longo de seu relacionamento, evitando divergências (MURPHY; ARENAS; BATISTA, 2015). Ainda de acordo com os autores, os parceiros nas BNPPs são mais capazes de maximizar os benefícios ao alavancar as capacidades essenciais conectadas às suas competências estratégicas. Assim, o alinhamento da missão e da estratégia da BNPP deverá resultar no entendimento de como os parceiros consideram o valor, no impedimento de quadros divergentes de criação de valor e a chegar a um acordo sobre uma troca de valor justa.

3.7 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO

O presente capítulo foi essencial para o desenvolvimento da pesquisa, permitindo a revisão e definição de conceitos importantes como o de colaboração, NPO e BNPP. Além disso, foram levantadas as teorias que têm sido utilizadas por pesquisadores da colaboração interorganizacional, as vantagens que envolvem os parceiros deste tipo de relação e como se ocorre o processo de criação de valor nas BNPPs. Desse modo, foi possível formar uma base para o estudo da colaboração entre NPOs e *business* e os processos de criação de valor envolvidos nesta parceria.

Além de ressaltar conceitos e teorias, foi realizada análise dos trabalhos recentes buscando: (i) adquirir um conhecimento mais profundo sobre o tema de pesquisa proposto; (ii) entender as pesquisas que estão sendo realizadas sobre o tema de pesquisa proposto nesta

dissertação; e, (iii) identificar e gerar, com base na literatura, atributos e sub-atributos que influenciam a criação de valor na colaboração em uma BNPP.

No capítulo seguinte são detalhados os procedimentos metodológicos utilizados para construção do modelo de avaliação dos atributos de criação de valor na colaboração entre NPOs e *business*.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos que conduziram o desenvolvimento da pesquisa empírica. O capítulo é dividido em: classificação da pesquisa e construção e operacionalização do modelo de análise que foi desenvolvido tomando como base a GTA.

4.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa relatada nesta dissertação possui a classificação metodológica apresentada no Quadro 12.

Quadro 12 – Classificação da pesquisa

Critério	Classificação
Aplicabilidade	Aplicada
Forma de abordagem do problema	Método Misto
Objetivos	Exploratória e Descritiva
Procedimentos	Modelagem matemática, Delphi e Estudo de Caso

Fonte: Elaborada pelo autor

Dessa forma, em relação à aplicabilidade, este trabalho pode ser classificado como uma pesquisa aplicada, pois desenvolveu um modelo para avaliar os processos de criação de valor em uma BNPP, aplicando-o em um contexto prático e específico.

Quanto à abordagem do problema de pesquisa, o trabalho utilizou o método misto (ou combinada), pretendendo combinar abordagens qualitativas e quantitativas com a finalidade de se ter um entendimento melhor do problema de pesquisa (MARTINS, 2010). Além disso, segundo o autor, a adoção da abordagem combinada pode prover evidências mais abrangentes do que seria proporcionado pelas abordagens separadamente.

Assim, em se tratando do procedimento adotado na dimensão quantitativa, esta pesquisa avalia a criação de valor na colaboração entre uma NPO e uma empresa privada, por meio de atributos e sub-atributos associados com tais processos da relação, que podem ser mensurados e conduzidos, através de uma ferramenta, a um índice numérico. Para tanto, utiliza-se a modelagem matemática por meio de uma ferramenta multicritério denominada GTA (descrita a seguir) para desenvolver o modelo de avaliação. Quanto à dimensão qualitativa (e seus respectivos procedimentos), para o desenvolvimento do modelo por meio da GTA, utilizou-se o Delphi; e o estudo de caso para validar o modelo de avaliação

desenvolvido. Todos os procedimentos adotados na pesquisa são explicados nas seções a seguir.

Segundo Gil (2002), as pesquisas exploratórias têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições, com planejamento bastante flexível de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao tema e, as pesquisas descritivas, a descrição das características de determinada fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Desse modo, quanto aos objetivos esta pesquisa é exploratória e descritiva. A atribuição exploratória é fruto da identificação de atributos e sub-atributos envolvidos e na descrição dos processos de criação de valor em BNPPs enquanto que a atribuição descritiva se deu no estabelecimento das inter-relações entre os atributos e seus sub-atributos, explicando e interpretando como os fatos ocorrem. Ambas as atribuições contribuíram para o desenvolvimento do modelo de avaliação.

4.2 DESENVOLVIMENTO DO MODELO DE ANÁLISE

Esta pesquisa tem como objetivo principal desenvolver um modelo de avaliação dos atributos de criação de valor na colaboração em BNPPs. No capítulo 3 foi realizada a revisão da literatura, onde foi possível identificar atributos e sub-atributos que quando combinados geram valor mútuo aos parceiros envolvidos nas BNPPs.

Para o desenvolvimento do modelo de avaliação, foram levadas em consideração as ferramentas de multicritério disponíveis na literatura. Dentre essas ferramentas, constatou-se que a GTA poderia abranger atributos, sub-atributos e suas inter-relações. Assim, conforme já justificado no capítulo 1, a abordagem que melhor se adequou aos objetivos desta pesquisa foi a *graph theoretic approach* (GTA), pois segundo Anand e Bahinipati (2012), a abordagem proposta é uma das técnicas ideais para avaliar os fatores levando em consideração os seus diferentes impactos sob o sistema e para fornecer informações completas aos parceiros envolvidos para tomar decisões racionais.

4.2.1.1 *Graph theoretic approach* (GTA)

A GTA é uma metodologia sistemática e lógica que tem sido usada em diferentes campos de pesquisa (JAIN; RAJ, 2016; RAJESH; NIKHIL; VIVEK, 2013). Esta ferramenta sintetiza as inter-relações entre os diferentes atributos ou sub-atributos e fornece uma pontuação para todo o sistema, além de atentar para o relacionamento direcional e a

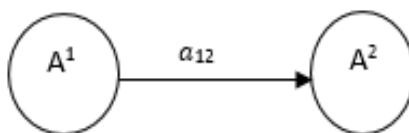
interdependência entre os atributos e sub-atributos (RAJESH; NIKHIL; VIVEK, 2013; RAJ; SHANKAR; SUHAIB, 2010).

Por ser uma técnica versátil (MUDULI *et al.*, 2013; ANAND; BAHINIPATI, 2012; GROVER; AGRAWAL; KHAN, 2006), pode-se encontrar diversas aplicações da GTA na literatura (MUDULI *et al.*, 2013; RAJ; SHANKAR; SUHAIB, 2010; GROVER; AGRAWAL; KHAN, 2006; RAJESH; NIKHIL; VIVEK, 2013). Dentre essas aplicações, destacam-se as pesquisas desenvolvidas por Thakkar, Kanda e Deshmukh (2008), Anbanandam, Banwet e Shankar (2011) que avaliaram a colaboração na cadeia de suprimentos (na indústria automotiva e de varejo, respectivamente); e a pesquisa desenvolvida por Anand e Bahinipati (2012) que, utilizando a GTA, avaliaram iniciativas de colaboração horizontal na indústria de semicondutores. Dessa forma, embora não tenham sido encontrados trabalhos no contexto das BNPPs, essa ferramenta torna-se adequada, em função de suas características já apresentadas e também por terem sido encontrados trabalhos que tinham objetivos semelhantes a este.

Essa metodologia consiste em três elementos: representação em dígrafos, representação matricial e representação da função permanente (JAIN; RAJ, 2016; RAJESH; NIKHIL; VIVEK, 2013), que são descritas a seguir:

- **Representação do dígrafo:** dígrafos são usados para representar os elementos e suas interdependências em termos de nós e arestas (JAIN; RAJ, 2016; RAJESH; NIKHIL; VIVEK, 2013). Para um melhor entendimento, consideremos o exemplo de dígrafos na Figura 10, onde os atributos “1” e “2” são os nós A^1 e A^2 . Neste caso, A^2 sofre influência de A^1 , representado por meio da seta direcional a_{12} . Supondo que A^1 não é influenciado por A^2 , então o valor da aresta é nulo.

Figura 10 – Representação em dígrafo dos atributos de um sistema

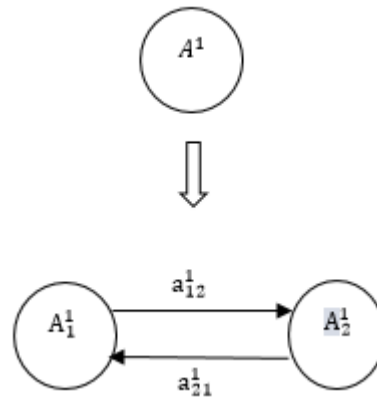


Fonte: Elaborado com base em Anand e Bahinipati (2012)

Dada a complexidade que pode existir em determinar a contribuição dos atributos, eles podem ser desmembrados em sub-atributos para facilitar sua avaliação. Por exemplo, o atributo A^1 pode possuir um ou mais sub-atributos, que irão formar um novo dígrafo,

influenciando ou não uns aos outros. O mesmo pode acontecer com todos os atributos representados no sistema. Um exemplo de representação dos dígrafos de dois sub-atributos (A_1^1 e A_2^1) que seriam relacionados ao atributo A^1 é mostrado Figura 11.

Figura 11 – Representação do dígrafo dos subfatores de A^1



Fonte: Elaborada pelo autor

- **Representação matricial:** uma vez que o dígrafo é uma representação visual e ajuda na análise de forma limitada, torna-se necessário sua representação em forma de matriz, que também é conveniente no processamento de computador (GROVER; AGRAWAL; KHAN, 2006). Além disso, ajuda a analisar quantitativamente o modelo dígrafo (ANAND; BAHINIPATI, 2012).

A representação matricial transforma os dígrafos em modelos matemáticos, assim a diagonal principal representa a contribuição do atributo e os elementos fora da diagonal principal representam a influência relativa de um atributo sobre o outro. Para exemplificar essa lógica, consideremos a Equação 1, onde a diagonal principal representa a contribuição dos atributos A^1 e A^2 , enquanto as variáveis fora da diagonal principal representa a influência entre eles. De maneira análoga, a lógica é aplicada para representar a matriz de cada atributo em relação aos seus respectivos sub-atributos, conforme mostra a Equação 2, que representa o dígrafo da Figura 11.

$$A = \begin{pmatrix} A^1 & a_{12} \\ 0 & A^2 \end{pmatrix} \quad \text{Equação 1}$$

$$A^1 = \begin{pmatrix} A_1^1 & a_{12}^1 \\ a_{21}^1 & A_2^1 \end{pmatrix} \quad \text{Equação 2}$$

- **Representação da função permanente:** A função permanente é obtida de uma forma semelhante como o determinante da matriz, a diferença é que quando um sinal negativo da variável aparece no cálculo, eles são substituídos por sinais positivos (RAJESH; NIKHIL; VIVEK, 2013). Ela caracteriza o sistema estudado enquanto o valor da função permanente representa o sistema por um único número, que pode ser usada, por exemplo, para comparação, classificação ou escolha (MUDULI *et al.*, 2013; ANAND; BAHINIPATI, 2012). Desse modo, com a representação matricial, é possível determinar o permanente da matriz A, relativa aos atributos. A fórmula genérica para o cálculo do permanente está apresentada na Equação 3, a seguir:

$$\begin{aligned}
 Per(A) = & \prod_{i=1}^n S_{il} + \sum_i \sum_j \sum_k \dots \sum_n (a_{ij}^2) S_{kk\dots S_{nn}} \\
 & + 2 \left(\sum_i \sum_j \sum_k \sum_l \dots \sum_n (a_{ij} a_{jk} a_{ki}) S_{ll} \dots S_{nn} \right) \\
 & + 2 \left(\sum_i \sum_j \sum_k \sum_l \dots \sum_n (a_{ij} a_{jk} a_{kl} a_{li}) S_{mm} \dots S_{nn} \right) \\
 & + \sum_i \sum_j \sum_k \sum_l \dots \sum_n (a_{ij}^2 a_{kl}^2) S_{mm} \dots S_{nn} + \dots \dots \dots \dots \dots \dots \\
 & + \sum_i \sum_j \dots \sum_r \dots \sum_n (a_{ij} a_{jk} \dots a_{ri}) (a_{(n-1)(n)}^2) \\
 & + \sum_i \sum_j \dots \sum_r \dots \sum_n (a_{ij} a_{jk} \dots a_{ri}) (a_{(p-2)(p-3)}^2 a_{(p-1)(n)}^2) \\
 & + \sum_i \sum_j \dots \sum_n (a_{ij}^2 a_{kl}^2 \dots a_{(n-1)(n)}^2)
 \end{aligned}
 \tag{Equação 3}$$

A representação da função permanente permite o cálculo do que se pretende investigar. Desse modo, o valor de A^1 pode ser encontrado através do cálculo do $Per(A^1)$, enquanto o valor de A^2 é calculado pelo $Per(A^2)$. Uma vez encontrado os valores desses atributos, pode ser calculado o valor de A pelo $Per(A)$, substituindo os valores das variáveis.

Na seção seguinte a GTA é direcionada para avaliar os atributos de criação de valor em uma BNPP.

4.2.1.2 Proposição do modelo de avaliação

Após identificar os atributos e sub-atributos relacionados com os processos de criação de valor (capítulo dois) e entender a lógica da GTA (apresentado na subseção anterior), foi possível desenvolver um modelo de avaliação de tais processos. Para um melhor entendimento do modelo de avaliação dos atributos relacionados com a criação de valor entre business e NPOs, proposto neste trabalho, a Figura 12 mostra de forma esquemática as etapas do modelo. Em seguida, são descritos os passos em cada etapa.

a) Etapa 1 – Levantamento dos atributos e sub-atributos

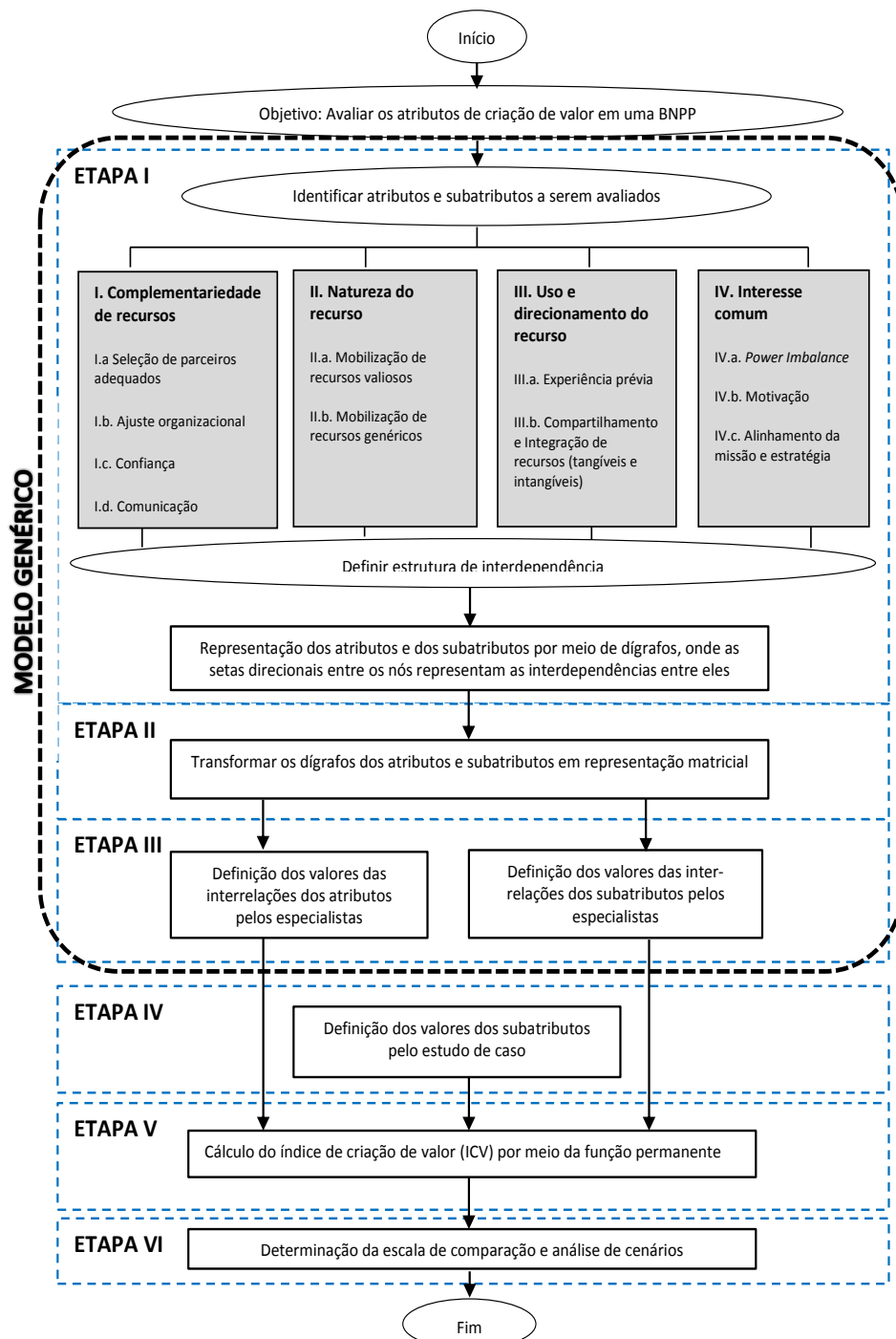
Na revisão da literatura foram identificados atributos que quando combinados criam valor em uma BNPP, assim como sub-atributos relacionados a cada um deles, conforme mostrado no Quadro 13. Analisando este quadro, pode-se observar que o índice superior identifica o atributo enquanto o índice inferior identifica o sub-atributo associado. Por exemplo, o atributo “complementariedade de recursos” é definido pela notação “ A^1 ”, no qual o índice superior “1” se refere à complementariedade de recursos. Já o sub-atributo “Seleção de parceiros adequados” é representado por A_1^1 , no qual o índice superior “1” se refere ao atributo ao qual está associado (no caso, complementariedade de recursos) e o índice inferior “1” indica que esse é o primeiro sub-atributo que influencia a complementariedade de recursos. O mesmo tipo de notação se aplicou aos demais atributos e sub-atributos desta pesquisa, conforme se verifica no mesmo Quadro 13.

Quadro 13 – Atributos e sub-atributos dos processos de criação de valor em uma BNPP

Atributo (A^i)	Sub-atributo (A_i^1)
Complementariedade de recursos (A^1)	Seleção de parceiros adequados (A_1^1)
	Ajuste organizacional (A_2^1)
	Confiança (A_3^1)
	Comunicação (A_4^1)
Natureza do recurso (A^2)	Mobilização de recursos valiosos (A_1^2)
	Mobilização de recursos genéricos (A_2^2)
Uso e direcionamento do recurso (A^3)	Experiência prévia (A_1^3)
	Compartilhamento e Integração de recursos (tangíveis e intangíveis) (A_2^3)
	<i>Power Imbalance</i> (A_1^4)
Interesse comum (A^4)	Motivação (A_2^4)
	Alinhamento da missão e estratégia (A_3^4)

Fonte: Elaborado pelo autor

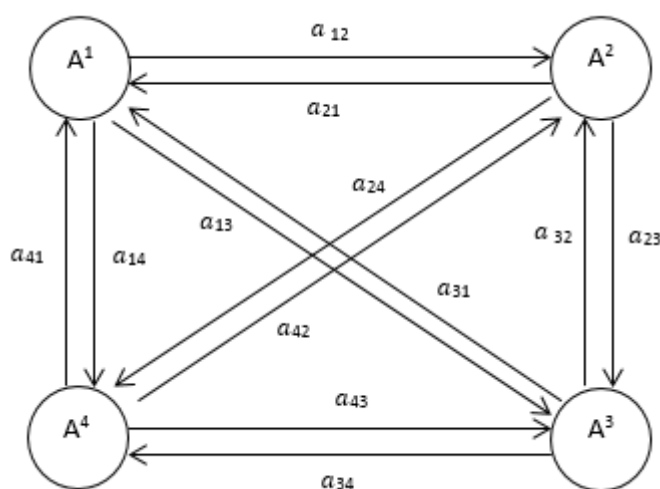
Figura 12 – Modelo de avaliação dos atributos de criação de valor na colaboração em BNPPs



Fonte: Elaborado pelo autor com base em Muduli *et al.* (2013) e Anand e Bahinipati (2012)

Uma vez identificados os atributos e sub-atributos e suas inter-relações (interdependências) são representados por meio de dígrafos (nós e setas direcionais). Conforme observado na Figura 13. Os dígrafos dos atributos estão representados pelos nós A^1 , A^2 , A^3 e A^4 que se referem à complementariedade de recursos, à natureza do recurso, ao uso e direcionamento do recurso e ao interesse comum, respectivamente. Como ainda não se sabe se algum atributo sofre ou não influência sobre outro, considera-se que todos os elementos influenciam e são influenciados, sendo representado pelas setas direcionais entre si. Por exemplo, a influência da complementariedade de recursos sobre a natureza do recurso, ou seja, do atributo A^1 sobre o A^2 , é representada pela seta a_{12} . Já a influência da natureza do recurso sobre a complementariedade de recursos, ou seja, do atributo A^2 sobre o atributo A^1 é representada pela seta a_{21} , e assim por diante.

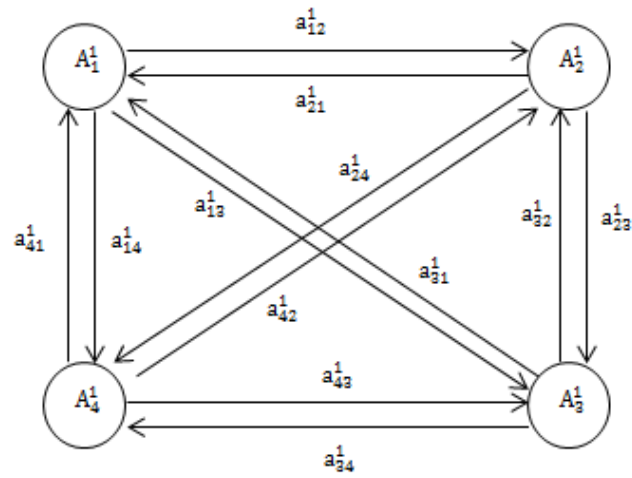
Figura 13 – Dígrafo dos atributos



Fonte: Elaborada pelo autor

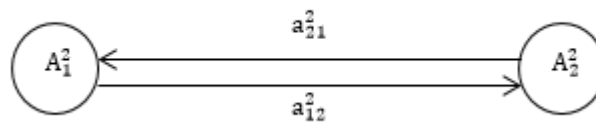
A mesma lógica é utilizada para a representação em dígrafos dos subfatores, mas nesses casos o índice superior se refere ao atributo associado a cada, conforme pode ser verificado na Figura 14. Da mesma forma acontece com a representação dos sub-atributos relacionados aos atributos A^2 , A^3 e A^4 , conforme pode ser verificado nas Figura 15, Figura 16 e Figura 17, respectivamente. Após representação por dígrafos, é a vez da representação matricial, que será descrita na etapa III.

Figura 14 – Dígrafo dos sub-atributos relacionados ao atributo A^1



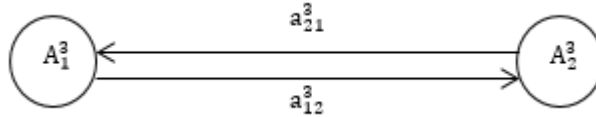
Fonte: Elaborada pelo autor

Figura 15 – Dígrafo dos sub-atributos relacionados ao atributo A^2



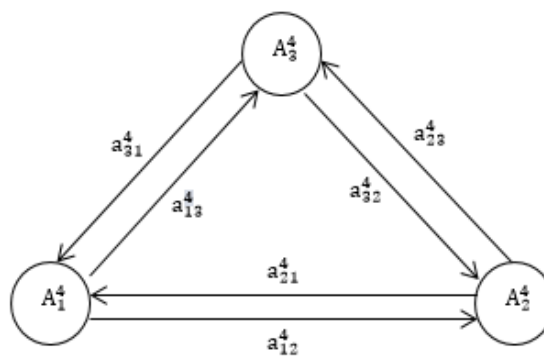
Fonte: Elaborada pelo autor

Figura 16 – Dígrafo dos sub-atributos relacionados ao atributo A^3



Fonte: Elaborada pelo autor

Figura 17 – Dígrafo dos sub-atributos relacionados ao atributo A^4



Fonte: Elaborada pelo autor

b) Etapa II – Representação matricial

Nesta etapa, tanto os dígrafos dos atributos quanto dos sub-atributos são transformados em matrizes. Na Equação 4, verifica-se que os atributos formam a diagonal principal da matriz, enquanto a influência de cada sub-atributo sobre o outro são representados pelos elementos fora da diagonal principal.

$$A = \begin{pmatrix} A^1 & a_{12} & a_{13} & a_{14} \\ a_{21} & A^2 & a_{23} & a_{24} \\ a_{31} & a_{32} & A^3 & a_{34} \\ a_{41} & a_{42} & a_{43} & A^4 \end{pmatrix} \quad \text{Equação 4}$$

Em relação à posição dos elementos fora da diagonal principal, o primeiro índice se refere à linha e o segundo a coluna. A lógica é replicada na representação matricial dos sub-atributos, associando o índice superior ao atributo que está relacionado. As Equações 5, 6, 7 e 8 mostram a representação matricial dos sub-atributos relacionados com os atributos A^1 , A^2 , A^3 e A^4 .

$$A^1 = \begin{pmatrix} A_1^1 & a_{12}^1 & a_{13}^1 & a_{14}^1 \\ a_{21}^1 & A_2^1 & a_{23}^1 & a_{24}^1 \\ a_{31}^1 & a_{32}^1 & A_3^1 & a_{34}^1 \\ a_{41}^1 & a_{42}^1 & a_{43}^1 & A_4^1 \end{pmatrix} \quad \text{Equação 5}$$

$$A^2 = \begin{pmatrix} A_1^2 & a_{12}^2 \\ a_{21}^2 & A_2^2 \end{pmatrix} \quad \text{Equação 6}$$

$$A^3 = \begin{pmatrix} A_1^3 & a_{12}^3 \\ a_{21}^3 & A_2^3 \end{pmatrix} \quad \text{Equação 7}$$

$$A^4 = \begin{pmatrix} A_1^4 & a_{12}^4 & a_{13}^4 \\ a_{21}^4 & A_2^4 & a_{23}^4 \\ a_{31}^4 & a_{32}^4 & A_3^4 \end{pmatrix} \quad \text{Equação 8}$$

Uma vez representado os atributos e sub-atributos em forma de dígrafos e matrizes, parte-se para a quantificação dos elementos do modelo, descrito na etapa a seguir.

c) Etapa III - Quantificação das inter-relações entre os atributos e sub-atributos (Delphi)

Nessa pesquisa, o *Delphi* foi aplicado para quantificar as relações entre os atributos e entre os sub-atributos do modelo de avaliação, tornando o modelo genérico podendo ser aplicado em qualquer organização que queira avaliar a sua parceria e conhecer o seu índice de criação de valor (ICV).

O *Delphi* é uma técnica para a busca do consenso de opinião entre especialistas sobre um determinado tema (WRIGHT; GIOVINAZZO, 2000). Essa técnica é usada especialmente para alcançar um consenso de grupo sobre a importância de determinados aspectos e para desenvolver conceitos e modelos (REEFKE; SUNDARAM, 2017; OKOLI; PAWLOWSKI, 2004). Para isso, classifica os julgamentos de especialistas por meio de uma série de questionários intercalados com o *feedback* controlado de respostas anteriores (REEFKE; SUNDARAM, 2017). Segundo os autores, a técnica é eficaz na estruturação da comunicação em grupo e permite que um painel de especialistas trate de um tópico complexo. Uma recomendação para resolver um problema complexo requer uma abordagem interdisciplinar, pois uma única opinião ou escola de pensamento possui grande risco de ser insuficiente e tendenciosa (PRADIP *et al.*, 1990). Além disso, como um processo de coleta de informações, a *Delphi* fornece mais informações sobre um problema do que qualquer outro processo (PRADIP *et al.*, 1990).

Em geral, a técnica é estruturada em rodadas distintas e requer um painel qualificado de especialistas (REEFKE; SUNDARAM, 2017). No *Delphi*, o anonimato dos painelistas/especialistas é sempre mantido, menos para o pesquisador que conduz a técnica, dando a este último mais oportunidade de dar seguimento a esclarecimentos e dados qualitativos adicionais (OKOLI; PAWLOWSKI, 2004). Para os autores, a seleção dos especialistas é um dos requisitos mais críticos no *Delphi*. Dessa forma, o sucesso da técnica não depende de uma amostra estatística que tente ser representativa de qualquer população, pois é um mecanismo de decisão em grupo que exige especialistas qualificados que tenham um profundo conhecimento do tema (REEFKE; SUNDARAM, 2017; OKOLI; PAWLOWSKI, 2004). Nessa pesquisa, os critérios de seleção dos especialistas considerados foram: a atuação em pesquisas/projetos no terceiro setor, relacionado com parcerias intersetoriais (parcerias entre organizações sem fins lucrativos e empresas privadas) ou que tenha uma compreensão em parcerias estratégicas com o terceiro setor.

Diante disso, foram selecionados como especialistas os autores dos artigos do *portfólio* final da RSL; e, pesquisadores que atendiam os requisitos e com currículos cadastrados na plataforma *lattes*. A plataforma tem o objetivo de integrar bases de dados de currículos, grupos de pesquisa e instituições em um único sistema de Informações no Brasil. No total, 59 especialistas foram selecionados para participarem da pesquisa

São necessárias, no mínimo, duas rodadas para caracterizar o processo *Delphi* (WRIGHT; GIOVINAZZO, 2000). Embora o número de rodadas possa ser ilimitado até que se chegue ao consenso, Candido *et al.* (2007) recomenda que esse número não exceda quatro. Na primeira rodada, os pesquisadores podem incluir perguntas que solicitam dados quantitativos e qualitativos, entretanto é preciso garantir a relevância e validade para o estudo (REEFKE; SUNDARAM, 2017). Após aplicação do questionário na primeira rodada, as respostas analisadas servirão de base para a próxima rodada, e assim por diante até a última rodada. A cada nova rodada o especialista é convidado a rever suas respostas originais, levando em conta o *feedback* com as repostas do grupo, mas de forma anônima para garantir que nenhum especialista seja influenciado por outro em particular. As rodadas são repetidas até que se chegue a um consenso ou quando se tenha obtido informação suficiente (REEFKE; SUNDARAM, 2017). Conforme afirmam Okoli e Pawlowski (2004), o tamanho do grupo *Delphi* não depende do poder estatístico, mas sim da dinâmica de grupo para chegar a um consenso entre os especialistas.

Dessa forma, foi elaborado um questionário (APÊNDICE A) que auxiliou os especialistas nesta missão. Por meio de atribuição de notas, os especialistas analisaram a influência/interação entre os atributos e entre os sub-atributos. Para capturar o valor das influências foi utilizada uma escala de Likert de 5 pontos (Quadro 14), pois escalas de cinco ou sete pontos são geralmente preferidas, uma vez que escalas menores não podem transmitir tanta informação e podem sufocar os entrevistados, enquanto que as escalas maiores não são mais precisas (REEFKE; SUNDARAM, 2017). Caso não houvesse influência, a nota atribuída pelo especialista deveria ser “0”. Conforme destacado anteriormente, o anonimato de cada especialista foi mantido ao longo da pesquisa para evitar a influência de um pesquisador sobre outro.

Nesta pesquisa, o *Delphi* aconteceu em três rodadas detalhadas na Figura 18. Após análise de convergência da primeira rodada, deu-se o início da segunda rodada. Novos e-mails foram enviados aos 8 respondentes, informado o início da segunda rodada e em anexo o link de acesso ao novo questionário a ser respondido. Ao acessar o link, os especialistas se depararam com um questionário com as seguintes informações para cada atributo e sub-

atributo: menor valor, maior valor, valor mais frequente (moda) e a nota que o mesmo deu na primeira rodada. Dessa forma, cada especialista poderia manter ou alterar a sua opinião inicial a partir da reflexão sobre as notas do grupo. Após o envio do segundo e terceiro lembrete, 6 pesquisadores haviam respondido seus respectivos questionários, mantendo ou alterando suas respostas conforme julgasse pertinente. Após análise dos dados obtidos na 2ª rodada, o índice de convergência total para as notas mais frequentes foi de 80%. Entretanto, quatro das 34 relações de influência entre atributos e sub-atributos não atingiram o mínimo de 51% exigido de convergência nas respostas sobre cada relação, conforme indicado por Reefke e Sundaram (2017), para que o consenso seja considerado estabelecido. Assim, foi necessária a realização de mais uma rodada.

A primeira rodada foi a mais demorada devido ao final de ano, período em que foi enviado um total de 59 *e-mails* (autores dos artigos da RSL e pesquisadores do tema encontrados na plataforma lattes), para especialistas (APÊNDICE B) de universidades brasileiras e estrangeiras, detalhando e explicando os objetivos da pesquisa e a forma como participariam na definição das relações entre os atributos e sub-atributos, por meio do *Delphi*. Um *link* do questionário a ser preenchido foi incorporado em cada *e-mail* enviado. Ao passo que semanas passavam, um segundo e um terceiro *e-mail* (este informando o *deadline* para responder ao questionário) foram enviados aos especialistas que não responderam, reforçando o convite a participar da pesquisa. Ao fim da primeira rodada 8 pesquisadores participaram do *Delphi*, representando uma taxa de retorno de 13,5%. Os dados da 1ª rodada passaram por uma avaliação de consenso, na qual foi estabelecido que as faixas “1 ou 2” representariam uma influência baixa, 3 uma influência mediana e “4 ou 5” uma influência alta. Após uma avaliação de consenso dos dados da 1ª rodada, o índice de convergência total (medida que mostra o caminho para o consenso mesmo que ele não seja atingido, isto é, o percentual da faixa de notas mais frequente em relação ao total de respostas) para as notas mais frequentes da 1ª rodada foi de 71%.

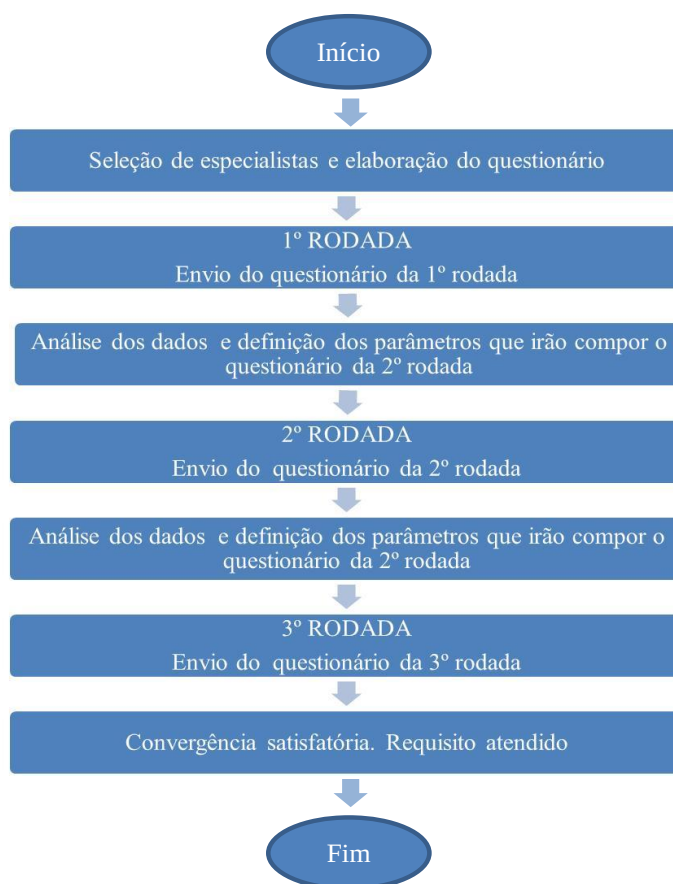
Quadro 14 – Escala para capturar os valores das influências entre os atributos e os sub-atributos de avaliação

Nível qualitativo de influencia	Valor atribuído
Muito forte	5
Forte	4
Moderado	3
Fraco	2
Muito fraco	1

Fonte: Elaborado com base em Anand e Bahinipati (2012)

Após análise de convergência da primeira rodada, deu-se o início da segunda rodada. Novos *e-mails* foram enviados aos 8 respondentes, informado o início da segunda rodada e em anexo o *link* de acesso ao novo questionário a ser respondido. Ao acessar o *link*, os especialistas se depararam com um questionário com as seguintes informações para cada atributo e sub-atributo: menor valor, maior valor, valor mais frequente (moda) e a nota que o mesmo deu na primeira rodada. Dessa forma, cada especialista poderia manter ou alterar a sua opinião inicial a partir da reflexão sobre as notas do grupo. Após o envio do segundo e terceiro lembrete, 6 pesquisadores haviam respondido seus respectivos questionários, mantendo ou alterando suas respostas conforme julgasse pertinente. Após análise dos dados obtidos na 2ª rodada, o índice de convergência total para as notas mais frequentes foi de 80%. Entretanto, quatro das 34 relações de influência entre atributos e sub-atributos não atingiram o mínimo de 51% exigido de convergência nas respostas sobre cada relação, conforme indicado por Reefke e Sundaram (2017), para que o consenso seja considerado estabelecido. Assim, foi necessária a realização de mais uma rodada.

Figura 18 – Descrição das etapas do *Delphi*.



Fonte: Elaborado pelo autor

A 3ª rodada teve uma duração menor que a 1ª rodada, contando com a participação dos 6 pesquisadores restantes da 2ª etapa. Mais uma vez foram enviados por *e-mail* os novos questionários referentes à 3ª rodada, com a mesma metodologia mencionada na rodada anterior e todos os seis especialistas retornaram com as suas respectivas respostas. Após análise dos dados obtidos na 3ª rodada, o índice de convergência total para as notas mais frequentes foi de 84% e todas as respostas sobre as relações de influência obtiveram um índice de convergência igual ou maior que 67%. Atendendo, assim, aos requisitos necessários estabelecidos para parar o *Delphi*: porcentagem mínima de convergência entre as respostas (REEFKE; SUNDARAM, 2017) para cada relacionamento (influência entre os atributos e sub-atributos) e validação de sua aplicação.

Dessa forma, a pesquisa se enquadra tanto nos parâmetros de validação quanto de confiabilidade, conforme recomenda Okoli e Pawloski (2004). Quanto à validade do *Delphi* nesta pesquisa, o procedimento realizado garante a validação pelos especialistas da interpretação e categorização das variáveis pelo pesquisador. Já o fato de que no *Delphi* se espera que os especialistas revisem suas próprias notas à cada nova rodada, tal fato garante a confiabilidade da pesquisa.

A execução do painel *Delphi* teve uma duração total de aproximadamente quatro meses, entre novembro de 2017 e março de 2018. O resumo das rodadas é mostrado na Tabela 1, a seguir.

Tabela 1 – Resumo das rodadas do Delphi

Rodada	Duração	Nº de especialistas convidados	Nº de especialistas que responderam	% retorno dos especialistas	% convergência das respostas satisfatórias?	% convergência total
1	3 semanas	59	8	13,5%	Não	71%
2	9 semanas	8	6	75%	Não	80%
3	4 semanas	6	6	100%	Sim	84%

Fonte: Elaborado pelo autor

No Quadro 15 pode ser verificado as instituições as quais os especialistas que participaram até a última rodada estão vinculados.

Quadro 15 – Instituições com que os respondentes estão vinculados

Especialista	Instituição de ensino
1	Universidad de Oviedo
2	Business School-Ramon Llull University
3	University of Extremadura
4	Universidade Federal de Minas Gerais
5	Universidade Federal de Uberlândia
6	PUC Minas

Fonte: Elaborado pelo autor

Após o consenso dos especialistas sobre o nível das intensidades das relações entre os atributos e entre os sub-atributos, foi calculada a média das notas para cada relação, buscando gerar os valores que foram inseridos no lugar dos elementos localizados fora da diagonal principal (capítulo 4). Conforme é possível visualizar na Figura 12, até a execução do *Delphi*, o modelo proposto é genérico, ou seja, pode ser aplicado para qualquer tipo de BNPP que queira avaliar o ICV. Dessa forma, a próxima etapa está relacionada à validação do modelo de avaliação por meio dos estudos de caso, conforme se verifica a seguir.

e) Etapa IV – Definição dos valores dos sub-atributos pelo estudo de caso

O estudo de caso é uma das etapas que precede o cálculo do índice de criação de valor (ICV) nas BNPPs. A partir desta etapa, o modelo gera resultados específicos para a BNPP avaliada, permitindo a validação do modelo. O estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos, seguindo um conjunto de procedimentos pré-especificados (YIN, 2001). Nesta pesquisa a aplicação do modelo foi realizada em mais de uma empresa, garantindo a sua robustez, sendo portanto classificada como um estudo multicaseos.

Como esta pesquisa visa a desenvolver um modelo de avaliação do processo de criação de valor em parcerias entre NPOs e *business*, o critério de seleção das organizações foi esse, ou seja, selecionar organizações (*business* e NPOs) que possuíam relacionamentos colaborativos. A forma de acesso às organizações, o tempo e recursos disponíveis também foram decisivos na escolha das unidades de análise.

Em um primeiro momento foram enviados alguns *e-mails* para 12 organizações explicando a pesquisa e a importância da organização em participar da pesquisa (APÊNDICE C). Cinco organizações aceitaram participar da pesquisa, sendo enviado o protocolo do estudo de caso (APÊNDICE D) para as organizações descritas no Quadro 16.

Em relação aos procedimentos para a coleta de dados, foram utilizadas prioritariamente entrevistas semiestruturadas (APÊNDICE E). Convém ressaltar que as organizações selecionadas para a aplicação e validação do modelo de avaliação forneceram notas aos sub-atributos de avaliação (com as respectivas justificativas para a atribuição de cada nota), que juntamente com as influências entre os atributos e sub-atributos fornecidas pelos especialistas, permitiram que se calculasse o índice de criação de valor gerado em função da parceria.

As organizações pesquisadas atribuíram notas que variavam de 1 a 9 em relação aos sub-atributos de avaliação. Para tanto, foi utilizada uma escala de Likert de 9 pontos (Quadro 17). Verifica-se nos trabalhos sobre GTA que diferentes autores (ANAND; BEHINIPATI, 2012; RAJESH, NIKHIL; VIVEK, 2013) utilizaram a mesma escala para este fim. O roteiro semiestruturado foi utilizado com a finalidade de ajudar os gestores com uma reflexão sobre o sub-atributo que estava sendo avaliado. A análise dos dados qualitativos serviu para confirmar ou contrapor a nota dada pelo entrevistado e realizar a análise *within case*.

Quadro 16 – Descrição das organizações entrevistadas

Organização	Localização da sede	Tipo	Nº funcionários	Tipos de parcerias	Entrevistado	Cargo	Duração das entrevistas
A	Curitiba - PR	Business	7	Formais e informais com diferentes NPOs	A	Diretor de estratégia de negócio e educação	1h20min
B	Santos - SP	NPO	21	Formais com diversas business	B	Gestor do núcleo de realização	2h
C	Itanhaém-SP	NPO	10	Formais com diversas business	C	Consultor técnico	2h10min
D	São Paulo-SP	NPO	100	Formais com diversas business	D	Diretor de Políticas Públicas	1h15min
E	João Pessoa-PB	Business	65	Formais com duas NPOs	E	Diretor de Operações	1h25min

Fonte: Elaborado pelo autor

As entrevistas foram feitas com gestores das organizações conforme pode ser verificado no Quadro 16. As entrevistas foram agendadas por meio de telefonemas e *e-mails*. Já a seleção se deu pela disponibilidade em participar da coleta de dados, garantindo-se o

anonimato de cada uma delas. O pesquisador teve contato direto e pessoal com os entrevistados, exceto com a organização E, pois a entrevista foi realizada via o *software Skype*.

Quadro 17 - Escala para capturar o grau de importância de cada sub-atributo

Escala	Grau de importância
1	Extremamente baixo
2	Muito baixo
3	Baixo
4	Marginalmente baixo
5	Médio
6	Marginalmente alto
7	Alto
8	Muito alto
9	Extremamente alto

Fonte: Elaborado com base em Anand e Bahinipati (2012)

Assim, conforme se verifica no Quadro 16, o modelo foi aplicado em cinco organizações em três Estados brasileiros. Dentre as organizações, duas são empresas com fins lucrativos e as três outras NPOs. Esta configuração se deu pelo fato de outras empresas privadas não aceitarem o convite dentro do prazo da pesquisa. Entre as NPOs, buscou-se aplicar o modelo em distintos tamanhos de organização sem fins lucrativos. Já em relação às organizações com fins lucrativos, o modelo foi aplicado em uma empresa de pequeno porte e de prestação de serviço e em uma empresa de grande porte no setor hoteleiro.

Durante as entrevistas, os entrevistados descreviam a realidade dos relacionamentos que a sua organização estabelece com o(s) parceiro(s) nas BNPPs, de acordo com cada sub-atributo de avaliação, e atribuía as notas (nível atual de desempenho do sub-atributo nas parcerias) requeridas. Foi solicitado aos entrevistados que avaliassem os sub-atributos levando em consideração todas as BNPPs vigentes. Além disso, foi enfatizado que as notas deveriam refletir o nível de desempenho atual dos sub-atributos e não fossem levadas em consideração BNPPs passadas. As entrevistas foram realizadas entre os meses de outubro de 2017 e fevereiro de 2018, sendo gravadas e transcritas após realização, gerando 42 páginas de transcrição. Os respondentes receberão, via *e-mail*, os resultados encontrados na avaliação em relação ao ICV, a fim de gerar um *feedback* para as organizações em relação às suas BNPPs.

A análise dos dados dos estudos de caso ocorreu *within case* e *cross-case*, conforme sugere Yin (2001). Na análise *within case*, as respostas do roteiro de pesquisa aplicado durante as entrevistas foram analisadas utilizando a técnica de análise de conteúdo, sendo codificadas levando em consideração os atributos e sub-atributos. A análise de conteúdo

constitui-se em um conjunto de técnicas usadas para análise de dados qualitativos. Nesta pesquisa, essa técnica já tinha sido aplicada no *portfólio* final obtido da RSL, identificando os fatores relacionados com a criação de valor nas parcerias. Já na análise *cross-case*, realizou-se um cruzamento dos dados obtidos para cada caso a fim de realizar uma análise comparativa e os resultados foram discutidos considerando os fundamentos teóricos.

CrITÉRIOS como a validade do constructo, a validade interna e externa, e a confiabilidade podem ser considerados para avaliar a condução de estudos de caso (YIN, 2001). Esta pesquisa buscou atender os critérios de validade do constructo e de confiabilidade, conforme se observa no Quadro 18.

Quadro 18 – Critérios de avaliação dos estudos de caso

Critérios de avaliação	Pré-requisitos	Ações aplicadas na pesquisa	Etapa da pesquisa
Validade do constructo	Selecionar os constructos a serem avaliados de acordo com o objetivo do estudo e demonstrar que eles refletem a realidade estudada	- Triangulação de dados: utilização de múltiplas fontes de evidência (entrevista com roteiros semiestruturados, <i>sites</i> das organizações e observação não participante em quatro organizações); - Uso de especialistas no tema para validar os atributos e sub-atributos de avaliação. - Desenvolvimento de um protocolo de estudo de caso (APENDICE C), contendo os procedimentos para coleta de dados, a descrição dos entrevistados e das questões do roteiro de pesquisa;	Coleta de dados; Análise de dados
Confiabilidade	A pesquisa precisa ser conduzida de forma que possa ser replicada e que, quando isso acontecer, obtenha-se o mesmo resultado	- Dados coletados a partir de entrevistas com roteiros semiestruturados (APENDICE E); - Utilização de gravadores durante as entrevistas, captando integralmente as falas dos entrevistados; - Codificação das entrevistas considerando os atributos e sub-atributos; - Utilização de trechos das entrevistas para análise dos resultados.	Coleta de dados

Fonte: Elaborado com base em Yin (2001)

Conforme explicado anteriormente, a GTA permite a avaliação nos níveis menores e o efeito cumulativo avalia o sistema como um todo. Uma vez obtidos todos os valores das matrizes no nível dos sub-atributos, foi possível calcular o permanente de cada matriz, substituindo esses valores na diagonal principal da matriz dos atributos associados. Em seguida, calculando o permanente da matriz dos atributos, foi possível calcular o ICV nas colaborações, conforme descrito a seguir.

f) Etapa V – Cálculo do ICV na colaboração entre as NPOs e *business*

A partir dos valores das influências/interações entre os atributos e entre os sub-atributos (estabelecido pelos especialistas) e a nota do desempenho de cada sub-atributo (atribuídas pelas organizações entrevistadas), obteve-se o permanente de cada matriz. Esse cálculo foi realizado por meio do *software Maxima*, que executa operações matemáticas, como o cálculo da função permanente. O valor obtido do cálculo do permanente das matrizes dos atributos é equivalente aos índices de criação de valor nas BNPPs estudadas, objetivo principal para validar o modelo. A função logaritmo foi aplicada aos valores dos atributos e dos ICVs obtidos por meio dos permanentes calculados para simplificar sua visualização na escala.

g) Etapa VI – Determinação da escala de comparação e análise de cenários

Com o intuito de determinar níveis de desempenho, foram usados nesta etapa valores inferiores, intermediários e superiores (0, 3, 6 e 9) da escala de *Likert* (de 0 à 9) no lugar dos elementos da diagonal principal das matrizes dos sub-atributos e calculados os permanentes dessas matrizes que, em seguida, foram substituídos nas matrizes dos atributos, o que permitiu gerar o valor de cada atributo baseado nos valores pré-determinados. Desse modo, foi construída a escala de comparação (definindo um nível de desempenho baixo, médio e alto) para cada atributo. Em seguida, foi a vez de construir a escala de comparação para os ICVs. Os valores dos atributos encontrados com base nos valores pré-determinados foram substituídos na diagonal principal da matriz principal (utilizando os mesmos valores dados pelos especialistas no lugar dos elementos fora da diagonal principal). A função logaritmo foi mais uma vez aplicada aos valores dos atributos e dos ICVs obtidos por meio dos permanentes calculados para simplificar sua visualização na escala.

Os cenários são reflexos da contribuição baixa, média ou alta dos sub-atributos nos atributos e, por sua vez, na criação de valor da BNPP. Assim, foi possível identificar os

atributos que influenciaram de forma mais crítica na criação de valor das BNPPs. Ou seja, por meio dos estudos de caso foi possível avaliar quais atributos estão de fato criando valor (em um nível baixo, médio ou alto) para os parceiros e quais precisam ser melhorados.

4.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO

Para avaliar os atributos de criação de valor na colaboração entre NPOs e *business*, foi necessário selecionar uma ferramenta que levasse em consideração os aspectos levantados na literatura sobre criação de valor em BNPPs. Dessa forma, foi selecionada a GTA, uma ferramenta que permite sintetizar as inter-relações entre os diferentes atributos ou sub-atributos e fornece uma pontuação para todo o sistema, além de atentar para o relacionamento direcional e a interdependência entre os atributos e sub-atributos (RAJESH; NIKHIL; VIVEK, 2013; RAJ; SHANKAR; SUHAIB, 2010).

O capítulo apresentou inicialmente uma caracterização geral da pesquisa, assim como os procedimentos para a realização da revisão da literatura. Em seguida, foi elaborado o modelo de avaliação dos atributos de criação de valor em uma BNPP, utilizando-se da GTA para a sua operacionalização, escolhida por sua abordagem apropriada para os objetivos da pesquisa. Posteriormente, cada uma das etapas que compõe o modelo foi descrita. O *Delphi* e o estudo de caso foram utilizados na execução de duas etapas do modelo (Etapa III e IV, respectivamente), sendo descritos os procedimentos necessários durante a pesquisa. O Quadro 19 apresenta as definições operacionais dos atributos, ou seja, a forma de mensuração dos elementos que constituem a GTA.

Quadro 19 - Forma de mensuração dos elementos que constituem a GTA

Elemento	Forma de mensuração	Ferramenta
Interações entre os atributos	Escala de Likert de 5 pontos pela opinião dos especialistas	<i>Delphi</i>
Interações entre os sub-atributos		
Contribuição de cada sub-atributo para a criação de valor	Escala de Likert de 9 pontos pela opinião dos gestores das organizações selecionadas para avaliar as BNPPs	Estudos de caso
Contribuição de cada atributo na criação de valor	Cálculo do permanente da matriz do atributo relativa aos seus sub-atributos	<i>Máxima</i>
Índice de criação de valor (ICV)	Cálculo do permanente da matriz principal	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Uma vez descritos todos os procedimentos metodológicos envolvidos nesta pesquisa, o próximo capítulo apresenta a descrição e discussão acerca dos resultados da aplicação do modelo proposto.

5 DESCRIÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentadas as etapas do *framework* de avaliação, a validação empírica do modelo (por meio dos estudos de caso) e a discussão dos resultados. Os resultados são apresentados de acordo com as etapas do modelo de avaliação apresentadas no capítulo três. Assim, após uma breve explanação das etapas I e II do modelo de avaliação, apresenta-se a quantificação dos elementos do modelo: (i) por meio dos especialistas (*Delphi*): para quantificar as inter-relações entre os atributos e sub-atributos de criação de valor; e, (ii) por meio da aplicação e validação do modelo a partir dos estudos de caso, momento que se calculou o ICV das organizações analisadas. Em seguida, é realizada a discussão dos resultados relativos à aplicação do modelo (análise *cross-case*). Ao final, o modelo de avaliação é discutido, momento em que se analisa a sua aplicabilidade. Ao final, são apresentadas as considerações finais do capítulo.

5.1 DESENVOLVIMENTO E APLICAÇÃO EMPÍRICA DO MODELO

5.1.1 Etapas I e II – Geração dos atributos e sub-atributos de avaliação e representação por dígrafos e matricial dos atributos, sub-atributos e suas inter-relações

Os atributos e sub-atributos de avaliação foram gerados a partir da revisão da literatura (cap. 2). Já a representação por dígrafos e matricial dos atributos, sub-atributos e suas inter-relações foi apresentado no capítulo 3. Com o objetivo de resgatar esse conjunto de informações, o Quadro 20 contém a simbologia utilizada para cada elemento, seguida de uma breve descrição.

5.1.2 Etapa III – Quantificação das inter-relações entre os atributos e sub-atributos

Para facilitar na realização da quantificação dos elementos do modelo, fez-se necessário o uso de símbolos que representam os atributos, sub-atributos e as influencias entre eles. Essa simbologia também é apresentada no Quadro 20.

Quadro 20 – Atributos, sub-atributos e suas inter-relações

Elemento	Símbolo	Descrição
Atributos	A^1	Complementariedade de recursos
	A^2	Natureza do recurso
	A^3	Uso e direcionamento do recurso
	A^4	Interesse comum
	A_1^1	Seleção de parceiro adequado
	A_2^1	Ajuste organizacional
	A_3^1	Confiança
	A_4^1	Comunicação
Sub-atributos	A_1^2	Mobilização de recursos valiosos
	A_2^2	Mobilização de recursos genéricos
	A_1^3	Experiência prévia
	A_2^3	Compartilhamento e Integração de recursos (tangíveis e intangíveis)
	A_1^4	<i>Power Imbalance</i>
	A_2^4	Motivação
	A_3^4	Alinhamento da missão e estratégia
	a_{12}	Influência da Complementariedade de recursos sobre a Natureza de recursos
	a_{13}	Influência da Complementariedade de recursos sobre o Uso e direcionamento do recurso
	a_{14}	Influência da Complementariedade de recursos sobre o Interesse comum
	a_{21}	Influência da Natureza do recurso sobre a Complementariedade de recursos
	a_{23}	Influência da Natureza do recurso sobre o Uso e direcionamento do recurso
	a_{24}	Influência da Natureza do recurso sobre o Interesse comum
	a_{31}	Influência do o Uso e direcionamento do recurso sobre a Complementariedade de recursos
	a_{32}	Influência do o Uso e direcionamento do recurso sobre a Natureza do recurso
	a_{34}	Influência do o Uso e direcionamento do recurso sobre o Interesse comum
Inter-relações entre os atributos	a_{41}	Influência do Interesse comum sobre a Complementariedade de recursos
	a_{42}	Influência do Interesse comum sobre a Natureza do recurso
	a_{43}	Influência do Interesse comum sobre o Uso e direcionamento do recurso
	a_{12}^1	Influência da Seleção de parceiro adequado sobre o Ajuste organizacional
	a_{13}^1	Influência da Seleção de parceiro adequado sobre a Confiança
	a_{14}^1	Influência da Seleção de parceiro adequado sobre a Comunicação
	a_{21}^1	Influência do Ajuste organizacional sobre Seleção de parceiro adequado
	a_{23}^1	Influência do Ajuste organizacional sobre a Confiança
Inter-relações entre os sub- atributos do atributo “Complementariedade de recursos (A^1)”	a_{24}^1	Influência do Ajuste organizacional sobre Seleção de parceiro adequado sobre a Comunicação
	a_{31}^1	Influência da Confiança sobre a Seleção de parceiro adequado
	a_{32}^1	Influência da Confiança sobre o Ajuste organizacional
	a_{34}^1	Influência da Confiança sobre a Comunicação
	a_{41}^1	Influência da Comunicação sobre a Seleção de parceiro adequado
	a_{42}^1	Influência da Comunicação sobre o Ajuste organizacional

Elemento	Símbolo	Descrição
Inter-relações entre os sub- atributos do atributo “Natureza do recurso (A ²)”	a_{43}^1	Influência da Comunicação sobre a Confiança
	a_{12}^2	Influência da Mobilização de recursos valiosos sobre a Mobilização de recursos genéricos
	a_{21}^2	Influência da Mobilização de recursos genéricos sobre a Mobilização de recursos valiosos
Inter-relações entre os sub- atributos do atributo “Uso e direcionamento do recurso (A ³)”	a_{12}^3	Influência da Experiência prévia sobre o Compartilhamento e Integração de recursos (tangíveis e intangíveis)
	a_{21}^3	Influência do Compartilhamento e Integração de recursos (tangíveis e intangíveis) sobre a Experiência Prévia
	a_{12}^4	Influência do <i>Power Imbalance</i> sobre a Motivação
	a_{13}^4	Influência do <i>Power Imbalance</i> sobre o Alinhamento da missão e estratégia
	a_{21}^4	Influência da Motivação sobre o <i>Power Imbalance</i>
Inter-relações entre os sub- atributos do atributo “Interesse comum (A ⁴)”	a_{23}^4	Influência da Motivação sobre Alinhamento da missão e estratégia
	a_{31}^4	Influência do Alinhamento da missão e estratégia sobre o <i>Power Imbalance</i>
	a_{32}^4	Influência do Alinhamento da missão e estratégia sobre a motivação

Fonte: Elaborado pelo autor

Conforme explicado no capítulo anterior, o processo de quantificação se deu por meio do Delphi, para obter os valores das inter-relações entre os atributos e entre os sub-atributos (o que tornou o modelo genérico podendo ser aplicado em qualquer organização que queira avaliar o ICV da BNPP que está envolvida). A seguir é descrito os resultados do *Delphi*.

Pesquisa com especialistas (*Delphi*)

No capítulo anterior foi explicado como a pesquisa fez uso do *Delphi* para quantificar as relações entre os atributos e sub-atributos. No questionário *online* enviado na primeira rodada, cada especialista atribuiu notas, numa escala de 1 a 5, para determinar a influência entre os atributos (ou 0, caso não houvesse influência). Dessa forma, as respostas obtidas levaram às seguintes informações: menor valor, maior valor e valor mais frequente para cada relação, conforme apresentado na Tabela 2. Os especialistas participantes da 1ª rodada estão representados em ordem numérica de 1 à 8 para manter o anonimato dos respondentes.

Já na 2ª rodada, foi enviado um panorama das respostas para cada especialista, permitindo aos respondentes manter as suas notas da primeira rodada ou alterá-las de acordo com a reflexão sobre as notas do grupo. As respostas dos seis (representados pelos números de 1 à 6) participantes da segunda rodada levaram aos resultados apresentados na Tabela 3.

Tabela 2 – Resultados da 1ª rodada do *Delphi*

	Influência	1	2	3	4	5	6	7	8	Menor valor	Maior valor	Valor mais frequente
Atributos	a ₁₂	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3 e 4
	a ₁₃	4	5	4	5	3	5	3	4	3	5	4 ou 5
	a ₁₄	4	3	0	5	4	3	3	5	0	5	4 ou 5
	a ₂₁	3	5	2	5	3	5	4	4	2	5	4 ou 5
	a ₂₃	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4 ou 5
	a ₂₄	3	3	0	5	4	5	4	3	0	5	4 ou 5
	a ₃₁	3	5	4	4	3	5	4	3	3	5	4 ou 5
	a ₃₂	3	3	3	4	3	5	4	5	3	5	3
	a ₃₄	3	4	4	5	4	5	4	5	3	5	4 ou 5
	a ₄₁	4	4	5	5	4	5	4	3	4	5	4 ou 5
	a ₄₂	4	3	2	3	4	3	3	3	2	4	3
	a ₄₃	4	2	4	5	4	3	3	2	2	5	4 ou 5
Sub-atributos da complementariedade de recursos	a ₁₂ ¹	5	5	5	5	4	3	4	5	3	5	4 ou 5
	a ₁₃ ¹	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4 ou 5
	a ₁₄ ¹	5	3	5	5	4	3	4	4	3	5	4 ou 5
	a ₂₁ ¹	5	3	4	4	4	2	4	4	2	5	4 ou 5
	a ₂₃ ¹	5	4	5	5	5	3	4	3	3	5	4 ou 5
	a ₂₄ ¹	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4 ou 5
	a ₃₁ ¹	3	4	2	5	5	4	4	5	2	5	4 ou 5
	a ₃₂ ¹	4	4	4	5	5	3	3	3	3	5	4 ou 5
	a ₃₄ ¹	5	4	4	5	4	3	3	3	3	5	4 ou 5
	a ₄₁ ¹	4	2	3	5	4	3	4	5	2	5	4 ou 5
	a ₄₂ ¹	4	2	4	5	4	3	4	3	2	5	4 ou 5
	a ₄₃ ¹	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4 ou 5
Sub-atributos da Natureza dos recursos	a ₁₂ ²	3	2	1	4	4	4	4	4	1	4	4 ou 5
	a ₂₁ ²	3	2	1	4	4	5	3	2	1	5	“1 ou 2” e “4 ou 5”
s do Uso e direcio nament n dos	a ₁₂ ³	4	1	5	5	4	5	4	5	1	5	4 ou 5

	a_{21}^3	0	2	0	4	4	4	4	2	0	4	4 ou 5
Sub-atributos de Interesses comuns	a_{12}^4	4	4	5	5	5	5	3	3	3	5	4 ou 5
	a_{13}^4	4	4	3	5	4	3	4	4	3	5	4 ou 5
	a_{21}^4	4	4	4	5	3	2	4	2	2	5	4 ou 5
	a_{23}^4	5	4	2	5	4	2	5	2	2	5	4 ou 5
	a_{31}^4	5	3	5	5	4	0	3	4	0	5	4 ou 5
	a_{32}^4	5	4	5	5	4	3	5	5	3	5	4 ou 5

Fonte: Elaborada pelo autor

Tabela 3 – Resultados da 2ª rodada do *Delphi*

	Influência	1	2	3	4	5	6	Menor valor	Maior valor	Valor mais frequente
Atributos	a_{12}	3	3	1	3	3	4	1	4	3
	a_{13}	4	5	4	5	4	5	4	5	4 ou 5
	a_{14}	4	3	0	5	4	3	0	5	4 ou 5
	a_{21}	4	5	3	4	5	5	3	5	4 ou 5
	a_{23}	4	5	4	5	4	5	4	5	4 ou 5
	a_{24}	4	3	4	5	4	5	3	5	4 ou 5
	a_{31}	4	5	4	4	4	5	4	5	4 ou 5
	a_{32}	3	3	3	4	3	5	3	5	3
	a_{34}	4	4	4	5	4	5	4	5	4 ou 5
	a_{41}	4	4	5	5	4	5	4	5	4 ou 5
	a_{42}	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	a_{43}	4	2	4	5	4	3	2	5	4 ou 5
Sub-atributos da complementariedade de recursos	a_{12}^1	5	5	5	5	4	3	3	5	4 ou 5
	a_{13}^1	5	4	5	5	5	4	4	5	4 ou 5
	a_{14}^1	5	3	5	5	4	3	3	5	4 ou 5
	a_{21}^1	5	3	4	4	4	2	2	5	4 ou 5
	a_{23}^1	5	4	5	5	5	3	3	5	4 ou 5
	a_{24}^1	5	4	5	5	4	4	4	5	4 ou 5
	a_{31}^1	3	4	4	5	5	4	3	5	4 ou 5

	a_{32}^1	4	4	4	5	5	3	3	5	4 ou 5
	a_{34}^1	5	4	4	5	4	3	3	5	4 ou 5
	a_{41}^1	4	2	3	5	4	3	2	5	4 ou 5
	a_{42}^1	4	2	4	5	4	3	2	5	4 ou 5
	a_{43}^1	5	5	5	5	4	4	4	5	4 ou 5
Sub-atributos da Natureza dos recursos	a_{12}^2	4	2	4	4	4	4	2	4	4 ou 5
	a_{21}^2	3	2	1	4	0	5	0	5	“1 ou 2” e “4 ou 5”
Sub-atributos do Uso e direcionamento dos recursos	a_{12}^3	4	2	5	5	4	5	2	5	4 ou 5
	a_{21}^3	3	2	0	4	4	4	0	4	4 ou 5
Sub-atributos de Interesses comuns	a_{12}^4	4	4	5	5	5	5	4	5	4 ou 5
	a_{13}^4	4	4	3	5	4	3	3	5	4 ou 5
	a_{21}^4	4	4	4	5	0	2	2	5	4 ou 5
	a_{23}^4	5	5	4	5	4	2	2	5	4 ou 5
	a_{31}^4	5	3	5	5	4	0	0	5	4 ou 5
	a_{32}^4	5	5	5	5	4	3	3	5	4 ou 5

Fonte: Elaborada pelo autor

Na 3º rodada, os seis especialistas receberam novamente um panorama dos resultados da segunda rodada com a resposta mais frequente, o percentual de convergência e a sua nota na rodada anterior. Assim, os especialistas só precisaram reavaliar as notas que não estavam atingindo a porcentagem mínima de convergência, podendo manter ou alterar a nota de acordo com a sua avaliação. Os resultados obtidos na terceira e última rodada do *Delphi* são mostrados na Tabela 4, a seguir.

Tabela 4 - Resultados da 3º rodada do *Delphi*

	Influência	1	2	3	4	5	6	Menor valor	Maior valor	Valor mais frequente
Atributos	a_{12}	3	3	1	3	3	4	1	4	3
	a_{13}	4	5	4	5	4	5	4	5	4 ou 5
	a_{14}	4	4	1	5	4	4	1	5	4 ou 5

	a ₂₁	4	5	3	4	5	5	3	5	4 ou 5
	a ₂₃	4	5	4	5	4	5	4	5	4 ou 5
	a ₂₄	4	3	4	5	4	5	3	5	4 ou 5
	a ₃₁	4	5	4	4	4	5	4	5	4 ou 5
	a ₃₂	3	3	3	4	3	5	3	5	3
	a ₃₄	4	4	4	5	4	5	4	5	4 ou 5
	a ₄₁	4	4	5	5	4	5	4	5	4 ou 5
	a ₄₂	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	a ₄₃	4	2	4	5	4	3	2	5	4 ou 5
Sub-atributos da complementariedade de recursos	a ₁₂ ¹	5	5	5	5	4	3	3	5	4 ou 5
	a ₁₃ ¹	5	4	5	5	5	4	4	5	4 ou 5
	a ₁₄ ¹	5	3	5	5	4	3	3	5	4 ou 5
	a ₂₁ ¹	5	3	4	4	4	2	2	5	4 ou 5
	a ₂₃ ¹	5	4	5	5	5	3	3	5	4 ou 5
	a ₂₄ ¹	5	4	5	5	4	4	4	5	4 ou 5
	a ₃₁ ¹	3	4	4	5	5	4	3	5	4 ou 5
	a ₃₂ ¹	4	4	4	5	5	3	3	5	4 ou 5
	a ₃₃ ¹	5	4	4	5	4	3	3	5	4 ou 5
	a ₄₁ ¹	4	4	4	5	4	4	4	5	4 ou 5
	a ₄₂ ¹	4	2	4	5	4	3	2	5	4 ou 5
	a ₄₃ ¹	5	5	5	5	4	4	4	5	4 ou 5
Sub-atributos da Natureza dos recursos	a ₁₂ ²	4	2	4	4	4	4	2	4	4 ou 5
	a ₂₁ ²	2	4	1	4	4	4	1	4	4 ou 5
Sub-atributos do Uso e direcionamento dos recursos	a ₁₂ ³	4	2	5	5	4	5	2	5	4 ou 5
	a ₂₁ ³	4	4	0	4	4	4	0	4	4 ou 5
Sub-atributos de Interesses comuns	a ₁₂ ⁴	4	4	5	5	5	5	4	5	4 ou 5
	a ₁₃ ⁴	4	4	3	5	4	3	3	5	4 ou 5
	a ₂₁ ⁴	4	4	4	5	0	2	2	5	4 ou 5

a_{23}^4	5	5	4	5	4	2	2	5	4 ou 5
a_{31}^4	5	3	5	5	4	0	0	5	4 ou 5
a_{32}^4	5	5	5	5	4	3	3	5	4 ou 5

Fonte: Elaborada pelo autor

O índice de convergência entre as respostas para cada relação de influência foi o critério utilizado para determinar o número de rodadas suficientes para alcançar o consenso entre as notas. A convergência diz respeito ao percentual de especialistas que atribuíram notas iguais ou na mesma faixa (“4 ou 5” por exemplo), ou seja, o percentual de consenso para cada relação em cada rodada. Na Tabela 5 é possível observar que todas as relações obtiveram um índice de convergência igual ou maior que 67% na 3ª rodada, que foi considerado um nível satisfatório (REEFKE; SUNDARAM, 2017) de consenso entre as notas dos 6 especialistas participantes. Vale destacar que devido à redução do número de especialistas da 1ª para a 2ª rodada (de 8 para 6), o percentual de convergência das respostas foi naturalmente alterado, entretanto o índice de convergência total passou de 71% na 1ª rodada para 80% na 2ª rodada, aumentando para 84% na última rodada. Esses resultados demonstram a validade da pesquisa desenvolvida por meio do Delphi, conforme ressaltam Reefke e Sundaram (2017).

Tabela 5 – Convergência (em %) das rodadas do Delphi

	Influência	1º Rodada	2º Rodada	3º Rodada
Atributos	a_{12}	50	67	67
	a_{13}	75	100	100
	a_{14}	50	50	83
	a_{21}	63	83	83
	a_{23}	100	100	100
	a_{24}	50	83	83
	a_{31}	63	100	100
	a_{32}	50	67	67
	a_{34}	88	100	100
	a_{41}	88	100	100
	a_{42}	63	100	100
	a_{43}	38	67	67
Sub-atributos da	a_{12}^1	88	83	83

complementariedade de recursos	a_{13}^1	100	100	100
	a_{14}^1	75	67	67
	a_{21}^1	75	67	67
	a_{23}^1	75	83	83
	a_{24}^1	100	100	100
	a_{31}^1	75	83	83
	a_{32}^1	63	83	83
	a_{34}^1	63	83	83
	a_{41}^1	63	50	100
	a_{42}^1	63	83	67
	a_{43}^1	100	100	100
Sub-atributos da Natureza dos recursos	a_{12}^2	63	83	83
	a_{21}^2	38	33	67
Sub-atributos do Uso e direcionamento dos recursos	a_{12}^3	88	83	83
	a_{21}^3	50	50	83
Sub-atributos de Interesses comuns	a_{12}^4	75	100	100
	a_{13}^4	75	67	67
	a_{21}^4	63	67	67
	a_{23}^4	63	83	83
	a_{31}^4	63	67	67
	a_{32}^4	88	83	83

Fonte: Elaborada pelo autor

Para fins de cálculo, é preciso chegar a um único valor que possa ser inserido no lugar dos elementos fora da diagonal principal das matrizes dos atributos e dos sub-atributos de avaliação da GTA. Com o uso de faixas de nível para as notas e o fato de ter alcançado um percentual de convergência satisfatória, optou-se por calcular a média entre as notas dos especialistas para cada relação, já que o consenso absoluto entre as notas seria inviável pela quantidade de questões aplicadas. As Tabela 6, Tabela 7, Tabela 8, Tabela 9 e Tabela 10, apresentam as médias das notas obtidas para cada relação de influência entre os atributos e também entre os sub-atributos. Por exemplo, a influência da complementariedade recursos (A^1) na natureza de recursos (A^2) obteve nota média de 2,83. Esses valores foram inseridos nos elementos posicionados fora da diagonal principal da matriz dos atributos e da matriz geral,

permanecendo inalterados (independente da aplicação futura do modelo), conforme mostrado na Figura 19. De posse dessas matrizes dos atributos, basta substituir os valores da sua diagonal principal (obtidos através da nota dos sub-atributos pelas organizações estudadas nos estudos de caso) e calcular o permanente de cada matriz, obtendo assim o valor de cada atributo. Em seguida, de forma semelhante, estes valores dos atributos são inseridos na diagonal principal da matriz geral, onde o seu permanente é o índice de criação de valor (ICV) entre as NPOs e as *business*.

Tabela 6 - Médias das relações de influência entre os atributos

DE \ EM	Complementariedade de recursos	Natureza dos recursos	Uso e direcionamento dos recursos	Interesse comum
Complementariedade de recursos	-	2,83	4,5	3,67
Natureza dos recursos	4,33	-	4,5	4,17
Uso e direcionamento dos recursos	4,33	3,5	-	4,33
Interesse comum	4,5	3	3,67	-

Fonte: Elabora pelo autor.

Tabela 7 - Médias das relações de influência entre os sub-atributos de complementariedade de recursos

DE \ EM	Seleção de parceiro adequado	Ajuste organizacional	Confiança	Comunicação
Seleção de parceiro adequado	-	4,5	4,67	4,17
Ajuste organizacional	3,67	-	4,5	4,5
Confiança	4,17	4,17	-	4,17
Comunicação	4,17	3,67	4,67	-

Fonte: Elabora pelo autor.

Tabela 8 - Médias das relações de influência entre os sub-atributos de natureza dos recursos

DE \ EM	Mobilização de recursos valiosos	Mobilização de recursos genéricos
Mobilização de recursos valiosos	-	3,67
Mobilização de recursos genéricos	3,17	-

Fonte: Elabora pelo autor.

Tabela 9 - Médias das relações de influência entre os sub-atributos do uso e direcionamento dos recursos

DE \ EM	Experiência prévia	Mobilização de recursos genéricos
Experiência prévia	-	4,17
Compartilhamento e integração de recursos (tangíveis e intangíveis)	3,33	-

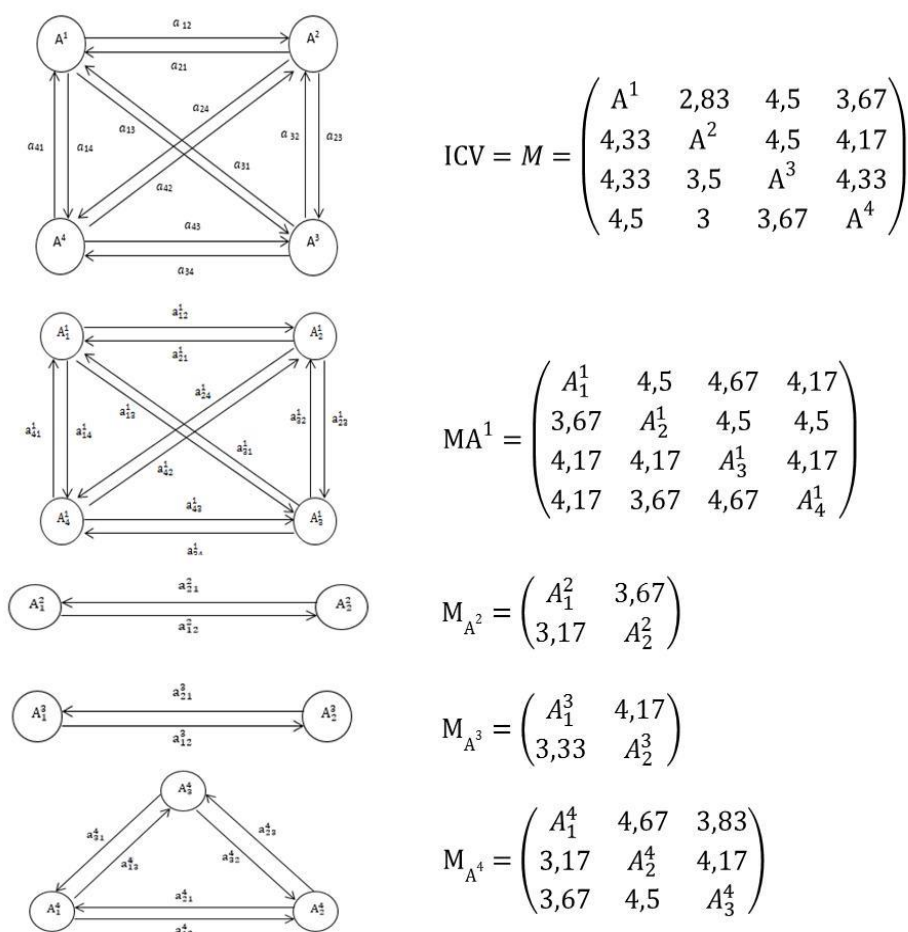
Fonte: Elabora pelo autor.

Tabela 10 - Médias das relações de influência entre os sub-atributos de interesse comum

DE \ EM	Equilíbrio de poder	Motivação	Alinhamento da missão e estratégia
Equilíbrio de poder	-	4,67	3,83
Motivação	3,17	-	4,17
Alinhamento da missão e estratégia	3,67	4,5	-

Fonte: Elabora pelo autor.

Figura 19 – Valores das inter-relações entre os atributos e sub-atributos



Fonte: Elaborado pelo autor.

Uma vez quantificadas as relações de influência entre os atributos e entre os sub-atributos, o modelo proposto está em sua forma genérica, podendo ser aplicado em qualquer BNPP. Com o objetivo validar o modelo e testar sua aplicação, na subseção seguinte são apresentados os resultados dos estudos de casos.

5.1.3 Etapa IV – Definição dos valores dos sub-atributos (estudos de caso)

Conforme mencionado anteriormente, as organizações selecionadas para validação do *framework* estão localizadas na região sul, sudeste e nordeste do país, sendo duas delas empresas com fins lucrativos e as demais NPOs. As características gerais de cada organização podem ser visualizadas no Quadro 21 e estão detalhadas a seguir.

Quadro 21 – Características gerais de cada organização

	Idade (anos)	Tipo/Negócio	Nº empregados	Clientes	Fornecedores	Faturamento (R\$)	
Organização	A	7	<i>Business /</i> Desenvolver futuros empreendedores sociais infanto-juvenis	7	Escolas públicas e privadas, empresas privadas e órgãos governamentais	Autônomos, empresas de materiais de escritório e equipamentos áudio visuais	50 K
	B	18	NPO / Oferecer soluções inovadoras com impacto social	21	Comunidades e entidades do primeiro, segundo e terceiro setor	Voluntários próprios de um programa de capacitação e empresas de materiais de escritório	3.000 K
	C	18	NPO / Capacitar pessoas ligadas ao surfe para atuar na proteção das praias, rios e oceanos NPO / Defender os últimos	10	Empresas privadas e o poder público de uma forma geral	Indústrias gráficas e empresas de áudio visual	Não informado
	D	31	remanescentes de Mata Atlântica no país	100	Sócios e patrocinadores	Viveiros e bancos	23.000K
	E	10	<i>Business /</i> Oferecer hospedagem diferenciada com base na sustentabilidade	65	Empresas e laboratórios médicos	Empresas de alimentos, de material de higiene, e agências/ operadoras de turismo	Não informado

Fonte: Elaborado pelo autor

- Organização A

Fundada informalmente em 2011, sendo formalizada apenas em 2013, a empresa com fins lucrativos tem como *core business* a formação de crianças, adolescentes e jovens visando desenvolver competências de futuros empreendedores sociais. A empresa possui sede em Curitiba-PR, composta por 7 funcionários e um faturamento médio de R\$ 50.000 anuais (dados de 2015 e 2016). Seus principais fornecedores são profissionais autônomos, empresas de materiais de escritório e equipamentos áudio visuais. Os principais clientes são escolas públicas e privadas, empresas privadas e órgãos governamentais. Já os principais concorrentes são, segundo a própria organização, concorrentes indiretos, tais como escolas de contra-turno (idiomas, esportes, etc.). A empresa é parceira de diferentes organizações sem fins lucrativos, sendo estas parcerias formais e informais. De acordo com a empresa, tais parcerias tem a finalidade de suprir demandas; auxiliar na expansão de negócios; desenvolver parcerias de criação, gestão e execução de novos produtos; auxiliar no processo de comunicação; e, proporcionar acesso a novos recursos. Ainda segundo a empresa, os benefícios gerados pelas

BNPPs são redução de custos, agregação de valor na marca, disponibilização de recursos, otimização e auxílio na execução das ações, realização e geração de novos conteúdos que não poderiam ser facilmente desenvolvidos de forma isolada.

- Organização B

Fundado em 2000, esta NPO nasceu de um encontro de 5 jovens arquitetos e se tornou uma comunidade multidisciplinar focada em desenhar estratégias para construir uma sociedade melhor, acreditando que isso deveria começar imediatamente. A NPO oferece soluções inovadoras com impacto social de maneira coletiva utilizando metodologias embasadas em uma filosofia desenvolvida pela própria organização. Com sede em Santos-SP, possui filial na Holanda, conta com 21 colaboradores e faturamento de aproximadamente 3 milhões de reais. Seus produtos principais e campos de atuação são em soluções de recursos humanos, formação, capacitação e sensibilização de líderes comunitários e gestores, articulação entre comunidades e empresas e, *design* de programa de voluntariado empresarial. Seus principais fornecedores são os próprios voluntários de um programa de capacitação de líderes da NPO e empresas de materiais de escritório. Seus principais clientes são comunidades e entidades do primeiro, segundo e terceiro setor. Esta organização possui parcerias, na sua maioria formal, com diferentes empresas, sendo a mais antiga e ainda vigente desde 2009. De acordo com a NPO, tais parcerias têm beneficiado a organização disseminando a filosofia e metodologia de trabalho, além de contribuir com aportes financeiros. Novos produtos e serviços foram gerados a partir destas parcerias que não seriam possíveis de forma isolada.

- Organização C

Fundada no ano 2000, a missão da NPO é capacitar surfistas para atuação em causas públicas, proteção das praias, ondas, rios e oceanos. O trabalho começou na cidade de Itanhaém-SP, através de mutirões de limpeza e sensibilização ambiental, realizados por surfistas, com o objetivo de conter o avanço da poluição nas praias. Com sede em Itanhaém-SP, conta com 10 colaboradores na matriz. Sua principal linha de produtos e área de atuação são consultorias, *souvenir*, eventos de conscientização, monitoramento do lixo nas praias, oceanos e rios. Seus principais fornecedores são indústrias gráficas e empresas de áudio visual. Seus principais clientes são empresas privadas e o poder público de uma forma geral. Já seus principais concorrentes são NPOs ou eventos com agendas semelhantes. A NPO possui parcerias formais com diferentes empresas, sendo a mais antiga com 3 anos. De acordo

com a organização, as parcerias serviram para prospecção de novos parceiros, captação de novos recursos e melhoria do valor agregado de imagem, apesar de pouco aporte financeiro. Convém destacar que uma parceria em especial com uma empresa de áudio visual impulsionou o alcance da atuação da NPO.

- Organização D

Fundada em 1986, quando cientistas, empresários, jornalistas e defensores da questão ambiental se aproximaram e lançaram as bases para a criação da NPO, destinada a defender os últimos remanescentes de Mata Atlântica no país. Hoje, a NPO tem como missão inspirar a sociedade na defesa da Mata Atlântica. A organização possui sede em São Paulo – SP, conta com 100 funcionários e um faturamento de 23 milhões de reais. Tem como carro chefe de produtos os programas de restauração da Mata Atlântica e o Atlas dos Remanescentes Florestais da Mata Atlântica. Seus principais concorrentes são NPOs com atuação semelhante e seus principais clientes são seus sócios e patrocinadores. A organização possui atualmente parcerias formais com diferentes modelos de *business* e com outras NPOs, sendo a mais antiga delas datando de 30 anos. Segundo a organização, tais parcerias tem a finalidade de apoiar o desenvolvimento de programas da própria NPO e têm sido essenciais para sua sobrevivência, gerando, em alguns momentos, alguns tipos de produtos e serviços que seria impossível ser gerado se a organização atuasse de forma isolada.

- Organização E

Fundada em 2008 quando João Pessoa - PB era considerada a capital mais verde das Américas. O idealizador deste *business* acreditava em um modelo de hotelaria que respeitasse e valorizasse tanto a comunidade quanto o meio ambiente nos quais o empreendimento estivesse inserido. Hoje, a *business* tem sede em João Pessoa - PB, tendo como missão fazer de cada hospedagem uma experiência de acolhida diferenciada pelo cuidado e respeito com as pessoas e com a natureza. A organização também espera que, até 2020, 75% dos colaboradores, cliente e comunidades percebam o hotel como praticante e propagador de ideias e ações sustentáveis que agreguem valor às pessoas, à natureza e ao planeta. A organização conta com 65 funcionários e seus principais produtos e serviços são eventos, hospedagem e restaurante aberto ao público. Seus principais concorrentes são hotéis localizados na orla da cidade. Já seus principais fornecedores são empresas do ramo alimentício, de material de higiene dos apartamentos, além de agências e operadoras de turismo. Seus principais clientes são empresas e laboratório médicos. A organização possui

atualmente parcerias formais com duas NPOs, sendo a mais antiga delas datando de 6 anos. Segundo a organização, tais parcerias possuem a finalidade de contribuir para missão de todas as organizações envolvidas de forma colaborativa, gerando benefícios ambientais e institucionais, que não seriam possíveis de serem gerados de forma isolada.

Após o detalhamento das organizações, parte-se para a descrição dos resultados obtidos nas entrevistas em relação às notas dos sub-atributos. Assim, a aplicação do modelo inicia-se com a obtenção das notas que irão compor a diagonal principal das matrizes dos atributos, ou seja, os gestores entrevistados determinaram o desempenho de cada sub-atributo nas BNPPs que sua organização possui utilizando uma escala que varia de 1 a 9. Na Tabela 11 é possível verificar as notas obtidas durante cada entrevista. Em seguida, conforme explicado anteriormente, estas notas são inseridas diretamente nas matrizes dos atributos, iniciando os cálculos propostos pela GTA.

Com os dados obtidos no *Delphi* e nos estudos de caso foi possível preencher todos os elementos das matrizes dos atributos (Matriz A^x) por organização, conforme pode ser observado na Tabela 12. Por exemplo, a matriz MA_A^1 representa o valor do atributo A^1 na organização A. Feito isso, o próximo passo foi calcular o permanente de tais matrizes e obter o índice de cada atributo por organização estudada. Os valores dos permanentes obtidos são apresentados na Tabela 13. A função logaritmo foi aplicada a fim de simplificar os valores encontrados.

Tabela 11 - Notas obtidas nos estudos de caso

		Organização				
	Sub-atributo	A	B	C	D	E
Sub-atributos da Complementariedade de recursos	A_1^1	7	8	7	7	8
	A_2^1	2	8	4	9	2
	A_3^1	7	7	7	8	9
	A_4^1	3	7	9	8	6
Sub-atributos da Natureza dos recursos	A_1^2	6	8	7	7	9
	A_2^2	7	6	3	5	3
Sub-atributos do Uso e direcionamento dos recursos	A_1^3	6	5	6	8	2
	A_2^3	5	8	4	7	7
Sub-atributos de Interesse comum	A_1^4	4	5	8	8	8
	A_2^4	4	8	8	7	7
	A_3^4	2	5	5	7	8

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 12 - Matrizes dos atributos com dados obtidos por meio do Delphi e estudos de caso

	Matriz A ¹	Matriz A ²	Matriz A ³	Matriz A ⁴
Organização A	$MA_A^1 = \begin{pmatrix} 7 & 4,5 & 4,67 & 4,17 \\ 3,67 & 2 & 4,5 & 4,5 \\ 4,17 & 4,17 & 7 & 4,17 \\ 4,17 & 3,67 & 4,67 & 3 \end{pmatrix}$	$MA_A^2 = \begin{pmatrix} 6 & 3,67 \\ 3,17 & 7 \end{pmatrix}$	$MA_A^3 = \begin{pmatrix} 6 & 4,17 \\ 3,33 & 5 \end{pmatrix}$	$MA_A^4 = \begin{pmatrix} 4 & 4,67 & 3,83 \\ 3,17 & 4 & 4,17 \\ 3,67 & 4,5 & 2 \end{pmatrix}$
Organização B	$MA_B^1 = \begin{pmatrix} 8 & 4,5 & 4,67 & 4,17 \\ 3,67 & 8 & 4,5 & 4,5 \\ 4,17 & 4,17 & 7 & 4,17 \\ 4,17 & 3,67 & 4,67 & 7 \end{pmatrix}$	$MA_B^2 = \begin{pmatrix} 8 & 3,67 \\ 3,17 & 6 \end{pmatrix}$	$MA_B^3 = \begin{pmatrix} 5 & 4,17 \\ 3,33 & 8 \end{pmatrix}$	$MA_B^4 = \begin{pmatrix} 5 & 4,67 & 3,83 \\ 3,17 & 8 & 4,17 \\ 3,67 & 4,5 & 5 \end{pmatrix}$
Organização C	$MA_C^1 = \begin{pmatrix} 7 & 4,5 & 4,67 & 4,17 \\ 3,67 & 4 & 4,5 & 4,5 \\ 4,17 & 4,17 & 7 & 4,17 \\ 4,17 & 3,67 & 4,67 & 9 \end{pmatrix}$	$MA_C^2 = \begin{pmatrix} 7 & 3,67 \\ 3,17 & 3 \end{pmatrix}$	$MA_C^3 = \begin{pmatrix} 6 & 4,17 \\ 3,33 & 4 \end{pmatrix}$	$MA_C^4 = \begin{pmatrix} 8 & 4,67 & 3,83 \\ 3,17 & 8 & 4,17 \\ 3,67 & 4,5 & 5 \end{pmatrix}$
Organização D	$MA_D^1 = \begin{pmatrix} 7 & 4,5 & 4,67 & 4,17 \\ 3,67 & 9 & 4,5 & 4,5 \\ 4,17 & 4,17 & 8 & 4,17 \\ 4,17 & 3,67 & 4,67 & 8 \end{pmatrix}$	$MA_D^2 = \begin{pmatrix} 7 & 3,67 \\ 3,17 & 5 \end{pmatrix}$	$MA_D^3 = \begin{pmatrix} 8 & 4,17 \\ 3,33 & 7 \end{pmatrix}$	$MA_D^4 = \begin{pmatrix} 8 & 4,67 & 3,83 \\ 3,17 & 7 & 4,17 \\ 3,67 & 4,5 & 7 \end{pmatrix}$
Organização E	$MA_E^1 = \begin{pmatrix} 8 & 4,5 & 4,67 & 4,17 \\ 3,67 & 2 & 4,5 & 4,5 \\ 4,17 & 4,17 & 9 & 4,17 \\ 4,17 & 3,67 & 4,67 & 6 \end{pmatrix}$	$MA_E^2 = \begin{pmatrix} 9 & 3,67 \\ 3,17 & 3 \end{pmatrix}$	$MA_E^3 = \begin{pmatrix} 2 & 4,17 \\ 3,33 & 7 \end{pmatrix}$	$MA_E^4 = \begin{pmatrix} 8 & 4,67 & 3,83 \\ 3,17 & 7 & 4,17 \\ 3,67 & 4,5 & 8 \end{pmatrix}$

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 13 - Permanente das matrizes dos atributos das organizações estudadas

	Organização A	Organização B	Organização C	Organização D	Organização E
$Per(MA^1)$	8278,27	16787,42	13590,62	18803,91	11410,57
$Log(Per(MA^1))$	3,92	4,22	4,13	4,27	4,06
$Per(MA^2)$	53,63	59,63	32,63	46,63	38,63
$Log(Per(MA^2))$	1,72	1,77	1,51	1,67	1,59
$Per(MA^3)$	43,87	53,89	37,89	69,89	27,89
$Log(Per(MA^3))$	1,64	1,73	1,58	1,84	1,44
$Per(MA^4)$	319,0	606,40	782,69	870,24	941,05
$Log(Per(MA^4))$	2,50	2,78	2,89	2,94	2,97

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.1.4 Etapa V - Determinação do índice de criação de valor (ICV)

Antes desta etapa foram obtidas as (i) relações entre os atributos e entre os sub-atributos (por meio do *Delphi*), que compõem os elementos localizados fora da diagonal principal de todas as matrizes; as (ii) notas dos sub-atributos (por meio dos estudos de caso), que compõem os elementos localizados na diagonal principal das matrizes dos atributos; e os (iii) os permanentes das matrizes dos atributos (calculados na etapa anterior). Estes permanentes foram inseridos na diagonal principal da matriz principal de cada organização, conforme mostrado na Tabela 14.

Desta forma, nesta etapa foi possível calcular o permanente de cada matriz principal, obtendo-se o ICV que cada uma das organizações estudadas está gerando nas BNPPs que atuam. Os resultados desses cálculos são apresentados na Tabela 15. A função logaritmo foi aplicada mais uma vez aos valores dos permanentes para facilitar a comparação entre os ICV de cada organização.

Na próxima etapa, os índices calculados na Tabela 15 são inseridos e apresentados em uma escala que servirá para análise de cenários das organizações estudadas, conforme mencionado no capítulo 3.

Tabela 14 - Matrizes principais com os dados obtidos nos estudos de caso

MA	
Representação Matricial	$MA = \begin{pmatrix} A^1 & a_{12} & a_{13} & a_{14} \\ a_{21} & A^2 & a_{23} & a_{24} \\ a_{31} & a_{32} & A^3 & a_{34} \\ a_{41} & a_{42} & a_{43} & A^4 \end{pmatrix}$
	$\Rightarrow$
	$MA = \begin{pmatrix} \text{Per}(MA^1) & a_{12} & a_{13} & a_{14} \\ a_{21} & \text{Per}(MA^2) & a_{23} & a_{24} \\ a_{31} & a_{32} & \text{Per}(MA^3) & a_{34} \\ a_{41} & a_{42} & a_{43} & \text{Per}(MA^4) \end{pmatrix}$
	$\Rightarrow$
	$MA = \begin{pmatrix} \text{Per}(MA^1) & 2,83 & 4,5 & 3,67 \\ 4,33 & \text{Per}(MA^2) & 4,5 & 4,17 \\ 4,33 & 3,5 & \text{Per}(MA^3) & 4,33 \\ 4,5 & 3 & 3,67 & \text{Per}(MA^4) \end{pmatrix}$
Organização A	$MA_A = \begin{pmatrix} 8278,27 & 2,83 & 4,5 & 3,67 \\ 4,33 & 53,63 & 4,5 & 4,17 \\ 4,33 & 3,5 & 43,87 & 4,33 \\ 4,5 & 3 & 3,67 & 319,0 \end{pmatrix}$
Organização B	$MA_B = \begin{pmatrix} 16787,42 & 2,83 & 4,5 & 3,67 \\ 4,33 & 59,63 & 4,5 & 4,17 \\ 4,33 & 3,5 & 53,89 & 4,33 \\ 4,5 & 3 & 3,67 & 606,40 \end{pmatrix}$
Organização C	$MA_C = \begin{pmatrix} 13590,62 & 2,83 & 4,5 & 3,67 \\ 4,33 & 32,63 & 4,5 & 4,17 \\ 4,33 & 3,5 & 37,89 & 4,33 \\ 4,5 & 3 & 3,67 & 782,69 \end{pmatrix}$
Organização D	$MA_D = \begin{pmatrix} 18803,91 & 2,83 & 4,5 & 3,67 \\ 4,33 & 46,63 & 4,5 & 4,17 \\ 4,33 & 3,5 & 69,89 & 4,33 \\ 4,5 & 3 & 3,67 & 870,24 \end{pmatrix}$
Organização E	$MA_E = \begin{pmatrix} 11410,57 & 2,83 & 4,5 & 3,67 \\ 4,33 & 38,63 & 4,5 & 4,17 \\ 4,33 & 3,5 & 27,89 & 4,33 \\ 4,5 & 3 & 3,67 & 941,05 \end{pmatrix}$

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 15 - ICV das BNPPs das organizações estudadas

ICV	Organização A	Organização B	Organização C	Organização D	Organização E
Per(MA)	6,27 x 10 ⁹	42,46 x 10 ⁹	29,39 x 10 ⁹	53,62 x 10 ⁹	11,75 x 10 ⁹
Log(Per(MA))	9,80	10,63	10,46	10,73	10,07

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.1.5 Etapa VI – Determinação da escala de comparação e análise de cenários

O próximo passo após a obtenção do ICV foi a construção de uma escala de comparação na qual o índice calculado pudesse ser inserido, permitindo a verificação do nível em que a organização estudada e suas BNPPs se encontram. Para tal, como descrito no capítulo 3, inicialmente substituiu-se os valores das diagonais principais das matrizes dos atributos pelos valores 0, 3, 6 e 9. Assim, seguiu-se o passo-a-passo da GTA, ou seja, calculou-se o permanente das matrizes dos atributos e em seguida, para cada valor da escala, substituiu-se os valores encontrados na diagonal principal da matriz principal e calculou-se o permanente da matriz principal. Estas matrizes podem ser verificadas na Tabela 16 e Tabela 17.

Os resultados dos cálculos dos permanentes podem ser verificados na Tabela 18. A função logaritmo foi aplicada mais uma vez para se chegar aos valores que foram utilizados na escala de classificação.

De posse dos valores encontrados, foi possível construir a escala de classificação que é apresentada na Figura 20, viabilizando uma análise de cenários. Na próxima seção, os valores encontrados por meio dos estudos de caso serão inseridos nessa escala e uma discussão *within case* e *cross-case* é realizada.

Tabela 16 - Matrizes dos atributos para os valores da escala de classificação

Valore	Matriz A ¹	Matriz A ²	Matriz A ³	Matriz A ⁴
0	$MA_0^1 = \begin{pmatrix} 0 & 4,5 & 4,67 & 4,17 \\ 3,67 & 0 & 4,5 & 4,5 \\ 4,17 & 4,17 & 0 & 4,17 \\ 4,17 & 3,67 & 4,67 & 0 \end{pmatrix}$	$MA_0^2 = \begin{pmatrix} 0 & 3,67 \\ 3,17 & 0 \end{pmatrix}$	$MA_0^3 = \begin{pmatrix} 0 & 4,17 \\ 3,33 & 0 \end{pmatrix}$	$MA_0^4 = \begin{pmatrix} 0 & 4,67 & 3,83 \\ 3,17 & 0 & 4,17 \\ 3,67 & 4,5 & 0 \end{pmatrix}$
3	$MA_3^1 = \begin{pmatrix} 3 & 4,5 & 4,67 & 4,17 \\ 3,67 & 3 & 4,5 & 4,5 \\ 4,17 & 4,17 & 3 & 4,17 \\ 4,17 & 3,67 & 4,67 & 3 \end{pmatrix}$	$MA_3^2 = \begin{pmatrix} 3 & 3,67 \\ 3,17 & 3 \end{pmatrix}$	$MA_3^3 = \begin{pmatrix} 3 & 4,17 \\ 3,33 & 3 \end{pmatrix}$	$MA_3^4 = \begin{pmatrix} 3 & 4,67 & 3,83 \\ 3,17 & 3 & 4,17 \\ 3,67 & 4,5 & 3 \end{pmatrix}$
6	$MA_6^1 = \begin{pmatrix} 6 & 4,5 & 4,67 & 4,17 \\ 3,67 & 6 & 4,5 & 4,5 \\ 4,17 & 4,17 & 6 & 4,17 \\ 4,17 & 3,67 & 4,67 & 6 \end{pmatrix}$	$MA_6^2 = \begin{pmatrix} 6 & 3,67 \\ 3,17 & 6 \end{pmatrix}$	$MA_6^3 = \begin{pmatrix} 6 & 4,17 \\ 3,33 & 6 \end{pmatrix}$	$MA_6^4 = \begin{pmatrix} 6 & 4,67 & 3,83 \\ 3,17 & 6 & 4,17 \\ 3,67 & 4,5 & 6 \end{pmatrix}$
9	$MA_9^1 = \begin{pmatrix} 9 & 4,5 & 4,67 & 4,17 \\ 3,67 & 9 & 4,5 & 4,5 \\ 4,17 & 4,17 & 9 & 4,17 \\ 4,17 & 3,67 & 4,67 & 9 \end{pmatrix}$	$MA_9^2 = \begin{pmatrix} 9 & 3,67 \\ 3,17 & 9 \end{pmatrix}$	$MA_9^3 = \begin{pmatrix} 9 & 4,17 \\ 3,33 & 9 \end{pmatrix}$	$MA_9^4 = \begin{pmatrix} 9 & 4,67 & 3,83 \\ 3,17 & 9 & 4,17 \\ 3,67 & 4,5 & 9 \end{pmatrix}$

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 17 - Matrizes principais para os valores da escala de classificação

Valor	Matriz A
0	$MA_0 = \begin{pmatrix} 2928,92 & 2,83 & 4,5 & 3,67 \\ 4,33 & 11,63 & 4,5 & 4,17 \\ 4,33 & 3,5 & 13,89 & 4,33 \\ 4,5 & 3 & 3,67 & 126,10 \end{pmatrix}$
3	$MA_3 = \begin{pmatrix} 5829,40 & 2,83 & 4,5 & 3,67 \\ 4,33 & 20,63 & 4,5 & 4,17 \\ 4,33 & 3,5 & 22,89 & 4,33 \\ 4,5 & 3 & 3,67 & 295,98 \end{pmatrix}$
6	$MA_6 = \begin{pmatrix} 11810,25 & 2,83 & 4,5 & 3,67 \\ 4,33 & 47,63 & 4,5 & 4,17 \\ 4,33 & 3,5 & 49,89 & 4,33 \\ 4,5 & 3 & 3,67 & 627,85 \end{pmatrix}$
9	$MA_9 = \begin{pmatrix} 23787,48 & 2,83 & 4,5 & 3,67 \\ 4,33 & 92,63 & 4,5 & 4,17 \\ 4,33 & 3,5 & 94,89 & 4,33 \\ 4,5 & 3 & 3,67 & 1283,73 \end{pmatrix}$

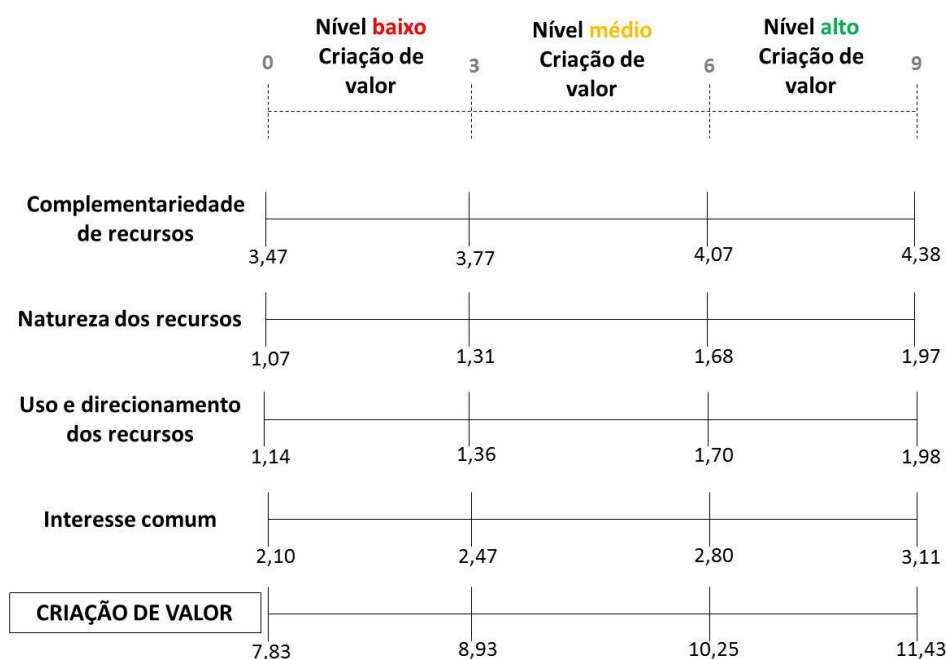
Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 18 - Permanente das matrizes para os valores da escala de classificação

	0	3	6	9
Per(MA1)	2928,92	5829,40	11810,25	23787,48
Log(Per(MA1))	3,47	3,77	4,07	4,38
Per(MA2)	11,63	20,63	47,63	92,63
Log(Per(MA2))	1,07	1,31	1,68	1,97
Per(MA3)	13,89	22,89	49,89	94,89
Log(Per(MA3))	1,14	1,36	1,70	1,98
Per(MA4)	126,10	295,98	627,85	1283,73
Log(Per(MA4))	2,10	2,47	2,80	3,11
Per(MA)	$6,69 \times 10^7$	$84,64 \times 10^7$	$1775,56 \times 10^7$	$26895,82 \times 10^7$
Log(Per(MA))	7,83	8,93	10,25	11,43

Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 20 - Escala de classificação



Fonte: Elaborado pelo autor.

5.2 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA APLICAÇÃO DO MODELO E ANÁLISE DE APLICABILIDADE

Nessa seção, inicialmente se faz uma análise dentro dos casos, mostrando o ICV de cada empresa, para em seguida comparar os resultados obtidos. Para tanto, a escala de classificação desenvolvida anteriormente foi utilizada, ajudando na análise dos resultados relativos à validação do modelo, ou seja, analisar o pior e o melhor dos casos estudados.

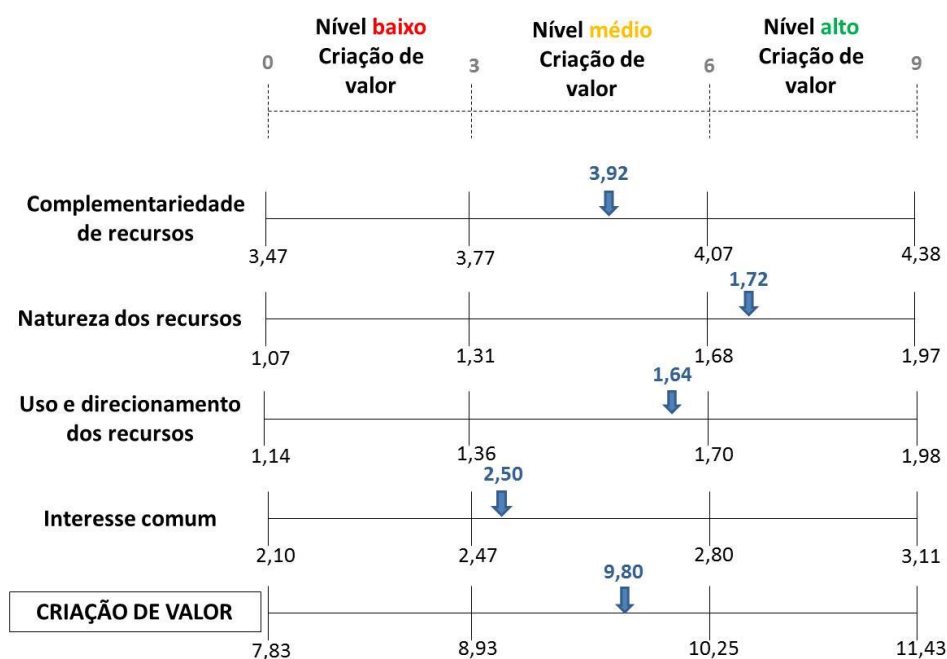
5.2.1 Análise *within-case*

Nesta seção são analisados os resultados obtidos, por meio da aplicação do modelo proposto, apresentando os resultados individuais de cada empresa em relação aos atributos e CV e o ICV.

- Organização A

O ICV obtido na colaboração entre a organização A e suas BNPPs é de 9,80 e está no intervalo de criação de valor mediano. Os resultados podem ser verificados na Figura 21.

Figura 21 - Resultados da Organização A no estudo de caso



No que tange à **complementariedade de recursos**, a Organização A obteve um índice mediano na escala de classificação (3,92). O Entrevistado A destacou a importância da seleção de parceiros adequados e da confiança para a complementariedade de recursos na parceria. Segundo o mesmo, sua organização faz com eficácia e eficiência (apesar de não haver um método definido) a seleção de parceiros que tenham os recursos procurados por eles e o perfil que se adeque ao propósito, aumentando o desempenho das BNNPs. Ainda de acordo com o entrevistado, a confiança entre os parceiros existe e é um fator importante para incentivar e garantir o processo de complementariedade de recursos, ajudando a alcançar os benefícios esperados: “Tanto nós para colocarmos nossos recursos à disposição, quanto eles. Sentimos que nossos parceiros só colocam algo a disposição depois que sentem confiança na iniciativa” (ENTREVISTADO A). Ainda sobre a complementariedade de recursos nas BNNPs, o Entrevistado A destaca de forma negativa o ajuste organizacional e a comunicação entre os parceiros, pois:

Cada organização tem seu meio de diálogo, de execução, então pra você conseguir acessar os recursos de maneira mais efetiva é preciso entender organizacionalmente melhor seu parceiro. No nosso caso, o ajuste acontece em alguns momentos, mas de forma indireta. Vai acontecendo durante o diálogo, de forma informal. Porém, nunca sentamos com uma organização parceira para decidir este ajuste. Da forma que acontece ajuda no sentido de você já conhecer os caminhos, os procedimentos. Isso facilita o processo do “sim”, do

disponibilizar. Mas, ainda de forma muito iniciante. Se esse ajuste fosse feito de forma mais profissional, ajudaria muito mais.

Já sobre a comunicação, o mesmo apresentou problemas relativos à falta de clareza sobre que tipo de recursos o parceiro precisa e problemas de comunicação que levam à falta de confiança entre os parceiros:

Para haver essa complementariedade de recursos, conversamos presencialmente e por troca de *e-mails*. Na própria busca pelo parceiro já é feito uma comunicação informal do que tipo de recurso se quer e quais podem ser disponibilizados em troca. Mas, as parcerias já foram prejudicadas pela falta de formalidade, por passar por diferentes canais e chegar de forma distorcida. Às vezes fica obscuro e atrapalha a colaboração. A falta de experiência com comunicação leva à falta de confiança, desencadeando em problemas como acordos prévios que não são mantidos mais na frente devido a essa falha.

Em se tratando da **natureza dos recursos**, o índice obtido foi de 1,72, estando no nível alto da escala de classificação. De acordo com os dados obtidos na pesquisa de campo, verificou-se que recursos, capacidades ou outros ativos valiosos e genéricos são mobilizados e trazidos pelo parceiro para suprir a falta de recursos, sendo importante para atingir os objetivos da organização, tendo o último um impacto menor, conforme afirmou o Entrevistado A:

A mobilização de recursos valiosos é um dos grandes objetivos das nossas parcerias. Acontece de formas variadas, pois cada parceria tem sua particularidade. São realmente recursos valiosos, pois reduz custos e processos logísticos. Por exemplo, quando trabalhamos desenvolvendo a criatividade das crianças e adolescentes, sabemos que o espaço onde as dinâmicas vão ocorrer influencia diretamente no resultado. É diferente quando realizado numa escola pública ou num lugar adequado e pensado para isso, como no museu que tem uma atmosfera totalmente a favor, além dos profissionais a disposição. Essa mobilização é feita de forma informal durante as conversas/diálogos. No caso da mobilização de recursos genéricos, a facilidade é maior. Aqui, a tomada de decisão é mais acelerada de ambos os lados. Também é importante para atingir nossos objetivos, mas não como a mobilização dos recursos valiosos.

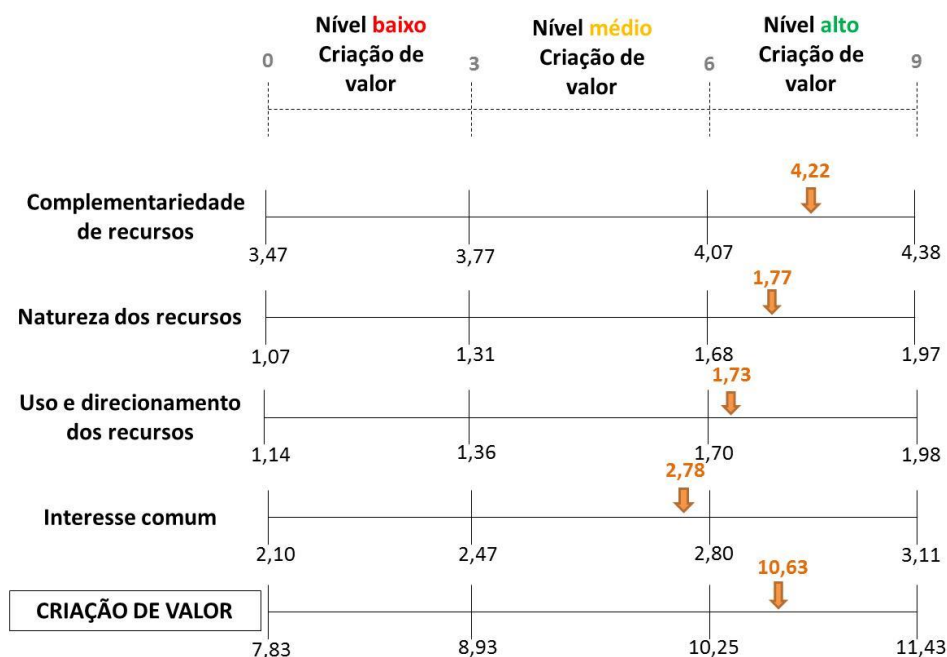
O **uso e direcionamento de recursos** obteve o índice 1,64, que se encontra no nível mediano na escala de classificação, se aproximando do nível alto. O Entrevistado A destacou positivamente a experiência prévia de atuação com um dos parceiros e com os tipos de BNPPs atuais, sendo esta a forma como a empresa atua. Mas, segundo ele, a sua organização ainda precisa obter mais estes tipos de experiências. Já em relação ao compartilhamento e integração de recursos (tangíveis e intangíveis), verificou-se que este fluxo é, na maioria das vezes, de forma bilateral, acontecendo num nível médio e no momento do diálogo. Dessa forma, por meio do compartilhamento e/ou integração dos recursos, foi possível melhorar ou criar novos recursos tangíveis e intangíveis que não seriam possíveis caso a organização atuasse de forma isolada.

O índice obtido para o **interesse comum** (2,5) está no nível mediano da escala, próximo ao nível baixo. Por meio da pesquisa foi possível verificar que nem sempre os poderes entre os parceiros são atribuídos ou distribuídos de forma equilibrada ou igualitária. Segundo o Entrevistado A, quando a organização parceira é muito maior, sua organização se submete a vaidades e questões burocráticas do parceiro. Quando é o contrário, sua organização procura equilibrar. Assim, apesar de haver uma falta de reconhecimento em relação aos recursos de ambos os lados, sua organização enxerga os benefícios gerados pelas BNPPs como justo. O Entrevistado A também destacou que sua organização se sente motivada nas BNPPs devido ao alcance dos recursos dos parceiros e redução de custos, e que apesar de perceber um impacto positivo no resultado, essa motivação não é trabalhada de forma sistemática. Outro ponto destacado sobre a motivação foi que nem sempre fica claro para os parceiros quais os motivos por trás da colaboração de cada parceiro. Ainda em relação ao interesse comum, constatou-se que nas parcerias com as NPOs não se leva em consideração o alinhamento da missão e estratégia entre os parceiros, sendo realizada uma análise de maneira muito tímida. Apesar de confirmar que os parceiros também não acham importante este alinhamento, o Entrevistado A reconhece que há uma consequência negativa na efetividade da parceria devido à falta deste tipo de alinhamento entre os parceiros.

- Organização B

Conforme pode ser verificado na Figura 22, o ICV (10,63) obtido na colaboração entre a organização B e suas BNPPs está no intervalo de criação de valor alto.

Figura 22- Resultados da Organização B no estudo de caso



Fonte: Elaborado pelo autor.

Neste caso, para o atributo **complementariedade de recursos**, o modelo gerou um índice alto (4,22). O Entrevistado B destacou a importância da seleção de parceiros adequados, do ajuste organizacional, da confiança e da comunicação para a complementariedade de recursos na parceria. Assim, tanto a seleção de parceiros adequados quanto o ajuste organizacional e a confiança possuem um desempenho muito alto nas parcerias com *business*. Sua organização possui uma lista de potenciais parceiros e é realizada uma prospecção, onde o perfil e o objetivo do parceiro são relevantes no processo de seleção. Além disso, os recursos que o parceiro vai disponibilizar na parceria são avaliados. Para a Organização B, o perfil da organização parceira influencia muito na complementariedade de recursos. Mesmo assim, o desempenho em relação à seleção de parceiros adequados não é extremamente alto, pois com o tempo se descobriu que houve falhas no método utilizado. De acordo com Entrevistado B, em relação ao ajuste organizacional, sua organização se ajusta aos parceiros (utilizando uma linguagem empresarial, por exemplo), ajudando a diminuir as barreiras para a colaboração e facilitando na complementariedade de recursos desejada. Já em relação à confiança, verificou-se que ela existe entre os parceiros, é um fator importante para incentivar e garantir que o processo de complementariedade de recursos ocorra e, ajuda a alcançar os benefícios esperados na parceria. Segundo o Entrevistado B, quando não há confiança, a organização deixa a parceria, pois a falta de confiança dificulta o acesso aos

recursos. Já a comunicação foi relatada com um desempenho alto, pois, conforme afirma o Entrevistado B:

Por meio de elaboração de um escopo compartilhado. Inicialmente, é feito um contato telefônico, passa por um trabalho mental de desenvolvimento, vai para um contato presencial e a partir daí toma um caminho formal (como edital, por exemplo). Existe um sistema de gerenciamento de informação, onde é gerenciada a comunicação com os parceiros. Apesar de que a cultura organizacional não é perfeita nesse sentido.

De acordo com o Entrevistado B, apesar de estar claro para os parceiros que tipo de recursos ambos necessitam fornecer para a complementariedade de recursos, trazendo os benefícios esperados, já ocorreu e está ocorrendo em uma parceria falta de clareza sobre que tipo de recursos um dos parceiros precisa, criando assim uma barreira na colaboração, e consequentemente para a criação de valor. Existe também uma certa falta de confiança, devido a alguns ruídos na comunicação. Apesar disso, há comunicação para garantir o ajuste organizacional e o alinhamento da missão e da estratégia entre os parceiros, deixando tudo claro antes da largada e deixando claro também os canais de comunicação, que são abertos para toda a equipe e com o interlocutor, o responsável pela parceria.

O índice atribuído para **natureza de recursos** foi de 1,77 e está em um nível alto da escala. Quanto à mobilização de recursos valiosos, o Entrevistado B informou que recursos, capacidades ou outros ativos valiosos que não podem ser facilmente desenvolvidos sozinhos são mobilizados e trazidos pelo parceiro para suprir a falta de recursos na sua organização, sendo estes importantes para alcançar os objetivos. De acordo com a necessidade, a organização B busca parceiros que possuem tais recursos valiosos. Entretanto, há uma diferença quando a organização é procurada pelo parceiro e quando esta procura o parceiro. Na primeira situação, a mobilização é alta, diferente da segunda que é extremamente alta. Em relação a mobilização de recursos genéricos, o Entrevistado B informou que existe nas parcerias, mas é uma mobilização menor e que acontece de diversas formas, variando de acordo com a característica da parceria. Para a Organização B, os recursos genéricos são mais importantes nas ações em comunidades, mutirões, etc.

Para valor gerado para o **direcionamento e uso dos recursos** o índice foi de 1,73, portanto, um nível alto na escala. De acordo com o Entrevistado B, o tipo de experiência prévia com os parceiros varia muito, pois existem experiências tão boas e fortes que o parceiro confia repassar um grande aporte financeiro para que possa fazer a gestão dele na parceria, por exemplo. A Organização B também possui experiências semelhantes com as atuais parcerias, mas não com todos os parceiros que formam as BNPPs. O Entrevistado B

também informou que nas BNPPs os parceiros compartilham ou combinam recursos (tangíveis ou intangíveis), preservando um fluxo bilateral e melhorando ou criando novos recursos. De acordo com ele:

A cada projeto fazemos uma colheita de aprendizados que usamos nos próximos projetos, produtos, etc. Por exemplo, a empresa de logística portuária mudou o padrão de atividades que as agências de comércio internacional vão adotar para o porto de Santos inteiro e nós entramos com a *expertise* com coisas que eles não entendem, tipo orientação de contratação de mão-de-obra especializada. Nas comunidades criamos novos produtos que agregam valor também.

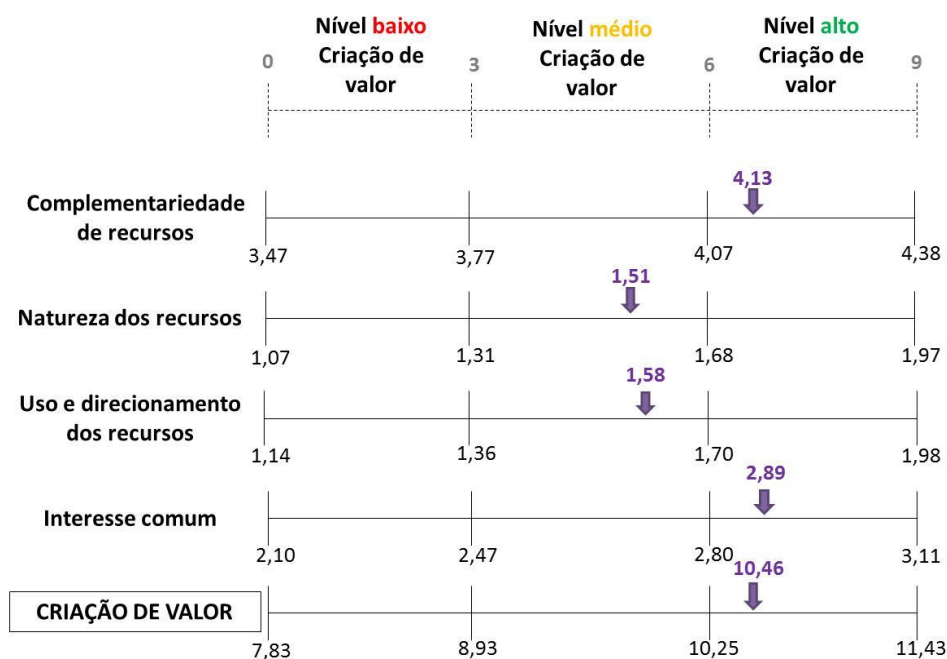
Ainda segundo o Entrevistado B, novos recursos não poderiam ter sido criados de forma isolada, ou seja, sem que houvesse o compartilhamento ou integração de recursos entre os parceiros.

O valor gerado para o **interesse comum** foi de 2,78 e está em um nível mediano na escala de comparação. Por meio da pesquisa de campo verificou-se que o nível de equilíbrio de poder entre parceiros é médio, pois os poderes entre os parceiros não são atribuídos/distribuídos de forma equilibrada ou igualitária. Dessa forma, quando se desenvolve um projeto próprio, é mais provável que sua organização defina as regras na parceria. Entretanto, isso varia de dependendo da situação, quando as regras podem ficar na mão dos parceiros. Mesmo assim, a Organização B enxerga de forma justa a maioria dos benefícios gerados pelas BNPPs e que na maioria dos casos há reconhecimento dos recursos que ambas as partes podem oferecer na parceria. O Entrevistado B informou também que sua organização se sente motivada com as BNPPs e que isso melhora o desempenho, amplia o alcance da NPO e viabiliza as operações. Ainda segundo o mesmo, essa motivação é trabalhada a fim de manter um laço estreito. Para tanto, busca-se informar tudo o que acontece aos parceiros, disponibilizando atenção diferenciada na forma como informar resultados positivos e negativos. Além disso, ao detectar algum nível de desmotivação por parte do parceiro, este passa a ser trabalhado de forma diferenciada. Apesar da motivação existir, o Entrevistado B coloca que para eles o motivo de colaborar está claro, mas nem sempre acontece o mesmo com os parceiros, mas de certa forma existe um alinhamento dos motivos para colaborar, pois se não estiver, as parcerias não são concretizadas por parte da sua organização. O Entrevistado B ainda coloca que o alinhamento da missão entre os parceiros não é importante nas BNPPs, mas o alinhamento da estratégia sim. Assim, o alinhamento da missão entre os parceiros só é realizado quando sua organização procura o parceiro e que, devido a este fato, já houve consequências negativas como, por exemplo, danos à imagem da NPO na região que o parceiro atua.

- Organização C

Conforme pode ser verificado na Figura 23, o ICV da Organização C foi de 10,46, estando no intervalo de criação de valor alto, próximo do nível médio.

Figura 23 - Resultados da Organização C no estudo de caso



Em se tratando do atributo **complementariedade de recursos**, o modelo gerou um índice alto (4,13), porém próximo de médio. O Entrevistado C pautou a importância da seleção de parceiros adequados, da confiança e da comunicação na complementariedade de recursos nas BNPPs que faz parte. Dessa forma, tanto a seleção de parceiros adequados quanto a confiança possuem um desempenho alto nas parcerias dessa NPO com *business*. O perfil do parceiro e o tipo de parceria desejada é divulgado pela organização via mídias sociais, visando alcançar parceiros com recursos ou competências diferentes dos que sua organização possui. De acordo com o Entrevistado C, apesar de sua organização buscar selecionar parceiros adequados e alinhados com seus objetivos, não existe uma metodologia definida, o que poderia melhorar os resultados nesse sentido caso a empresa desenvolvesse uma metodologia de seleção de parceiros. O fator confiança para acessar os recursos dos parceiros existe (mesmo quando o acesso não está no escopo da parceria). Porém, burocraticamente entre as organizações, essa confiança é mais forte entre uns parceiros do que outros. Para o Entrevistado C, a confiança tem sido um fator importante para garantir a

complementariedade dos recursos e também tem ajudado a alcançar os benefícios esperados pelos parceiros das BNPPs. Já a comunicação tem sido um fator chave na complementariedade de recursos entre a Organização C e seus parceiros. Segundo o entrevistado, o canal de comunicação principal é o *e-mail* institucional e sua organização compartilha dados técnicos, como os resultados obtidos, com seus parceiros nas BNPPs. Ainda de acordo com o mesmo, sua organização formaliza toda a comunicação, buscando trabalhar com parceiros com perfil profissional, fazendo com que não exista ou tenha existido barreira na colaboração devido à falta de clareza sobre que tipo de recursos os parceiros precisam. Existe também comunicação entre os parceiros na BNPP a fim de garantir um melhor ajuste organizacional, alinhamento da missão e da estratégia entre os parceiros. Entretanto, se por um lado a Organização C realiza a comunicação com excelência, o mesmo não pode ser afirmado para o ajuste organizacional. Segundo o próprio entrevistado, apesar de haver um ajuste organizacional recente com os parceiros, este ainda ocorre de forma muito incipiente. A NPO tem percebido recentemente a necessidade de se adequar a linguagem empresarial, o que tem facilitado no processo de complementariedade de recursos, porém há muito a evoluir nesse sentido.

O índice obtido para a **natureza dos recursos** (1,51) está em um nível médio na escala de comparação. Recursos e capacidades valiosos, como *expertise* e imagem de ambos os lados, vem sendo mobilizados e trazidos pelos parceiros para as BNPPs. Para o Entrevistado C, tais recursos e capacidades tem sido uma chave-mestra para atingir o objetivo da sua organização. Ainda segundo ele, a imagem de sua organização é o principal recurso que os parceiros querem e, para isso, os parceiros mobilizam recursos como carteira de clientes e *expertise* deles. Em relação a mobilização de recursos genéricos, o Entrevistado C informou que sua organização tem buscado mobilizar poucos recursos genéricos, pois já possuem e não é competência de sua organização tampouco dos seus parceiros. Na sua opinião, esse tipo de recurso ou capacidade não é importante para atingir os objetivos de sua organização.

Já o valor gerado para o **uso e direcionamento dos recursos** (1,58) está em um nível médio na escala de comparação. A Organização C não possuía algum tipo de experiência prévia com as organizações parceiras que compõem as atuais BNPPs que possui, porém possuía experiência anterior com o tipo de parceria com uma empresa de comunicação que, por mais que seja uma experiência negativa, serviu de aprendizagem. Em relação ao compartilhamento e integração de recursos, o Entrevistado C destacou que o desempenho é marginalmente baixo, pois depende dos parceiros nas BNPPs (às vezes o fluxo é unilateral, outras bilateral). Em relação aos produtos melhorados ou criados por meio deste

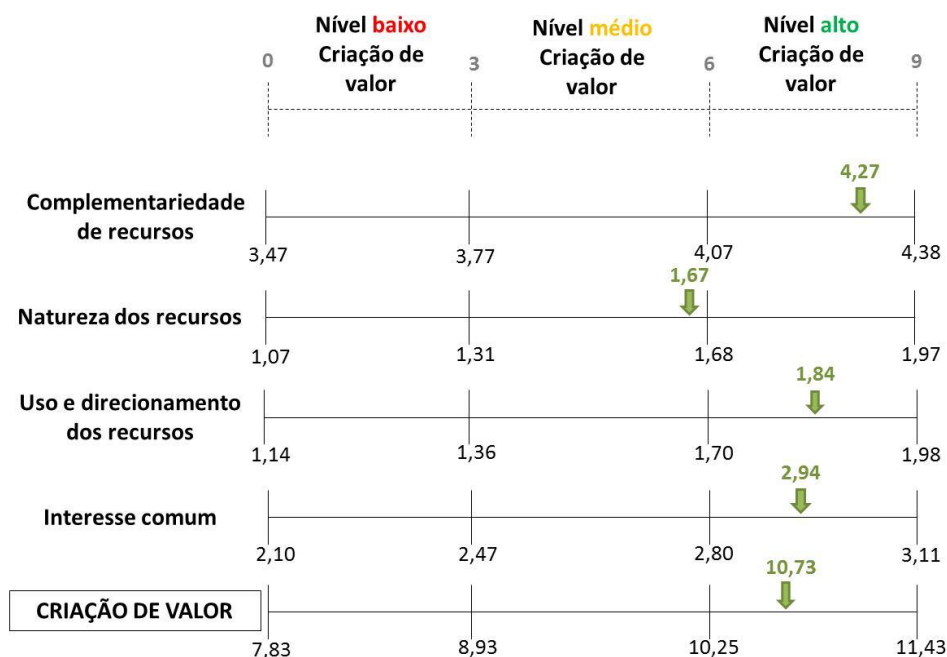
compartilhamento ou integração de recursos, verificou-se que até o momento apenas em uma BNPP isso foi possível, pois sua organização cria muitas ideias, porém não possui competência para desenvolver, usando a competência e estrutura do parceiro para isso. Assim, para o Entrevistado C, os produtos não poderiam ser melhorados ou criados de forma isolada, pois como sua organização está sempre no limite, os parceiros surgem para suprir as faltas. Porém, as integrações de recursos não acontecem em todas as BNPPs, quando poderia estar criando outros novos produtos.

Em relação ao atributo **interesse comum**, o modelo gerou um valor alto (2,89) na escala de comparação. Segundo o Entrevistado C, existe equilíbrio de poder nas BNPPs e os parceiros enxergam os benefícios gerados de forma justa. Porém, já ocorreu de sua organização não reconhecer um recurso de um parceiro. Ainda segundo o mesmo, sua organização se sente motivada com as BNPPs, pois com o acesso aos recursos que faltam, sua organização está alcançando seus objetivos. Essa motivação é trabalhada com a divulgação de resultados e do trabalho realizado, ficando claro e alinhados os motivos que levam os parceiros a colaborar. Por fim, o alinhamento da missão e da estratégia entre os parceiros é algo importante na maioria das BNPPs, porém não existe uma metodologia para realizar este alinhamento. Dessa forma, se as missões e estratégias entre os parceiros não estiverem alinhadas antes da parceria se formada, o desenvolvimento desse alinhamento durante a BNPP se torna uma atividade difícil, uma vez que ainda não existe uma metodologia para isso. Em uma das BNPPs, não há tais alinhamentos e, mesmo assim, o entrevistado C não enxerga consequências negativas para os resultados desejados na parceira.

- Organização D

Para a Organização D, o valor do ICV foi de 10,73 e está no nível alto de criação de valor, conforme mostra a Figura 24.

Figura 24 - Resultados da Organização D no estudo de caso



Fonte: Elaborado pelo autor.

Em se tratando da **complementariedade de recursos**, o índice obtido foi de 4,27 e encontra-se no nível alto na escala de comparação. Por meio da pesquisa, foi possível constatar que para esta organização a seleção de parceiros adequados, o ajuste organizacional, a confiança e a comunicação para a complementariedade de recursos são subfatores importantes e que são considerados nas BNPPs que faz parte. A Organização D conta com uma equipe exclusiva para buscar os parceiros adequados, pois o tipo de parceiro tem influenciado na viabilização da complementariedade dos recursos. Segundo o Entrevistado D, o ajuste organizacional é realizado com sucesso, uma vez que:

Nós estamos muito bem nesse quesito, com uma abordagem *business*, melhor até que muitas empresas. Isso tem nos diferenciado muito. É importante porque falamos a mesma língua com o mercado, trabalhamos de forma parecida com eles no que diz respeito à forma organizacional.

Assim, conforme se verifica na citação do Entrevistado D, tais aspectos têm ajudado a diminuir as barreiras de colaboração entre os parceiros e, conseqüentemente, na complementariedade de recursos. Outro fator bem avaliado pelo entrevistado foi a confiança existente entre os parceiros nas BNPPs, o que permite uma maior facilidade de acesso aos parceiros e influenciando positivamente no acesso a diversos recursos. Por exemplo, a Organização D possui uma parceira de 30 anos com uma empresa e a confiança construída tem sido o grande triunfo para o alto desempenho na complementariedade de recursos, além

de ser fundamental para alcançar os benefícios esperados. A comunicação também foi bem avaliada pelo Entrevistado D, pois para ele existem fortes canais de comunicação efetivos nas BNPPs, ficando claro para todos os parceiros quais os recursos ambos necessitam fornecer para a complementariedade de recursos. A comunicação aberta e efetiva nas BNPPs que a organização D faz parte, também ajuda a garantir o ajuste organizacional e o alinhamento da missão e da estratégia entre parceiros.

O valor gerado pelo modelo para a **natureza dos recursos** (1,67) está no nível médio, se aproximando do alto da escala. A mobilização de recursos valiosos nas BNPPs foi avaliada pelo Entrevistado D como tendo um alto desempenho, uma vez que a mobilização desses recursos supri a ausência de recursos valiosos, auxiliando no alcance dos objetivos da Organização D. Também há a mobilização de recursos genéricos entre os parceiros, entretanto, apesar de ajudar a alcançar os objetivos da organização, estes não são fundamentais nas BNPPs.

O valor obtido para o **uso e direcionamento dos recursos** (1,84) está no nível alto da escala. Em relação as experiências prévias com os parceiros e com o tipo de parceria antes formar as BNPPs avaliadas, a Organização D teve experiências prévias com alguns dos parceiros antes de formalizar a BNPP, já trabalhou conjuntamente em campanhas com alguns dos parceiros e também possui experiências semelhantes com os tipos de BNPPs atuais, o que acredita facilitar o uso e direcionamento dos recursos. De acordo com o Entrevistado D, o contrato fixado na BNPP, define o tipo de fluxo de recursos. Na sua maioria, há um compartilhamento unilateral, pois de acordo com o Entrevistado D:

O compartilhamento dos recursos é alto, melhorando nossos produtos, usando nossa metodologia de trabalho nos projetos. A gente compartilha mais que integra. Ou seja, é mais um compartilhamento em uma via de mão única. O único caso de integração é com a empresa de comunicação, onde eles têm a *expertise* em comunicar e nós temos a metodologia.

Já o valor gerado para o **interesse comum** foi de 2,94 e encontra-se no nível alto da escala de comparação. Para o Entrevistado D, além de enxergar como justo os benefícios gerados nas BNPPs e de afirmar não haver falta de reconhecimento dos recursos que cada parte pode oferecer, há um equilíbrio de poder, e isso se dá bastante pelo fato de sua organização ser uma NPO. De acordo com o Entrevistado D, a organização é “beneficiada pelo fato de ser NPO. Nossos parceiros cedem para nosso lado. Acho que é mais para nosso lado mesmo, pois nós não buscamos o lucro, aí facilita nesse momento de equilibrar o poder”.

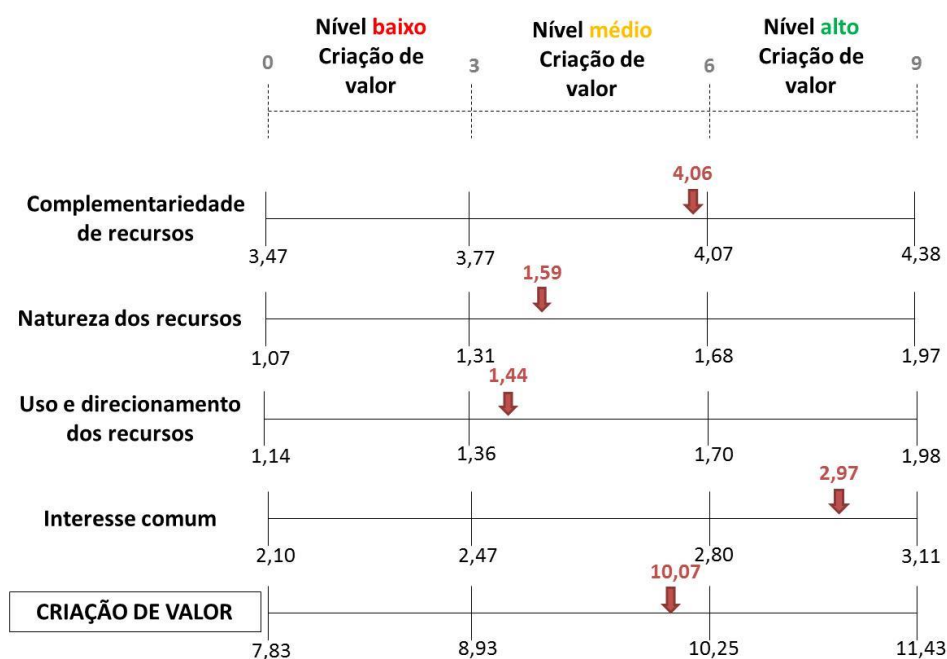
Ainda de acordo com o entrevistado, existe motivação de ambos os lados nas BNPPs. Empresas muitas vezes se envolvem mais que como um parceiro, passando a fazer parte do

conselho. No entanto, o Entrevistado D reconhece que a motivação poderia ser maior, uma vez que não existem critérios específicos para gerenciar a motivação entre os parceiros, fazendo com que esse processo ocorra de forma natural. Em relação ao alinhamento da missão e da estratégia, o Entrevistado D destaca a importância desse sub-atributo e afirma que o alinhamento ocorre em todas as BNPP. Como a organização já deixa claro na seleção de parceiros adequados qual é sua missão e estratégia, a parceria não é concretizada caso um parceiro não busque o alinhamento.

- Organização E

Para a Organização E, o ICV foi de 10,07, conforme se observa na Figura 25, estando no nível médio na escala de comparação.

Figura 25 - Resultados da Organização E no estudo de caso



Fonte: Elaborado pelo autor.

Para a **complementariedade de recursos** o índice foi de 4,06 (nível médio, muito próximo do nível alto, na escala de comparação). Tal índice pode ser explicado, por exemplo, pelo bom desempenho para a seleção de parceiros, pois a organização considera perfis de parceiros que possuam recursos diferentes e que sua organização busca, além de procurar parceiros com certificados, afinidades e habilidades específicas. Para o Entrevistado E, os tipos de parceiros escolhidos nas BNPPs têm influenciado no desempenho da parceria (por

exemplo, influencia a participação dos funcionários nos programas) e viabiliza a complementariedade de recursos. Entretanto, ainda falta um melhor gerenciamento no processo de seleção de parceiros para que se possa obter melhores resultados. Também há a confiança entre os parceiros nas BNPPs o que auxilia na complementariedade de recursos nos benefícios esperados na parceria. O ajuste organizacional e a comunicação nas parcerias não foram tão bem avaliados. De acordo com o Entrevistado E, o ajuste organizacional surgiu naturalmente com apenas um parceiro (e tem facilitado a colaboração na BNPP com este parceiro), mas não há um método específico para gerenciar esse ajuste com todos os parceiros. Assim, se o ajuste organizacional não ocorresse de forma natural com um dos parceiros, o entrevistado acredita que teria sido forçado a buscar outros meios para que isso acontecesse. O mesmo ocorre com o sub-atributo comunicação, uma vez que ela existe e funciona bem em apenas uma BNPP. Os canais de comunicação efetivos funcionam em forma de cronograma de projetos e atas de reuniões, ficando claro também quais os recursos que precisam ser fornecidos para a complementariedade de recursos entre os parceiros. Segundo o Entrevistado E, na BNPP que existe um canal efetivo não há problemas de comunicação. Entretanto, na BNPP em que o processo de comunicação é frágil, não há os mesmos benefícios que no caso anterior, embora não existam problemas de desconfiança. O mesmo acontece com a “comunicação para garantir o ajuste organizacional” e o “alinhamento da missão e estratégia” entre os parceiros nas BNPPs mencionadas.

A **natureza dos recursos** foi avaliada com 1,59, se encontrando no nível médio da escala. O Entrevistado E destacou que recursos valiosos (gestão de resíduos orgânicos, mapeamento de hortas pela cidade, minhocário, conhecimento em tecnologia social, etc.) são trazidos pelos parceiros nas BNPPs sendo importantes para alcançar os objetivos da organização. Tais recursos também tem influenciando positivamente na geração criatividade e motivação na equipe da Organização E. Já em relação aos recursos genéricos, estes não são trazidos pelos parceiros nas BNPPs, uma vez que não são importantes para atingir os objetivos da organização.

O **direcionamento e uso dos recursos** está no nível médio da escala de comparação, (1,44), próximo do nível baixo. A Organização E não possui experiência de colaboração com os parceiros das atuais BNPPs, tampouco experiência semelhante com esses tipos de parceria. O sub-atributo compartilhamento e integração de recursos acontece de forma bilateral e, na opinião do Entrevistado E, em um nível muito alto. Tal compartilhamento e integração de recursos permitiu: (i) criar novos produtos tangíveis, que ainda estão em na fase de projeto; e (ii) melhoria de recursos intangíveis, tais como a mobilização da equipe para os objetivos,

onde “o impacto tem sido maior” (ENTREVISTADO E). A integração dos recursos está relacionada com o conhecimento trazido pelo parceiro e com a infraestrutura oferecida pela empresa. Assim, para a organização E, os novos recursos criados por meio da integração e compartilhamento de recursos individuais não poderiam acontecer de forma isolada. De acordo com o Entrevistado E, isso se dá em uma das BNPPs por limitação de conhecimento da sua organização e com a outra por uma questão de limitação física e financeira.

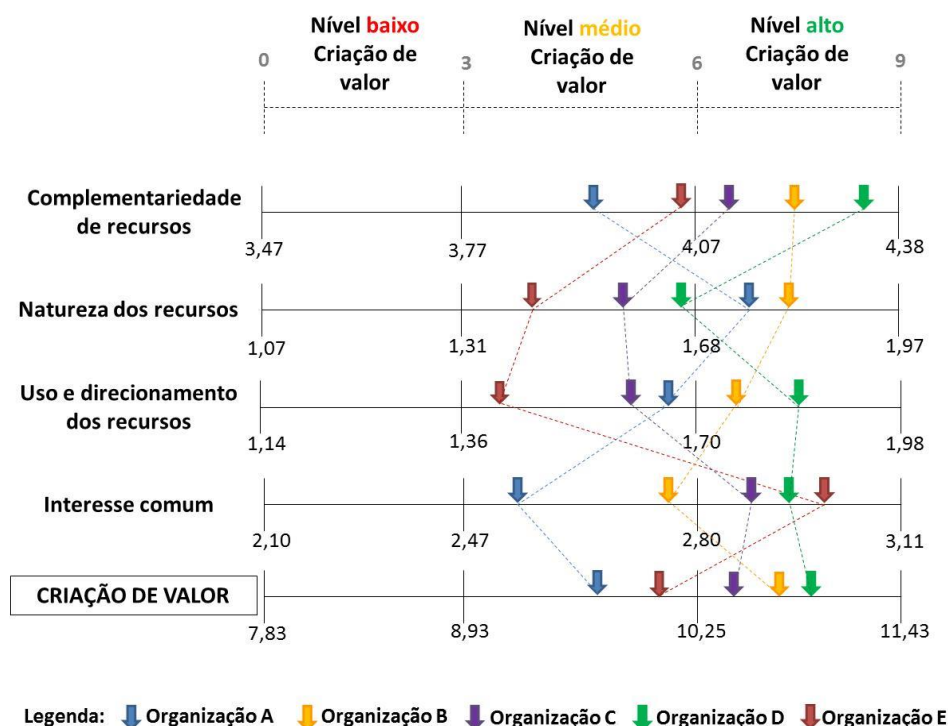
O **interesse comum** foi avaliado com um nível alto da escala (2,97). Isso pode ser explicado pelo equilíbrio de poder que há nas BNPPs, pois além de estar claro os direitos e deveres de cada um nos contratos que são estabelecidos, é uma filosofia do grupo ao qual a organização faz parte. Segundo o mesmo, o poder de decisão deve ser igualitário e justo para todos os envolvidos nas BNPPs desde o início. A Organização E vê os benefícios gerados como justo, pois a organização beneficia as NPOs e faz uso de recursos dos quais não possui, como é o caso, principalmente, de tecnologias que não possuem. Entretanto, com um dos parceiros existe uma falta de reconhecimento em relação aos recursos que seu parceiro possui. Na opinião do Entrevistado E, “devido à falta de comunicação e uma clareza com o que se almeja com a parceria, acho que falta um reconhecimento desses recursos e de como poderíamos trabalhar melhor juntos, como fazemos com o outro parceiro”. A motivação entre os parceiros foi avaliada com um desempenho bom, uma vez que se conhece bem a missão dos parceiros, geralmente estando alinhada com a filosofia da Organização E. Além disso, a motivação é influenciada pela seleção dos parceiros, uma vez que a Organização E possui uma política de contratação de parceiros de acordo com a afinidade ideológica. Entretanto, ainda não existe uma deliberação para gerenciar melhor a motivação com todos os parceiros (isso acontece apenas com um parceiro). Na opinião do entrevistado, na BNPP em que é trabalhada a motivação de forma deliberada, os resultados estão sendo bem significativos. Em se tratando do alinhamento da missão e da estratégia, verificou-se que esse alinhamento existe com todos os parceiros das BNPPs da Organização E. De acordo o Entrevistado E “é o que gera motivação, gera criatividade. É importante o alinhamento dos valores. A estratégia vai servir para alcançar os objetivos da organização, então facilita as coisas”.

5.2.2 Análise *cross-case*

Após análise cada estudo de caso, partiu-se para a análise entre os casos, com o objetivo de comparar as organizações avaliadas, os índices gerados para todos os atributos em

cada organização e os índices de criação de valor gerados por meio do modelo, que são mostrados na Figura 26.

Figura 26 - Comparação das notas obtidas para cada organização no estudo de casos



Fonte: Elaborado pelo autor

Como pode ser verificado na Figura 26, das cinco organizações estudadas, as três NPOs obtiveram um ICV com nível alto na escala de comparação (verde, amarelo e roxo), e as duas *business* obtiveram ICV com nível médio na escala (vermelho e azul). Essa informação sugere um avanço do conhecimento sobre a criação de valor em BNPPs, uma vez que não foram encontrados resultados que explicassem tal fato. Ainda com base nos dados obtidos durante a pesquisa, foi possível elaborar três proposições que podem ajudar a explicar e entender este fenômeno: (i) as BNPPs são consideradas mais importantes na ótica das NPOs do que na dos *business*; (ii) a possibilidade de, devido ao fato de não ter fins lucrativos, as *business* normalmente se sentem mais confortáveis em permitir que as NPOs tomem as decisões na BNPP, beneficiando o parceiro sem fins lucrativos na parceria; (iii) o menor reconhecimento por parte das empresas em relação ao potencial que as NPOs podem contribuir nas BNPPs, além de sua imagem, pode criar barreiras na criação de valor na parceria; (IV) apesar de existir um certo alinhamento dos motivos para formar uma BNPP, nem sempre fica claro para as *business* o motivo de colaborar.

O modelo gerou um maior ICV para a Organização D e o menor para a Organização A. Segundo os dados empíricos, as BNPPs em que a Organização D participa, possui um desempenho alto em todos os atributos, ou seja, nas fontes de criação de valor (AUSTIN; SEITANIDI, 2012a), exceto na natureza dos recursos, onde possui um desempenho médio. Já as BNPPs que a Organização A participa, apresentou um nível alto de desempenho na natureza de recursos, um nível médio na complementariedade de recursos, no uso e direcionamento dos recursos e no interesse comum, sendo este último próximo do nível baixo. Embora a natureza dos recursos possua uma maior influência nos demais atributos, de acordo com os resultados obtidos por meio do *delphi*, o alto desempenho desse atributo nas BNPPs, não garantiu um alto nível do ICV para esta organização, pois os demais atributos levaram ao resultado mencionado. O oposto ocorreu com as BNPPs da Organização D, onde mesmo possuindo um desempenho médio na natureza dos recursos, o alto desempenho dos demais atributos garantiu um alto ICV na escala.

Embora a natureza dos recursos possua uma maior influência nas demais fontes de criação de valor, o resultado do *delphi* também mostrou que as fontes de criação de valor se influenciam com intensidade alta, com exceção da complementariedade de recursos e da natureza dos recursos. Semelhante à Organização A, o modelo gerou um ICV com nível médio na escala para a Organização E. Porém, as BNPPs que possui obtiveram um nível médio, mas próximo de alto, no desempenho da complementariedade de recursos, um nível médio na natureza dos recursos e um nível médio, mas próximo de baixo, no uso e direcionamento dos recursos. Já o interesse comum obteve o desempenho mais alto dentre as BNPPs das organizações avaliadas.

A Organização B obteve um nível alto de ICV na escala, próximo ao valor gerado para a Organização D. As BNPPs relacionadas com a Organização B possuem um alto nível de desempenho nas fontes de criação de valor como complementariedade de recursos, natureza dos recursos e no uso e direcionamento dos recursos, exceto no interesse comum onde foi atribuído um nível médio de desempenho. Já a Organização C, apresentou um equilíbrio no desempenho dos atributos nas suas BNPPs em relação às demais, onde a complementariedade de recursos e o interesse comum obtiveram níveis alto, e a natureza de recursos e o uso e direcionamento de recursos obtiveram nível médio, resultando em um ICV com nível alto, próximo do médio.

A seguir, maiores detalhes sobre cada um dos atributos analisados nas BNPPs das organizações estudadas. O Quadro 22 apresenta uma síntese dos dados obtidos por meio da pesquisa de campo.

Quadro 22 – Síntese dos resultados dos estudos de caso

Atributo	Sub-atributo	Organização A	Organização B	Organização C	Organização D	Organização E
Complementariedade de recursos	Seleção de parceiros adequados	- É realizado sem metodologia definida; - Considera os recursos que o parceiro possui; - O perfil do parceiro influencia na complementariedade de recursos.	- É realizado com metodologia definida; - Considera perfil, objetivo e os recursos que o parceiro possui. - O perfil do parceiro influencia na complementariedade de recursos.	- É realizado sem metodologia definida; - Considera o perfil e os recursos que o parceiro possui; - O perfil do parceiro influencia na complementariedade de recursos.	- É realizado com metodologia definida; - Possui equipe específica; - Prioriza qualidade (em termos de perfil adequado) em relação à quantidade de parceiros; - O perfil do parceiro influencia na complementariedade de recursos.	- É realizado sem metodologia ou gestão definida; - Considera parceiros com certificados, afinidade e habilidades específicas; - O perfil do parceiro influencia na complementariedade de recursos.
	Ajuste organizacional	- Acontece em alguns momentos de forma indireta e informal; - Não há uma metodologia definida; - Ajuda a diminuir as barreiras para colaborar na BNPP; - Facilita no acesso aos recursos dos parceiros.	- Acontece e, no geral, ambos os parceiros se ajustam; - Há uma metodologia definida; - Ajuda a diminuir as barreiras para colaborar nas BNPPs; - Fundamental para o acesso aos recursos dos parceiros.	- Tem acontecido recentemente; - Há uma metodologia em evolução; - Em alguns casos os parceiros também se ajustam; - Ajuda a diminuir as barreiras para colaborar na BNPP; - Facilita no acesso aos recursos dos parceiros.	- Acontece com excelência; - Há uma metodologia definida; - Acredita ser um diferencial; - Ajuda a diminuir as barreiras para colaborar na BNPP; - Facilita no acesso aos recursos dos parceiros.	- Convergiu de forma natural e informal; - Há um parceiro sem nenhum ajuste organizacional; - Não há uma metodologia definida; - Ajuda a diminuir as barreiras para colaborar na BNPP; - Facilita no acesso aos recursos dos parceiros.
	Confiança	- Existe com ressalvas; - Um dos pilares mais importantes para acessar a complementariedade dos recursos; - Ajuda a alcançar os benefícios esperados.	- Existe em ambos os lados; - Importante para complementariedade de recursos; - Ajuda a alcançar os benefícios esperados na BNPP.	- Existe com ressalvas; - Importante para a complementariedade de recursos; - Ajuda a alcançar os benefícios esperados na BNPP.	- Existe em ambos os lados; - Importante para complementariedade de recursos; - É fundamental para garantir os benefícios esperados na BNPP.	- Existe fortemente em ambos os lados; - Importante para a complementariedade de recursos; - É fundamental para garantir os benefícios esperados na BNPP.

Atributo	Sub-atributo	Organização A	Organização B	Organização C	Organização D	Organização E
Direcionamento e uso do recurso	Comunicação	- Há canal definido de comunicação; - Problemas de comunicação podem gerar consequências negativas na colaboração; - Comunicação informal para garantir o ajuste organizacional e o alinhamento da missão e estratégia. - Comunicação aberta nas BNPPs.	- Há canal definido e efetivo de comunicação; - Clareza sobre os recursos buscados e disponíveis nas BNPPs; - Problemas de comunicação podem gerar consequências negativas na colaboração; - Comunicação para garantir o ajuste organizacional e alinhamento da missão e estratégia. - Comunicação aberta e efetiva.	- Há canal definido e efetivo de comunicação; - Clareza sobre os recursos buscados e disponíveis nas BNPPs; - Comunicação para garantir o ajuste organizacional e alinhamento da missão e estratégia. - Comunicação aberta e efetiva na BNPP.	- Há canal definido e efetivo de comunicação; - Clareza sobre os recursos buscados e disponíveis nas BNPPs; - Comunicação para garantir o ajuste organizacional e alinhamento de missão e estratégia. - Comunicação aberta e efetiva na BNPP.	- Há canal definido de comunicação; - Clareza sobre os recursos buscados e disponíveis nas BNPPs; - Problemas de comunicação podem gerar consequências negativas na colaboração; - Comunicação informal ajudou a convergir de forma natural o ajuste organizacional e alinhamento da missão e estratégia em apenas uma BNPP. - Comunicação aberta e efetiva em apenas uma BNPP.
	Mobilização de recursos			- É realizado; - Acontece de formas variadas; - Importantes para atingir o objetivo da organização.		
	Mobilização de recursos genéricos	- É realizado; - Acontece de formas variadas; - Não tão importantes quanto os valiosos para atingir o objetivo da organização.	- É realizado em um nível bem menor; - Acontece de formas variadas; - Importantes apenas em ações nas comunidades.	- É realizado em um nível bem menor; - Não são importantes.	- É realizado; - Mobilização e uso do recurso “vinculado”; - Recursos valiosos são bem mais importantes.	- Não é trazido pelos parceiros; - Não são importantes.
Direcionamento e uso do recurso	Experiência prévia	- Experiência prévia com alguns dos parceiros; - Experiência prévia semelhante com as BNPPs atuais.		- Nenhuma experiência prévia com os parceiros; - Experiência prévia semelhante com uma das BNPPs atuais.	- Experiência prévia com alguns dos parceiros; - Experiência prévia semelhante com as BNPPs atuais.	- Nenhuma experiência prévia com os parceiros; - Nenhuma experiência prévia semelhante com uma das BNPPs atuais.

Atributo	Sub-atributo	Organização A	Organização B	Organização C	Organização D	Organização E
Interesse comum	Compartilhamento e Integração de recursos	- Acontece e na maioria das vezes o fluxo de recursos é bilateral; - Foi possível criar novos ou melhorar recursos; - Os novos recursos não poderiam ser criados de forma isolada.	- Acontece de forma bilateral; - Foi possível criar ou melhorar recursos; - Os novos recursos não poderiam ser criados de forma isolada.	- Acontece tanto de forma unilateral quanto bilateral; - Foi possível criar ou melhorar recursos; - Os novos recursos não poderiam ser criados de forma isolada.	- Acontece tanto de forma unilateral quanto bilateral; - Foi possível melhorar recursos; - Não seria possível melhorar os recursos de forma isolada.	- Acontece de forma bilateral; - Foi possível criar novos recursos; - Os novos recursos não poderiam ser criados de forma isolada.
	Equilíbrio de poder	- Nem sempre existe. Depende do tipo do parceiro; - Enxerga os benefícios gerados como justo; - Falta de reconhecimento em relação aos recursos de ambos os lados.	- Não existe; - Na maioria das vezes enxerga os benefícios gerados como justo; - Pouca falta de reconhecimento em relação aos recursos de ambos os lados.	- Existe; - Enxerga os benefícios gerados como justo; - Já ocorreu uma falta de reconhecimento em relação aos recursos do parceiro.	- Não existe; - Na maioria das vezes enxerga os benefícios gerados como justo; - Não há falta de reconhecimento em relação aos recursos de ambos os lados.	- Existe; - Enxerga os benefícios gerados como justo; - Falta de reconhecimento em relação aos recursos de um dos parceiros.
	Motivação	- Existe entre ambos; - Existe uma preocupação, mas não há um método de gerenciamento da motivação; - Não está claro para todos nas BNPPs os motivos que levam à colaboração.	- Existe entre ambos; - Existe um método de gerenciamento da motivação; - Não está claro para todos nas BNPPs os motivos que levam à colaboração.	- Existe entre ambos; - Existe uma metodologia para trabalhar a motivação; - Está claro para todos nas BNPPs o que leva às empresas à colaborarem.	- Existe entre ambos; - Existe uma preocupação, mas não há método de gerenciamento da motivação; - Está claro para todos nas BNPPs os motivos que levam à colaboração.	- Existe entre ambos; - Existe um método de gerenciamento da motivação, existindo algumas adaptações de acordo com o parceiro; - Está claro para todos nas BNPPs os motivos que levam à colaboração.
	Alinhamento da missão e estratégia	- As BNPP não consideram importante; - Realizado em um nível baixo; - Há BNPPs que não há nenhum alinhamento; - Consequências negativas para as BNPPs em função da ausência de alinhamento entre os parceiros.	- Dependendo da parceria, se considera importante apenas o alinhamento da missão; - É realizado em um nível médio; - Há BNPPs que não há nenhum alinhamento; - Consequências negativas para as BNPPs em função da ausência de alinhamento entre os parceiros.	- As BNPPs não consideram importante; - Realizado em um nível muito baixo; - Há BNPPs que não há nenhum alinhamento; - Não enxerga consequências negativas para a BNPP.	- As BNPPs consideram muito importante; - Realizado em um nível alto; - Todas as BNPPs estão alinhadas.	

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.2.2.1 Complementariedade de recursos

Por meio da pesquisa de campo verificou-se que todas as organizações demonstraram que o objetivo principal das BNPPs é o acesso a recursos que podem levar ao alcance de seus objetivos, corroborando com Austin e Seitanidi (2012a) que consideram que a base da colaboração em uma BNPP é a obtenção e acesso a recursos necessários diferentes daqueles que a organização possui. De forma similar, esta pesquisa corrobora com a visão de Dahan *et al.* (2010), Jamali e Keshishian (2009) e Liu e Ko (2011), destacando a importância do compartilhamento dos recursos para a criação de valor para todas as organizações nas suas respectivas BNPPs. Para as organizações A, C e D este tipo de parceria tem sido fundamental para o crescimento e alcance dos objetivos. É importante destacar o altíssimo nível obtido pela organização D (4,27) em relação a este atributo, contribuindo para que esta NPO tenha obtido o maior ICV em suas BNPPs dentre as organizações entrevistadas.

Convém mencionar que, assim como no ICV, as NPOs foram avaliadas com um alto nível de complementariedade de recursos enquanto as *business* obtiveram um nível médio de desempenho deste atributo na escala. Assim, conforme mencionado anteriormente, como uma das proposições do fenômeno entre os ICVs gerados na pesquisa, o menor reconhecimento por parte das empresas em relação ao potencial que as NPOs podem contribuir nas BNPPs, além de sua imagem, pode ter contribuído para um menor desempenho na complementariedade de recursos da colaboração nas BNPPs da *business*. Tal fato não foi observado na literatura, embora Austin e Seitanidi (2012b) considerem que para facilitar a viabilização da complementariedade de recursos e potencializar a criação de valor, é importante reconhecer os recursos (tangíveis e intangíveis) que cada parceiro tem e o potencial de cada um para contribuir na parceria.

Conforme mencionado anteriormente, a seleção de parceiros, o ajuste organizacional, a confiança e a comunicação, influenciam diretamente na complementariedade de recursos numa BNPP. A seguir, são analisados estes fatores nas colaborações entre as organizações estudadas e suas BNPPs.

a) Seleção de parceiros

De acordo com Wymer e Samu (2003), selecionar o parceiro é uma importante decisão e tanto NPOs quanto *business* devem procurar por parceiros que sejam adequados para o

relacionamento. Embora todas as organizações afirmem selecionar os parceiros adequados para os seus objetivos das BNPPs, apenas as organizações B e D possuem uma metodologia de seleção de parceiros definida. Seitanidi e Crone (2009) complementam a visão de Wymer e Samu (2003), afirmando que um dos aspectos fundamentais para o sucesso da parceria diz respeito à seleção do parceiro, que envolve a avaliação das diferentes opções de NPOs e *business*. Todas as organizações consideram os recursos e/ou perfil que os potenciais parceiros possuem. A Organização E destacou que avalia também se o potencial parceiro possui certificados. Além disso, foi possível observar que os recursos trazidos e/ou o perfil do parceiro viabiliza a complementariedade dos recursos, ajuda a reduzir conflitos devido à diferença dos motivos de colaborar e tem influência nos resultados da BNPP (SANZO *et al.*, 2015; SEITANIDI; CRONE, 2009). A Organização A acredita que quanto maior o tamanho da NPO, maior a dificuldade de acesso aos recursos devido a uma maior burocracia e dificuldade de diálogo com os tomadores de decisão. A Organização D vai além, destacando que o perfil do parceiro influencia tanto nos recursos acessíveis quanto na própria organização. Já a Organização C, acredita que há uma relação na seleção de parceiros adequados com sua barganha ao apresentar as contra partidas. Ou seja, quanto mais interessante as contrapartidas apresentadas pela NPO, maiores são as chances de conseguir atrair e selecionar os parceiros com o perfil buscado.

b) Ajuste organizacional

O ajuste organizacional acontece em todas as BNPPs avaliadas pelas organizações objeto desse estudo. Entretanto, observou-se que apenas as NPOs realizam de forma consciente e proposital. A Organização C iniciou o ajuste organizacional nas BNPPs recentemente, ou seja, após desenvolver algumas parcerias e obter alguns resultados positivos. O ajuste tem proporcionado efeitos positivos nas BNPPs, levando a Organização C a considerar em seu aprimoramento. A Organização D realiza o ajuste adotando uma abordagem de gestão de empresas, acreditando ser este um diferencial. Já a Organização B realiza um ajuste no nível operacional, igualmente obtendo melhores resultados. Todas as NPOs usam uma linguagem empresarial na forma de relatórios empresariais nas BNPPs. Estes fatos corroboram com a visão de Wymer e Samu (2003) quando afirmam que o ajuste organizacional (por exemplo, o ajuste da força de trabalho e o ajuste cultural) é naturalmente avaliado como uma consequência da exploração ativa de formar um relacionamento colaborativo.

Com exceção da Organização A, as NPOs possuem parceiros que, em alguns casos, também se ajustam organizacionalmente. Já nas BNPPs das *business* o ajuste organizacional aconteceu de forma natural e informal. A Organização A acredita que se realizado de forma mais profissional, os resultados da parceria são melhores. O ajuste organizacional quando realizado nas BNPPs, potencializa a colaboração, conforme indica Austin e Seitanidi (2012a) e tem sido importante no acesso e complementariedade de recursos entre as organizações estudadas e seus parceiros. Para a Organização C, o ajuste organizacional ainda ajuda a atrair novos parceiros e a divulgar o trabalho e seus respectivos resultados. A Organização E, onde o ajuste organizacional convergiu de forma natural com apenas um parceiro, esta tem apresentado dificuldades de colaboração. Durante a pesquisa, verificou-se que a Organização E apresenta resultados positivos na parceria quando os parceiros das BNPPs possuem um ajuste entre a missão e a estratégia. Entretanto, nas parcerias em que esse ajuste não existe, o desempenho da BNPP é inferior. Tal fato corrobora com o que Austin e Seitanidi (2012a) afirmam, ou seja, de que é preciso um ajuste organizacional entre os parceiros, pois as diferenças setoriais entre empresas e NPOs são simultaneamente impedimentos à colaboração e, consequentemente, para as fontes de criação de valor.

c) Confiança

Existe confiança de ambos os lados em todas as BNPPs que as organizações estudadas possuem. No caso da Organização A, essa confiança é a mais forte por parte das NPOs parceiras. Já com a Organização E, que também forma BNPPs com NPOs, a confiança existe de forma igualitária de ambos os lados. Convém destacar que a Organização C, ao expor o fato de que nas parcerias formais os contratos possuem garantias, acaba demonstrando que a confiança não é tão forte quanto as demais organizações acreditam. Mesmo assim, a confiança existente é importante e suficiente para garantir o acesso e a complementariedade de recursos em todas as BNPPs, corroborando com a visão de diversos autores da literatura (SKAGERLIND; WESTMAN; BERGLUND, 2015; SANZO *et al.*, 2015; SANZO-PEREZ *et al.*, 2015; BRYSON; CROSBY; STONE, 2006). Para a Organização A, apesar de ocorrer desconfiança antes de fechar as parcerias, no momento de criação da BNPP a confiança tem sido um requisito fundamental para o acesso aos recursos. Nas BNPPs da Organização C os parceiros podem atender solicitações até mesmo fora do escopo da parceria. Para a Organização D, além do acesso e da complementariedade, a confiança construída a longo prazo ajuda a abrir outras portas para outras parcerias.

Para todas as organizações a confiança ajuda a alcançar os benefícios esperados. Além disso, durante a pesquisa observou-se que as organizações confiam que as BNPP vão gerar tais benefícios, com exceção da Organização E, que mostrou insegurança em relação a uma parceria específica. A Organização B gera confiança em forma de comportamento interpessoal e confiança na competência organizacional (BRYSON; CROSBY; STONE, 2006) quando deixa claro e de forma tranquila uma visão do que está acontecendo e o que é possível fazer para contornar problemas e seguir juntos. O fato de a Organização C criar um canal livre para o diálogo, permitir críticas e sugestões de ambos os parceiros para melhorias na parceria, corrobora com Den Hond, De Bakker e Doh (2015) quando os autores afirmam que a confiança é um fundamento na colaboração em BNPPs, pois ao cooperar essas organizações defendem os interesses coerentes entre si ao invés de agir de forma oportunista.

d) Comunicação

Para alcançar todos os benefícios de uma BNPP e garantir a execução da estratégia da mesma, os parceiros precisam ter meios para uma comunicação efetiva, eficiente e frequente, utilizando múltiplos canais de comunicação formais e informais alcançando dessa forma os benefícios esperados (AL-TABBAA; LEACH; MARCH, 2014; WYMER; SAMU, 2003; AUSTIN; 2000). Nesse contexto, as BNPPs relativas às organizações avaliadas possuem formas e canais diferentes de se comunicar com os parceiros na colaboração. Na Organização A, por exemplo, a comunicação ocorre por meio de conversas presenciais e troca de *e-mails* de forma informal. A Organização C atua de forma semelhante, por meio do *e-mail* institucional, porém formaliza todo o processo de comunicação com seus parceiros nas BNPPs. Em suas BNPPs, esta organização investe no compartilhamento dos resultados do impacto de suas atividades, tendo como consequência aumento na motivação e confiança entre os parceiros. Dessa forma, a comunicação influencia em outros sub-atributos de criação de valor em uma BNPP. Wymer e Samu (2003) e Austin (2000) citam justamente a confiança como exemplo de um sub-atributo influenciado pela comunicação, e vice-versa. A Organização B inicia sua comunicação por meio de um escopo compartilhado e, durante a parceria, faz uso de um sistema de gerenciamento de informações com os parceiros, realizando uma comunicação formal. A Organização D possui canais efetivos de comunicação como *e-mails* institucionais e trabalha em parceria com uma empresa de grande porte do setor de comunicação. Por fim, na Organização E a comunicação acontece por meio de cronograma de projetos, reuniões semanais ou quinzenais e divulgação de atas das reuniões. Além disso,

de acordo com as organizações, está claro para seus parceiros em todas as BNPPs que fazem parte, que tipo de recursos se busca e quais estão disponíveis. Em relação a este ponto, as organizações A e C já buscam deixar claro durante a seleção de parceiros. A Organização D vai além, garantindo por meio de contrato com seu departamento jurídico.

Com exceção da Organização E (que possui uma das BNPPs não ajustada organizacionalmente entre os parceiros), todas as organizações afirmaram existir uma comunicação para realizar ou manter o ajuste organizacional (alinhamento da missão e estratégia) em suas BNPPs. De forma análoga, observou-se a existência de uma comunicação aberta em todas as BNPPs (com exceção de uma das BNPPs da Organização E). Nesse ponto, convém destacar a Organização B, que procura esclarecer antes do fechamento do acordo de parceria, quais canais de comunicação são aceitos e não aceitos. A comunicação entre a Organização B e seus parceiros é aberta para toda a equipe e com o interlocutor do parceiro na parceria. Tal estratégia pode auxiliar no desenvolvimento de longo prazo do relacionamento (WYMER; SAMU, 2003). Uma comunicação aberta e construtiva é um dos fatores que levam uma BNPP ao sucesso, gerando benefícios múltiplos (JAMALI; KESHISHIAN, 2009). Durante a pesquisa ficou claro que os gestores tinham essa consciência, corroborando com os autores. Vale destacar que, apesar de consciente e trabalhar com uma comunicação aberta nas suas BNPPs, a organização A parece encontrar mais problemas de comunicação que as demais organizações nas suas parcerias.

Para Al-Tabbaa, Leach e March (2014), informações úteis podem ser reunidas por meio dos canais de comunicação para evitar possíveis fontes de conflito e fornecer aos tomadores de decisão dados garantindo que o processo da parceria evolua sem problemas. Neste contexto, apesar da existência de uma comunicação aberta com canais efetivos e/ou eficazes e mesmo deixando claro a busca e disponibilidade por recursos, algumas organizações informaram problemas oriundos de erros (ou mesmo a falta) na comunicação ou de um sistema de comunicação seguro. A Organização A, por exemplo, já enfrentou consequências negativas na colaboração devido à falta de formalidade, ruído na comunicação ao passar por diferentes atores e falta de clareza nas informações sobre os recursos. Segundo seu gestor, a falta de experiência da sua organização ou dos parceiros com a comunicação já levou a uma falta de confiança (e vice-versa), desencadeando em diferentes tipos de problemas, como por exemplo, acordos prévios que não foram mantidos, reforçando novamente a ideia de que a comunicação influencia diretamente em outros sub-atributos no processo de criação de valor (WYMER; SAMU, 2003; AUSTIN, 2000). Na Organização B, alguns erros na comunicação sobre os recursos também levaram a dificuldades na colaboração e abalaram também a

confiança em algumas parcerias. Já a Organização D acredita que falhas na comunicação podem levar à problemas no relacionamento e expectativas não atendidas, corroborando com a visão de Wymer e Samu (2003), quando afirmam que a comunicação aberta, clara e frequente entre organizações pode ajudar a evitar o ressentimento na percepção de manipulação ou injustiça.

4.2.2.2 Natureza dos recursos

Observou-se nas BNPPS avaliadas pelas organizações objeto de investigação que os parceiros contribuíam com os mais diversos recursos genéricos e valiosos, corroborando com os achados de Austin e Seitanidi (2012a). Dessa forma, verificou-se uma predominância de recursos valiosos que são mobilizados nas BNPPs, tais como: reputação, conhecimentos e recursos específicos, tal como afirmam Moldovan, Greenley e Lakatos (2016). Em relação aos recursos genéricos que são mobilizados nas BNPPs, não foi identificado um tipo padrão. Além disso, percebeu-se que todas as organizações foram atraídas por parceiros que além de disponibilizar recursos aos quais não possuem, agregassem valor nas suas atividades, na sua imagem, e que pudessem criar novos projetos, produtos, gerando vantagens colaborativas, corroborando com Den Hond, De Bakker e Doh (2015). Convém ressaltar que esta pesquisa adotou a visão de Austin e Seitanidi (2012a) de que a natureza dos recursos é uma fonte de criação de valor e é influenciada pela mobilização de recursos valiosos e genéricos.

a) Mobilização de recursos valiosos

A mobilização de recursos valiosos é realizada em todas as BNPPs que as organizações estudadas possuem. Para a Organização A, é um dos grandes objetivos nas BNPPs, acontecendo informalmente, durante os diálogos com os parceiros, e de forma variada, pois cada parceria tem sua particularidade. Na Organização B a mobilização de recursos valiosos ocorre quando há uma necessidade específica, fazendo com que a organização busque parceiros que possuem recursos valiosos necessários. Para Moldovan, Greenley e Lakatos (2016) as BNPPs podem criar valor, de uma forma geral, mobilizando recursos do tipo: reputação, conhecimentos e recursos específicos. Nesse contexto, os principais recursos valiosos mobilizados nas BNPPs da Organização C, por exemplo, são o acesso a uma competência e/ou a carteira de clientes que os parceiros possuem e a imagem da NPO que agrega valor aos parceiros. Para a Organização D, os recursos mais valiosos trazidos

pelos parceiros nas BNPP é o recurso desvinculado, ou seja, aquele que suporta projetos de políticas públicas e de estrutura, onde há dificuldades de encontrar financiamento. Isso serve tanto para recursos financeiros quanto para outros tipos de recursos. Por exemplo, todos os parceiros da Organização B (que é uma NPO) buscam participar dos projetos desta NPO devido à imagem relacionada e a visibilidade que eles ganham. Outro exemplo de recurso valioso para esta NPO é a mobilização e apoio nos projetos com dificuldade de adesão. Apesar de receber recursos financeiros dos parceiros, a organização D não considera suficiente para alcançar seus objetivos. É muito mais valioso a capacidade de trazer apoio que consiga gerar uma atividade em grande escala, gerando um impacto maior das atividades. Já nas BNPPs da Organização E, são considerados como exemplos de recursos valiosos trazidos pelos parceiros a gestão de resíduos orgânicos, mapeamento de hortas orgânicas pela cidade (potenciais fornecedores ou *stakeholders*), conhecimentos em tecnologia social e sustentável.

Para todas as organizações, a mobilização de recursos valiosos nas BNPPs é importante para alcançar seus objetivos, reforçando a visão de Austin e Seitanidi (2012a) de que a natureza do recurso que será compartilhado na parceria traz impactos no processo de criação de valor. A Organização C enxerga a mobilização destes recursos como uma “chave-mestra”. Para a Organização D, faz com que consigam atingir os objetivos quando não conseguiriam de forma isolada. Apesar de beneficiar também os parceiros, a organização acredita gerar um maior valor para si. De forma análoga, a Organização B mobiliza mais recursos valiosos quando está buscando os recursos do que o inverso, ou seja, quando seu parceiro busca. Já a Organização A, além de não conseguir realizar suas atividades com plenitude sem tal mobilização, ela ainda enxerga outros benefícios como a redução de custos e melhoria de processos logísticos. Em seu campo de atuação, os recursos valiosos mobilizados são difíceis de acessar e difíceis de serem encontrados. A Organização C também enxerga outros benefícios gerados por meio desta mobilização de recursos de difícil acesso no campo que atua, como a promoção da criatividade para sustentabilidade e a motivação da equipe.

Apesar de Jamali e Keshishian (2009) afirmarem que a excelência individual e a informação compartilhada são recursos indispensáveis para o sucesso da parceria em uma BNPP, ou seja, recursos valiosos, na prática nenhuma organização mencionou a mobilização destes recursos, de forma específica, na colaboração com seus pares.

b) Mobilização de recursos genéricos

Apesar de os parceiros nas BNPPs também poderem criar valor mútuo contribuindo por meio da disponibilização de recursos genéricos (AUSTIN; SEITANIDI, 2012a), estes são mobilizados, em média, num nível baixo nas BNPPs das organizações A, B e C. Nas BNPPs da Organização A, o acesso a esses recursos são mais fáceis, pois a tomada de decisão em relação a eles é mais rápida e menos burocrática. No caso das BNPPs da Organização B, são mobilizados de diversas formas, variando de acordo com a característica da parceria, havendo uma predominância de mobilização de recursos nas ações em comunidades. Em relação à Organização C, como esta possui recursos genéricos e não é seu objetivo nem os dos parceiros, acaba mobilizando pouco. A Organização D considera recursos “vinculados” como recursos genéricos mobilizados nas suas BNPPs, que são aqueles que não se pode usar para além do que já está destinado. De acordo com o Entrevistado D, existem exceções, mas sempre no limite do que se está destinado. Por exemplo, quando os parceiros que possuem são penalizados ambientalmente (geralmente em forma de multas compensatórias) e que mobilizam recursos já vinculados a este fim, buscando a NPO para colaborar (compensar a penalidade com plantações de mudas nativas da mata atlântica, por exemplo). O uso destes recursos também cria valor para a NPO, uma vez que é um dos serviços prestados pela NPO e ajuda o parceiro com sua atividade pendente, corroborando com a visão de Ashman (2001) de que as BNPPs podem criar valor por meio dos ganhos em rede de recursos materiais e/ou financeiros. Por fim, diferentemente das demais, as BNPPs da Organização E, não mobilizam recursos genéricos, apenas os valiosos.

As organizações A, B e D consideram que a mobilização de recursos genéricos nas suas BNPPs é importante ou pouco importante para atingir seus objetivos, considerando a mobilização de recursos valiosos mais importante. Já as organizações C e E não consideram importante tal mobilização para atingir seus objetivos. Apesar de Austin e Seintanidi (2012a) considerar que a mobilização de recursos genéricos também possa impactar de forma positiva no processo de criação de valor em BNPPs, as organizações pesquisadas demonstraram pouco interesse em investir tempo e energia nesse tipo de mobilização. Tal fato corrobora com o resultado encontrado, ou seja, a maioria das organizações estudadas (três) tiveram um índice médio no quesito mobilização de recursos.

4.2.2.3 Uso e direcionamento dos recursos

Quanto ao uso e direcionamento dos recursos nas BNPPs, todas as organizações mantem uma troca bilateral e recíproca de recursos, corroborando com Austin e Seintanidi

(2012a). Entretanto, isso ocorre apenas com alguns parceiros. Por meio da integração ou compartilhamento de recursos complementares e distintivos nas BNPPs (segundo a ótica da RV), as organizações e seus parceiros melhoraram ou produziram novos produtos ou atividades que não seriam possível se atuassem de forma isolada, criando assim um valor nas parcerias (AUSTIN; SEITANIDI, 2012a).

a) Experiência prévia

Com base na teoria da dependência de recursos, Den Hond, De Bakker e Doh (2015) afirmam que a capacidade das organizações de alavancar recursos adquiridos externamente provém de uma série de fatores e um deles é a experiência que a organização adquiriu na gestão de seu ambiente externo e os resultados de experiências anteriores em assegurar seletivamente recursos de que depende. Neste contexto, o nível de experiência com suas BNPPs, variam para cada organização, o que reflete na capacidade das organizações em alavancar recursos de seus parceiros.

Tal fato pode ser explicado, por vários fatores. Primeiro, em função do tempo de relacionamento das parcerias em algumas BNPPs. A BNPPs mais recente possui quatro meses de existência, quando a mais longa ultrapassa os trinta anos. Segundo, em relação à experiência prévia com os parceiros. As organizações A e D não possuem experiência prévia com a maioria dos parceiros. Já no caso da Organização B, varia de acordo com cada parceiro. Com um parceiro, por exemplo, sua experiência prévia forte e positiva, levou este a repassar um grande aporte financeiro para a BNPP, confiando a responsabilidade da gestão à sua organização. Este exemplo reforça a visão de Den Hond, De Bakker e Doh (2015) de que a experiência se refere à interação direta e imediata de uma empresa com uma NPO, podendo contribuir para o grau de confiança mantido na relação. Apesar disso, como a Organização B possui diversas frentes de atuação, existem parceiros com quem a NPO não possui experiência tão forte, ou até mesmo positiva, e outros com quem é a primeira experiência. Ao contrário, as organizações C e E não possuem algum tipo de experiência prévias com os parceiros nas suas BNPPs. Terceiro, em relação a experiência prévia com o tipo de BNPP. Exceto a Organização E, que não possui experiências prévias similares às BNPPs atuais, as demais organizações tiveram este tipo de experiência com suas BNPPs. Como a Organização A atua desde seu início formando BNPPs, já tiveram experiências parecidas. No caso da Organização D, suas BNPPs são de longa data, então há uma experiência acumulada. As BNPPs novas são semelhantes com as mais antigas. Já as organizações B e C, possuíram

experiências similares com algumas das BNPPs atuais, não com todas. Ambas destacaram a importância do aprendizado com as experiências, tanto positivas quanto negativas, com as BNPPs antigas para atuais parcerias.

A experiência prévia é considerada um fator importante para que a integração de recursos complementares e distintivos (segundo a ótica da RV) produza novos produtos ou atividades que não seriam capazes de serem produzidos de forma isolada, pois é através dela que poderá haver uma troca recíproca de recursos, moderando o efeito da criação de valor (MURPHY; ARENAS; BATISTA, 2015). O fato das organizações A, B, C e D criarem ou melhorarem seus produtos ao integrar e compartilhar recursos com os parceiros nas BNPPs parece corroborar com os autores. Porém, vale salientar que, conforme se verifica a seguir, a Organização E não possui nenhum tipo de experiência prévia em suas BNPPs, seja com os parceiros ou com o tipo de parcerias, e mesmo assim conseguiu criar novos produtos ao integrar e compartilhar recursos nas BNPPs.

b) Compartilhamento e integração de recursos (tangíveis e intangíveis)

Com exceção da Organização D, as BNPPs das organizações mantêm um fluxo bilateral com a maioria de suas parcerias. Nas BNPPs das organizações B e E, este fluxo é bilateral e acontece num nível alto. Nas BNPPs da Organização A, há a predominância de um fluxo bilateral de recursos, mas não com todos os parceiros (nível médio) e isso acontece no momento do diálogo durante a parceria. Já nas BNPPs das organizações C e D, o compartilhamento e integração de recursos é determinado, na maior parte dos casos, por meio de contratos formais.

Quando os recursos são compartilhados, o fluxo de recursos poderá ser recíproco, reforçando também a vantagem competitiva das organizações (LIU; KO, 2011). Nesse contexto, todas as organizações criaram ou melhoraram um produto ou recurso por meio do compartilhamento e integração de recursos nas BNPPs.

Por exemplo, devido a competência de um dos parceiros de uma BNPP, a Organização A criou um novo método para trabalhar com crianças e adolescentes. Já a Organização B fez uso da experiência prévia e aprendizagem acumulada por meio das BNPPs e melhorou e criou novos produtos, como por exemplo a criação de um novo padrão de atividades numa cadeia portuária. A Organização C se destaca pela sua criatividade, entretanto não possui estrutura e competência para transformar sozinha suas ideias em novos produtos. Dessa forma,

integrando recursos com estrutura e competência com uma empresa de comunicação (parceira em uma das BNPPs) conseguiu criar um novo produto.

Com a integração do conhecimento de uma NPO parceira com os materiais e infraestrutura na Organização E, está sendo possível criar novos produtos e recursos, como por exemplo, uma creche que está sendo construída por meio de bioconstrução. Além disso, por meio da integração, está havendo uma maior mobilização da sua equipe para o alcance dos objetivos, impactando positivamente no desempenho e resultados da Organização E. Já a Organização D, por meio do alto nível de integração de recursos tangíveis e intangíveis, conseguiu melhorar produtos. Entretanto, verificou-se que a organização D compartilha mais que integra, caracterizando um fluxo unilateral neste caso. Convém destacar que existem casos de fluxo bilateral de recursos, que ocorreu com uma parceria da área de comunicação.

Dessa forma, os exemplos de compartilhamento e integração de recursos ora citados corroboram com a visão de Austin e Seitanidi (2012b) de que as compatibilidades e diferenças entre os parceiros numa BNPP permitem diversas combinações de recursos tangíveis e intangíveis em fusões de recursos únicos que podem beneficiar não só os parceiros de novas maneiras, mas também a sociedade, com o valor de inovação socioeconômica produzido.

Para Austin e Seitanidi (2012b), os parceiros usam cada vez mais seus principais recursos e competências essenciais, mas ao invés de apenas usá-los isoladamente para realizar uma atividade que produz valor para a colaboração (típico em colaborações transacionais), eles compartilham ou combinam esses recursos, mantendo um direcionamento do fluxo de recursos bilateral. Em nenhum dos casos estudados foi possível criar novos serviços ou produtos (criando valor) de forma isolada, sem o compartilhamento e integração de recursos entre os parceiros das BNPPs. Os dados da pesquisa de campo mostraram que esse processo é fundamental para a criação ou melhoria de novos produtos e recursos no contexto das BNPPs, pois superam limitações (de conhecimento, infraestrutura, financeira, mão-de-obra, etc.) das organizações em atingir seus objetivos de forma isolada. Este fato corrobora também com a ideia de que integrar as competências e os recursos distintos dos parceiros nas BNPPs é considerado importante para a resolução de problemas sociais complexos que exigem soluções que estão além da capacidade de organizações individuais (MURPHY; ARENAS; BATISTA, 2015).

Apesar da Organização E ser uma exceção não possuindo nenhum tipo experiência prévia com suas BNPPs, pode-se concordar com a visão de Austin e Seitanidi (2012b) de a

disponibilidade de recursos dos parceiros e o direcionamento provável dos fluxos podem ser avaliados por interações anteriores entre as organizações ou pelo compartilhamento de informações, pois as demais organizações possuem algum tipo de experiência prévia e todas compartilham informações com os parceiros, inclusive a Organização E.

4.2.2.4 Interesse comum

Como é comum em uma parceria intersetorial, foi observado que algumas BNPPs das organizações avaliadas possuíam interesses distintos (AUSTIN; SEITANIDI, 2012a), além da existência de parcerias que realizaram o alinhamento dos interesses e objetivos entre os parceiros de formas distintas e, até mesmo, naturalmente. O detalhamento dos sub-atributos a seguir, ajuda a entender alguns fatores considerados importantes por Austin e Seitanidi (2012a) no interesse comum e, conseqüentemente, na criação de valor: (i) entender claramente como os parceiros consideram o valor; (ii) reconciliar quaisquer quadros divergentes de criação de valor; e, (iii) enxergar a troca de valor como justo.

a) Equilíbrio de poder

O desequilíbrio de poder numa BNPP é visto na literatura como um problema (ALTABBA; LEACH; MARCH, 2014; AUSTIN; SEITANIDI, 2012b; PARKER; SELSKY, 2004). Nesse contexto, os dados obtidos mostraram que o equilíbrio de poder nas BNPPs das organizações varia de acordo com os parceiros. Por exemplo, nas BNPPs da Organização A, varia de acordo com o tamanho do parceiro. Quando se trata de uma NPO de porte maior que a *business*, esta última tem que se submeter as regras impostas pela primeira. Caso contrário, o equilíbrio de poder é alcançado. Já nas BNPPs das organizações B e D, o equilíbrio de poder não existe. Quando a parceria foi feita a fim de desenvolver um projeto na Organização B, normalmente quem define as regras é a própria organização. Porém, dependendo da situação, as regras podem ficar na mão do parceiro. No caso das BNPPs da Organização C, esta se beneficia pelo fato de ser uma organização que não busca o lucro. Então seus parceiros cedem na disputa de poder na parceria. A confiança alcançada pela Organização C em relação aos seus parceiros é outro fator que influencia no desequilíbrio de poder. Tais fatores reforçam a visão de que as parcerias não são neutras em relação ao poder, pois a colaboração ocorre dentro de um contexto de assimetrias existentes de recursos e poder que não são compensadas por regras formais relativas à tomada de decisão e representação (BITZER; GLASBERGEN, 2015). Entretanto, nas BNPPs das organizações C e E o equilíbrio de poder existe, sendo

nesta última parte da filosofia da *business*, que considera igualdade e justiça para todos desde o início da parceria, buscando garantir o equilíbrio até mesmo por contrato, contradizendo os autores.

Ainda de acordo com os autores, o desequilíbrio de poder cria suspeita em relação ao tipo de mudança promovida pelas parcerias e quem se beneficia ou perde como resultado dessa mudança. Porém, de forma geral, todas as organizações enxergam os benefícios gerados para ambos os lados nas BNPPs como justo. Já para Skagerlind, Westman e Berglund (2015), o poder não tem de ser igual, no entanto as partes têm de reconhecer uns aos outros como capazes de trazer recursos que podem impor custos significativos ou fornecer benefícios valiosos para a parceria. No que tange à falta de reconhecimento de uma das partes em relação a recursos deste tipo, os dados obtidos mostram que acontece em todas as colaborações entre as organizações estudadas e suas BNPPs, com exceção da organização D. Nas BNPPs da Organização A, há falta de reconhecimento de ambos os lados. Nas BNPPs da Organização B, a falta de reconhecimento dos recursos que os parceiros podem trazer existe, porém em um nível muito baixo. No caso da Organização C, isso ocorreu da parte dela em relação a um recurso do parceiro, devido a um desentendimento no objetivo da BNPP. Por fim, em se tratando da Organização E verificou-se que houve ausência de reconhecimento dos recursos que um dos parceiros poderia trazer para a BNPP. Tal fato ocorreu devido à falta de comunicação e ausência de clareza dos objetivos da parceria de ambas as partes. Este último caso corrobora com a visão de Bryson, Crosby e Stone (2006) de que o desequilíbrio de poder torna-se mais significativo quando os parceiros têm dificuldade em concordar com um propósito compartilhado, ou seja, manter interesses em comum (AL-TABBAA; LEACH; MARCH, 2014; BRYSON; CROSBY e STONE, 2006).

b) Motivação

Na literatura sobre BNPPs, são identificados diversos motivos que levam NPOs e *business* a colaborarem entre si, gerando benefícios mútuos (WYMER; SAMU, 2003). Nesse contexto, todas as organizações se sentem motivadas com as BNPPs que possuem e, de modo geral, isso se deve ao fato de as BNPPs permitirem o acesso a recursos que faltam internamente, redução de custos, melhoria de desempenho, viabilização das operações e aumento no impacto das atividades realizadas pela parceria. No caso da Organização D, muitas empresas parceiras se sentem tão motivadas que se envolvem a ponto de passar a fazer parte do conselho da NPO. Entretanto, apesar de sentirem motivadas, não são todas as

organizações que trabalham a motivação nas suas BNPPs. As organizações B, C e E possuem metodologias ou formas de incentivar a motivação em suas BNPPs e isso tem gerado resultados positivos. A Organização B, por exemplo, mantém um estreitamento de laços, buscando compartilhar informações positivas e negativas sobre a BNPP. A linguagem utilizada também é considerada e quando percebe-se que há desmotivação, o parceiro trabalhado de forma diferenciada e mais atenta. A Organização C divulga os resultados dos trabalhos, aumentando a motivação nas BNPPs, que também reflete positivamente em outros sub-atributos, tais como a confiança, a mobilização de recursos, etc. A forma da Organização E gerenciar a motivação nas suas BNPPs varia de acordo com o parceiro. Com um parceiro de uma NPO, por exemplo, realiza visitas com cestas básicas, vistorias, etc.

Por meio da pesquisa, foi possível constatar claramente os motivos que levam os parceiros a colaborar nas BNPPs que as organizações avaliadas possuem. Além disso, com exceção da Organização A, que possui algumas BNPPs em que a motivação ainda precisa ser melhorada, os motivos estão alinhados entre os parceiros, ajudando a evitar alguns fatores típicos, citados por Austin e Seitanidi (2012b), que podem acontecer entre os parceiros quando os motivos não estão claros: desentendimentos; dificuldade na alocação de custos e benefícios; ausência de habilidades complementares, de recursos e formas de tomada de decisão eficazes; desconfiança; e um desencontro nas escalas de tempo (AUSTIN; SEITANIDI, 2012b).

c) Alinhamento da missão e da estratégia

No cenário das BNPPs, o alinhamento dos parceiros se baseia mais na missão, valores e estratégias (MURPHY; ARENAS; BATISTA, 2015). Nesse contexto, as organizações estudadas divergiram na sua forma de pensar e agir em suas BNPPs. Corroborando com alguns autores na literatura quando afirmam que o alinhamento dos interesses e objetivos dos parceiros é um fator crítico para o sucesso de uma BNPP (MURPHY; ARENAS; BATISTA, 2015; AUSTIN; SEITANIDI, 2012a), as organizações D e E consideram fundamental este sub-atributo, realizando este tipo de alinhamento em todas suas BNPPs. A Organização D, por exemplo, não cria BNPPs com parceiros que não estão alinhados com sua missão e estratégia, sendo esta tarefa realizada no momento da seleção de parceiros adequados, sendo considerada pela Organização D como uma questão de segurança na parceria. Já nas BNPPs da Organização E, o alinhamento é o que gera motivação e criatividade, corroborando com os achados de Murphy, Arenas e Batista (2015), que afirmam que os parceiros nas BNPPs são

mais capazes de maximizar os benefícios ao alavancar as capacidades essenciais conectadas às suas competências estratégicas. Além disso, a Organização E considera o alinhamento um facilitador no processo de alcance dos objetivos da organização.

No caso da Organização B o alinhamento foi considerado importante, porém, na prática, a estratégia entre os parceiros só é alinhada quando é a Organização B que tem a iniciativa de desenvolver uma BNPP. Em se tratando da Organização A, verificou-se que o alinhamento entre a missão e a estratégia das empresas parceiras não é um sub-atributo importante para criar valor na parceria, sendo esse processo de alinhamento feito de forma informal, através de diálogos ou *e-mails*. Entretanto, a mesma organização considera isso um ponto negativo que traz consequências negativas na efetividade da parceria. Esta visão é compartilhada pela Organização E, que em função da ausência de alinhamento com um dos parceiros de uma BNPP, teve como consequência, a imagem prejudicada. Já nas BNPPs da Organização C, o alinhamento não é considerado importante, embora exista na maioria delas das parcerias. Para essa organização, não existem consequências negativas pelo fato de não haver alinhamento da missão e estratégia entre os parceiros.

Para Den Hond, De Bakker e Doh (2015), a possibilidade de concretização dos benefícios numa BNPP é maior quando há alguma complementaridade entre os interesses estratégicos das NPOs e *business*. Esta visão parece explicar o fato das BNPPs avaliadas pelas organizações entrevistadas, estarem gerando benefícios (ou seja, criando valor) sem alinhamento de missão e estratégia entre os parceiros, mesmo que em níveis diferentes das que estão alinhadas, pois os autores não colocam que obrigatoriamente deve haver um alinhamento, mas sim uma complementariedade da missão e da estratégia.

5.2.3 Análise da aplicabilidade do modelo proposto

Para desenvolver o modelo de avaliação proposto nesta pesquisa utilizou-se a GTA. Ao adotar essa metodologia multicritério, em um primeiro momento foi necessário estabelecer atributos e sub-atributos relacionados ao principal objetivo dessa pesquisa, ou seja, atributos e sub-atributos de criação de valor na colaboração entre NPOs e *business*. Em seguida, foi necessário definir as inter-relações entre esses atributos e sub-atributos de avaliação no que dizia respeito à influência de uns sobre os outros. Deste modo, optou-se por utilizar a ferramenta *Delphi* com a finalidade de obter notas assertivas acerca dessas

influências, uma vez que, caso as notas fossem obtidas diretamente das BNPPs relacionadas com as organizações em que o modelo foi aplicado, os resultados poderiam representar apenas a realidade dessas organizações, prejudicando o modelo proposto, que pode ser considerado genérico até esta etapa. Dessa forma, por meio do *Delphi*, o modelo de avaliação ganhou maior robustez por ter sido aplicado com especialistas (professores pesquisadores da temática investigada) e maior generalização, pois não foi direcionado apenas para BNPP específica, podendo ser replicado em qualquer outra parceria deste tipo.

O modelo de avaliação proposto oferece informações sobre o índice de criação de valor em uma BNPP em relação aos atributos e sub-atributos definidos. Dessa forma, cada organização torna-se capaz de identificar quais atributos podem ser melhorados a fim de tomar decisões que melhorem a criação de valor conjunto. Vale lembrar que o modelo avalia a criação de valor na BNPP, ou seja, a geração de benefícios mútuos entre os parceiros e, consequentemente, para a sociedade (uma vez que envolve organizações sem fins lucrativos). Além disso, da forma como foi desenvolvido, o modelo permite que novos atributos ou sub-atributos possam ser incorporados, ou os utilizados sejam retirados ou reagrupados, de acordo com futuro levantamento teórico. Logo, trata-se de um modelo de avaliação genérico e flexível, capaz de adaptar-se ao contexto das BNPPs que se deseja avaliar.

Platts (1993) defende o desenvolvimento de modelos ou metodologias que possuam aplicação prática e que levem a melhorias efetivas, de extrema relevância, aos processos de gestão, de acordo com as reais necessidades das organizações. Nesse contexto, o autor desenvolveu três critérios que podem ser utilizados para avaliar a aplicabilidade de um modelo: a viabilidade (uso na prática), a usabilidade (facilidade de ser utilizado) e a utilidade (útil e oferece resultados relevantes).

Esses critérios foram utilizados para avaliar o modelo proposto nesta dissertação a fim de demonstrar a aplicabilidade do mesmo. Dessa forma, em relação à viabilidade, o modelo pode ser utilizado na prática por BNPPs de qualquer tipo e contexto, com o objetivo de avaliar o nível de criação de valor da parceria. Uma vez calculado o ICV de uma BNPP, seus gestores poderão tomar decisões estratégicas e de melhorias em relação à parceria, gerando mais e melhores benefícios mútuos.

No que diz respeito à usabilidade, as etapas descritas ao longo da aplicação do modelo tornam o mesmo fácil de ser utilizado e replicado por outras organizações que fazem parte de uma ou mais BNPPs. Entretanto, é necessário ter conhecimento básico prévio sobre a ferramenta utilizada, ou seja, a GTA, compreendendo a abordagem e os procedimentos matemáticos utilizados nos cálculos para a geração do ICV. Uma alternativa para facilitar

ainda mais a aplicação do modelo e aumentar a sua usabilidade e rapidez na geração dos resultados, seria transformá-lo em um *software* que realize os cálculos da GTA, de forma automática ao passo que os gestores da BNPP apenas insiram as notas relativas à avaliação de desempenho dos sub-atributos, os mesmos que os entrevistadores atribuíram nas entrevistas durante a aplicabilidade do modelo (estudos de caso).

Quanto à utilidade, observa-se que o modelo proposto possibilita uma melhor gestão da BNPP, impactando diretamente, e de forma positiva, nos benefícios mútuos gerados, pois identifica quais aspectos (sub-atributos) precisam de uma maior atenção dos gestores. É importante destacar que a colaboração intersetorial leva à solução de problemas complexos, onde as organizações em seus setores de forma isolada, não seriam capazes de solucionar. Além disso, com a utilização do modelo, as organizações poderão reconhecer a importância de estabelecer relacionamentos interssetoriais colaborativos que tragam benefícios para os parceiros e para a sociedade. Ainda em relação à utilidade, a aplicação do modelo de forma sistêmica e estruturada pode auxiliar na seleção de parceiros adequados em BNPPs. Assim, o modelo desenvolvido poder ser útil para NPOs e empresas privadas, uma vez que também pode auxiliar na seleção de parceiros que possam ampliar a criação de valor conjunto.

5.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO

Neste capítulo foram apresentados os resultados da pesquisa empírica realizada para finalizar o desenvolvimento do modelo (*Delphi*) e validá-lo por meio dos estudos de caso.

Dessa forma, primeiramente foram apresentados os resultados da aplicação do *Delphi* em relação ao peso das inter-relações (influência) entre os atributos e entre os sub-atributos, o que permitiu que o modelo seja genérico (até a etapa III) e aplicável em qualquer contexto de parcerias entre *business* e NPOs. Também foram detalhados os resultados obtidos em cada rodada do *Delphi*, no que diz respeito aos índices de convergência.

Em seguida, foi apresentado os valores dos sub-atributos atribuídos por meio das entrevistas nos estudos de caso (quarta etapa do modelo de avaliação). Dessa forma, uma breve descrição e contextualização das organizações estudadas, as matrizes e seus permanentes correspondentes.

Posteriormente foram calculados os ICVs em relação às BNPPs que as organizações estudadas possuem (quinta etapa do modelo), e, por fim, o cálculo e apresentação da escala de comparação (sexta etapa do modelo). Destaca-se a importância do *software Maxima* na

execução dos cálculos dos permanentes das matrizes, facilitando e gerando de forma mais rápida os resultados, além de reduzir as chances de erros.

Posteriormente, os resultados foram analisados e discutidos. Dessa forma, primeiramente uma análise *within-case* foi realizada, a fim de discutir os resultados das notas geradas pelo modelo. Após, uma análise *cross-case* foi desenvolvida a fim de comparar os resultados obtidos por meio dos estudos de caso e da literatura consultada. Nessa seção, uma importante observação foi a conciliação da análise quantitativa gerada pela GTA com a análise qualitativa, onde foi possível comparar as notas com as respostas dos entrevistados e verificar se os índices encontrados são condizentes com a realidade de cada organização. Também foi verificado, tanto por meio dos estudos de caso quanto por meio do *Delphi*, que os atributos e seus sub-atributos obtiveram pesos médio ou alto nas suas inter-relações, indicando um acerto na identificação e seleção dos mesmos. A exceção foi a influência do subatributo “seleção de parceiros adequados” em “ajuste organizacional” que obteve uma nota (dada pelos especialistas) com nível baixo. Destaca-se também um importante avanço do conhecimento observado na discussão dos resultados durante a análise *cross-case*.

A análise do modelo proposto permitiu verificar a importância do seu desenvolvimento e de sua aplicabilidade. Trata-se de um modelo que foi desenvolvido tomando como base a literatura sobre o tema, flexível e aplicável em diferentes organizações que desejem avaliar as suas BNPPs em diferentes contextos.

6 CONCLUSÕES

Neste capítulo são apresentadas as conclusões da pesquisa em termos de atendimentos aos objetivos, contribuições teóricas e empíricas do trabalho, limitações encontradas e, a partir disso, a indicação do desenvolvimento de futuras pesquisas.

6.1 ATENDIMENTO AOS OBJETIVOS

Esta pesquisa tem como objetivo geral “desenvolver um modelo de avaliação dos atributos de criação de valor na colaboração entre NPOs e *business*”. Para tanto, foi preciso atingir três objetivos específicos, cujas ações realizadas para alcançá-los são mostradas a seguir:

Objetivo específico 1: Identificar, com base na literatura, atributos para a criação de valor na colaboração entre NPOs e *business*.

Para atender este objetivo, foi realizada uma revisão sistemática da literatura para identificar trabalhos que abordaram a colaboração entre NPOs e *businesses*. Por meio das bases de dados *Web of Science* e *Scopus*, e da ferramenta de gerenciamento de artigos *Mendeley*, foram levantados um total de 38 artigos que abordavam este tema. Assim, a partir destes trabalhos, foi possível identificar atributos e sub-atributos de criação de valor. Por meio da RSL verificou-se que o trabalho de Austin e Seitanidi (2012a) foi um dos mais citados. Os autores identificaram fontes de criação de valor em uma BNPP, sendo essas fontes consideradas como os principais atributos de criação de valor em uma parceria entre *business* e NPO, sendo portanto, utilizados nesta dissertação. Em relação aos sub-atributos, por meio da análise em profundidade dos 38 artigos, foi possível identificar variáveis ou fatores utilizados nos trabalhos que se associavam como características relacionadas ao processo de criação de valor em uma BNPP. Dessa forma, após a identificação dessas características em todos os artigos da amostra, estes foram analisados e agrupados, relacionando-os com as fontes de criação de valor apresentadas por Austin e Seitanidi (2012a), conforme apresentado no capítulo dois dessa dissertação.

Objetivo específico 2: Identificar relacionamentos de hierarquia e interdependência entre os atributos de criação de valor na colaboração entre NPOs e *business* por meio de pesquisa com especialistas.

Para alcançar este objetivo, primeiramente os atributos e sub-atributos de criação de valor foram definidos (objetivo específico 1). Em seguida, por meio de pesquisa com especialistas no tema, utilizando a ferramenta *Delphi*, foi possível definir a intensidade da influência entre os atributos e sub-atributos. Dessa forma, o modelo pode ser considerado genérico, podendo ser aplicado em qualquer tipo de BNPP que se deseje avaliar o índice de criação de valor que a parceria está gerando.

Objetivo específico 3: Aplicar e validar o modelo desenvolvido por meio de estudos de caso.

Com o objetivo de aplicar e validar o modelo, foram realizados cinco estudos de caso em organizações, de diferentes regiões do país, que possuem BNPPs vigentes, a fim de calcular o ICV das BNPPs e comprovar a aplicabilidade e validação do modelo proposto por esta dissertação. Para a realização dos estudos de caso, foram feitas entrevistas com gestores das BNPPs das organizações, que tinham domínio e conhecimento de assunto relativos às parcerias. Os entrevistados atribuíam notas para o desempenho dos sub-atributos de criação de valor nas BNPPs que a organização possui, justificando por meio de questões abertas. As notas atribuídas pelos gestores foram inseridas nas matrizes propostas pela GTA, tornando possível o cálculo do ICV nas BNPPs das organizações estudadas. Uma análise foi realizada em conjunto com os dados qualitativos extraídos das questões abertas durante as entrevistas.

Por fim, após verificar que os objetivos específicos foram alcançados, pode-se concluir que o objetivo geral da pesquisa foi atendido, assim como o problema de pesquisa foi respondido. A seguir, são discutidas as principais contribuições da pesquisa.

6.2 CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA

Numa perspectiva teórica, o presente trabalho contribui ampliando o conhecimento sobre os processos e atributos de criação de valor na colaboração entre NPOs e *business*. Na revisão da literatura realizada nesta dissertação não foram identificados trabalhos cujo

objetivo era analisar o conhecimento sobre a criação e valor em BNPPs de forma sistemática. Assim, uma das contribuições teóricas diz respeito à análise detalhada do conhecimento sobre criação de valor neste tipo de colaboração a partir de uma revisão sistemática da literatura.

O desenvolvimento da revisão sistemática da literatura também permitiu identificar atributos e sub-atributos de criação de valor em BNPPs. Os atributos definidos como sendo as fontes de criação de valor foram propostos inicialmente por Austin e Seitanidi (2012a) por meio de um artigo teórico. Assim, outra contribuição da pesquisa foi dar uma aplicação prática a esta afirmação teórica dos autores. Já os sub-atributos foram identificados como fatores que levavam uma BNPP ao sucesso ou que impactariam de alguma forma em seus resultados, tendo como base os artigos da amostra levantada na RSL. Convém destacar que, além dos fatores elegidos como sub-atributos do modelo, a pesquisa identificou outros fatores que influenciam no sucesso de uma BNPP e que podem ser considerados atributos ou sub-atributos em futuras pesquisas sobre o tema.

Destaca-se o avanço do conhecimento sobre a criação de valor em BNPPs, gerado por meio dos resultados obtidos na análise *cross-case*, onde foi observado que os ICVs gerados nas BNPPs das NPOs foram maiores do que os obtidos nas BNPPs das *business*. Ainda com base nos dados obtidos com as entrevistas semiestruturadas aplicadas por esta pesquisa, foram sugeridas proposições que podem explicar este fenômeno e que podem ser testadas futuramente.

Conforme mencionado no capítulo 1, ainda são escassos os estudos sobre a criação de valor em BNPPs. Alguns trabalhos se limitaram em identificar fatores que influenciam o fenômeno da criação de valor nesses tipos de parcerias (MURPHY; ARENAS; BATISTA, 2015; AL-TABBAA; LEACH; MARCH, 2014; DAHAN *et al.*, 2010), tendo sido identificadas poucas pesquisas que avaliassem o processo de criação de valor. Juntamente com os trabalhos de Austin e Seitanidi (2012a,b), esta pesquisa contribuiu com a literatura, primeiro, por meio do desenvolvimento de um modelo quantitativo de criação de valor que pode ser aplicado por qualquer organização que queira avaliar o ICV de uma BNPP. Segundo, avaliando, de forma quantitativa, o índice criação de valor em BNPPs reais, sendo importante pois poucos trabalhos procuraram analisar o valor criado e tampouco o grau de criação de valor dos recursos compartilhados em uma BNPP (MURPHY; ARENAS; BATISTA, 2015).

A aplicação do modelo em BNPPs de organizações de um país subdesenvolvido representa outra contribuição, pois grande parte das pesquisas sobre colaboração intersetorial tem sido desenvolvida no contexto de países desenvolvidos (SAKARYA *et al.*, 2012).

O modelo proposto fez uso da ferramenta multicritério, a GTA, para avaliar a criação de valor nas BNPPs. Para definir os pesos entre os atributos e sub-atributos de criação de valor, utilizou a técnica Delphi, sendo esta uma importante contribuição para o desenvolvimento do modelo. Primeiramente, por que não foram encontradas pesquisas sobre o tema estudado que tenha utilizado ferramentas multicritério, pois grande parte dos trabalhos da amostra que abordavam a avaliação do processo de criação de valor, o fizeram por meio de uma abordagem teórica. Segundo, nos trabalhos que utilizaram a GTA, os pesquisadores geralmente utilizam dados dos estudos de caso para estabelecer as notas destas inter-relações, além de focar a avaliação da colaboração apenas no nível dos atributos (ANBANANDAM; BANWET; SHANKAR, 2011; CAO; ZHANG, 2011) e em outros tipos de colaboração interorganizacional. O fato de utilizar o *Delphi* para obtenção das notas de tais influências, permitiu que o modelo se tornasse genérico, ou seja, o modelo pode ser aplicado em qualquer BNPP que deseje avaliar a criação de valor na parceria. Além disso, a utilização do *Delphi* em detrimento do estudo de caso permite que as notas atribuídas não sejam tendenciosas, aumentando o grau de confiabilidade e generalização do modelo proposto.

Em relação às contribuições práticas, o modelo permite aos gestores avaliarem a criação de valor em suas BNPPs ajudando no processo de tomada de decisão gerencial como, por exemplo, em quais atributos ou sub-atributos ele precisa intervir para melhorar o desempenho e aumentar o valor criado na parceria. Ou, ainda, em casos de limitação de recursos, quais atributos e sub-atributos precisam ser priorizados.

Outas contribuições gerenciais do modelo são: (i) conforme mencionado na discussão dos resultados deste trabalho, a possibilidade de ser utilizado como uma metodologia de seleção de parceiros adequados para compor BNPPs; e (ii) uma vez o modelo aplicado em BNPPs do mesmo tipo e contexto, o resultado gerado pode servir como um *benchmarking* para as organizações.

Após a avaliação das relações em BNPPs, os gestores podem determinar se seus objetivos foram alcançados, e quais outros resultados procederam, auxiliando-os a identificar quais aspectos na BNPP funcionaram bem, auxiliando no processo aprendizagem que podem ser aplicado em futuras parcerias (WYMER; SAMU, 2003), construindo uma visão mais crítica dos benefícios gerados para ambos os parceiros. Além disso, o modelo apresenta uma forma de quantificar questões qualitativas, transformando fatores subjetivos em números ou índices numéricos para avaliação e tomada de decisão tanto em relação à BNPP quanto internamente. Dessa forma, a pesquisa também contribui impulsionando NPOs e empresas a

buscarem estabelecer relacionamentos colaborativos a fim de obter benefícios conjuntos de forma clara e objetiva.

6.3 LIMITAÇÃO DA PESQUISA E OPORTUNIDADES DE PESQUISAS FUTURAS

A presente dissertação apresentou limitações identificadas ao longo do seu desenvolvimento e que podem se tornar oportunidades de pesquisas futuras.

Primeiro em relação à RSL. Mesmo realizando uma revisão sistemática de forma exhaustiva e considerando termos normalmente usados em estudos anteriores, algum termo de pesquisa pode não ter sido utilizado, o que pode ter excluído algum artigo relativo ao tema da análise. Alguns artigos que foram encontrados não estavam disponíveis para acesso, sendo igualmente excluídos da análise. Dessa forma, algumas características ou aspectos que influenciam no processo de criação de valor podem não ter sido considerados para o desenvolvimento do modelo. Uma futura pesquisa pode se dedicar a investigar, por exemplo, se o fato de alguns fatores utilizados pelos diferentes autores (Quadro 7) se repetirem mais que outros tem uma ligação direta com uma maior influência na criação de valor nessas parcerias. Também foram utilizadas duas bases de dados para a RSL, podendo ter limitado o número de artigos considerados para o *portfólio* final. Desse modo, uma atualização da RSL pode ser realizada possibilitando a inclusão de novos termos como palavras-chave e novas bases de dados, resultando em novos artigos e novos atributos e sub-atributos de criação de valor em BNPPs.

Segundo, o modelo teve uma aplicação prática considerando, em geral, as BNPPs que as organizações pesquisadas possuíam. Dessa forma futuras pesquisas podem aplicar o modelo em uma BNPP específica, gerando uma avaliação particular para aquela parceria, por meio, por exemplo, de entrevistas em grupo com os gestores da BNPP (pelo menos um da NPO e outro da *business*). Além disso, o modelo gera um índice de criação de valor quantitativo, representado o benefício gerado para ambos os parceiros. O modelo poder ser adaptado para avaliar o valor criado para apenas um parceiro.

Terceiro, a pesquisa adotou as fontes de criação de valor propostas por Austin e Seitanidi (2012a) como os atributos do modelo. Futuras pesquisas podem fazer uso de outros artigos ou teorias para identificar atributos diferentes a serem utilizados e adaptados para o modelo desenvolvido nesta dissertação. Vale salientar que os sub-atributos selecionados

tiveram uma relação teórica com as fontes de valor identificadas pelos autores, assim os novos atributos devem respeitar esta lógica.

Outras limitações estão relacionadas com a ferramenta multicritério GTA e o Delphi. A GTA avalia as relações entre os sub-atributos de um determinado atributo e entre os próprios atributos, excluindo as inter-relações entre sub-atributos de atributos diferentes. No entanto, durante a aplicação do modelo, verificou-se que os sub-atributos de diferentes atributos se relacionavam e sofriam influência uns sobre os outros. Dessa forma, futuras pesquisas podem adotar outras ferramentas que avaliem todas as influências possíveis entre os sub-atributos do modelo, como por exemplo a ANP (*Analytic Network Process*). Já em relação ao Delphi, o longo período de espera das respostas (principalmente devido aos momentos de fim de ano e férias dos especialistas) comprometeram o prazo da pesquisa e pode ter influenciado na quantidade de respondentes finais. Futuras pesquisas podem utilizar o grupo focal com especialistas para a obtenção do consenso das notas da influência entre os atributos e sub-atributos de avaliação do modelo.

A aplicabilidade do modelo foi testada por meio de estudos de caso, a partir de entrevistas com gestores de organizações que representavam apenas um lado da parceria. Para obter dados mais ricos dos estudos de caso, futuras pesquisas podem incluir o grupo focal com os gestores de ambos os lados da parceria, levando a uma concordância das avaliações e mitigando atribuições tendenciosas das notas. Futuras pesquisas podem aplicar o modelo proposto em BNPPs de contextos diferentes ou adaptar o modelo para outros tipos de parcerias intersetoriais, além de testar o modelo como uma ferramenta de *benchmarking* em BNPPs do mesmo tipo.

REFERÊNCIAS

- AL-TABBAA, O.; LEACH, D.; MARCH, J. Collaboration between nonprofit and business sectors: a framework to guide strategy development for nonprofit organizations. **Voluntas**, v. 25, n. 3, p. 657–678, 2014.
- ÁLVAREZ-GONZÁLEZ, L. I. et al. Business-nonprofit partnerships as a driver of internal marketing in nonprofit organizations. Consequences for nonprofit performance and moderators. **BRQ Business Research Quarterly**, V. 20, n. 2, p. 112-123, 2017.
- ANAND, G.; BAHINIPATI, B. K. Measuring horizontal collaboration intensity in supply chain: a graph-theoretic approach. **Production Planning & Control**, v. 23, n. 10-11, p. 801–816, 2012.
- ANBANANDAM, R.; BANWET, D. K.; SHANKAR, R. Evaluation of supply chain collaboration: a case of apparel retail industry in India. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 60, n. 2, p. 82-98, 2011.
- ARYA, B.; ZHIANG LIN. Understanding Collaboration outcomes from an extended resource-based view perspective: the roles of organizational characteristics, partner attributes, and network structures. **Journal of Management**, v. 33, n. 5, p. 697–723, 2007.
- ASHMAN, D. Civil society collaboration with business: bringing empowerment back in. **World Development**, v. 29, n. 7, p. 1097–1113, 2001.
- ASSUMPCAO, J. J.; CAMPOS, L. M. S. Avaliação de projetos sociais em ONGs da Grande Florianópolis: um estudo sobre modelos relacionados ao foco de atuação. **Revista de Administração Pública**, v. 45, n. 1, p. 209-242, 2011.
- AUSTIN, J. E. Strategic collaboration between nonprofits and businesses. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 29, n. 1, p. 69–97, 2000.
- AUSTIN, J. E.; SEITANIDI, M. M. Collaborative value creation: a review of partnering between nonprofits and businesses: part 1. Value Creation Spectrum and Collaboration Stages. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 41, n. 5, p. 726-758, 2012a.
- AUSTIN, J. E.; SEITANIDI, M. M. Collaborative Value creation: a review of partnering between nonprofits and businesses: Part 2. Value Creation Spectrum and Collaboration Stages. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 41, n. 5, p. 759–798, 2012b.
- BARNEY, J. Firm resource and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BEATTY, K. *et al.* Collaboration among Missouri nonprofit hospitals and local health departments: content analysis of community health needs assessments. **American Journal of Public Health**, v. 105, n. S2, p. S337-S344, 2015.
- BITZER, V.; GLASBERGEN, P. Business-NGO partnerships in global value chains: part of the solution or part of the problem of sustainable change? **Current Opinion in Environmental Sustainability**, v. 12, n. 1, p. 35-40, 2015.
- BOENIGK, S.; SCHUCHARDT, V. Nonprofit collaboration with luxury brands. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 44, n. 4, p. 708–733, 2015.
- BOUÉ, K. **Creating value through strategic partnerships between Business and NGOs: a descriptive case study of six partnerships in Norway**. 2010. Dissertação (Mestrado) - Curso de International Business and Politics, Copenhagen Business School, Copenhagen, 2010.

- BRYSON, J. M.; CROSBY, B. C.; STONE, M. M. The design and implementation of cross-sector collaboration : propositions from the literature abstract. **Public Administration Review**, v. 66, n. December, p. 17–18, 2006.
- BURCHELL, J.; COOK, J. Sleeping with the enemy? Strategic transformations in business-NGO relationships through stakeholder dialogue. **Journal of Business Ethics**, v. 113, n. 3, p. 205-518, 2013.
- BURGOS, S. Corporations and social responsibility: NGOs in the ascendancy. **The Journal of Business Strategy**, v. 34, n. 1, p. 21–29, 2013.
- CANDIDO, R. et al. Método Delphi–uma ferramenta para uso em Microempresas de Base Tecnológica. **Revista da FAE**, v. 10, n. 2, 2007.
- CAO, M.; ZHANG, Q. Supply chain collaboration: impact on collaborative advantage and firm performance. **Journal of Operations Management**, v. 29, n. 3, p. 163–180, 2011.
- CAUCHICK MIGUEL, P. A. Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. **Produção**, v. 17, n. 1, p. 216-229, 2007.
- CAUCHICK MIGUEL, P. A. Adoção do estudo de caso na engenharia de produção. In.: CAUCHICK MIGUEL, P. A (coord). **Metodologia da pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. Rio de Janeiro: Campus, 2010, p. 129-142.
- CHEN, B.; GRADDY, E. Z. The effectiveness of nonprofit lead-organization networks for social service delivery. **Nonprofit Management & Leadership**, v. 20, n. 4, p. 405-422, 2010.
- CORNFORTH, C.; HAYES, J. P.; VANGEN, S. Nonprofit–Public collaborations. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 44, n. 4, p. 775–795, 2015.
- COSTA, M. M. Análise de colaborações entre governo e ONGs e da densidade de ONGs no Brasil. **Rev. Adm. Pública**, v. 51, n. 3, p. 330-347, 2017.
- DAHAN, N. M. *et al.* Corporate-NGO collaboration: co-creating new business models for developing markets. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2–3, p. 326–342, 2010.
- DAS, T. K.; TENG, B.-S. A Resource-based theory of strategic alliances. **Journal of Management**, v. 26, n. 1, p. 31–61, 2000.
- DYER, J. H.; SINGH, H. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. **Academy Of Management Review**, v. 23, n. 4, p. 660-679, 1998.
- DEN HOND, F.; DE BAKKER, F. G. A.; DOH, J. P. What prompts companies to collaboration with NGOs? Recent evidence from the Netherlands. **Business & Society**, v. 54, n. 2, p. 187 – 228, 2015.
- ERAKOVICH, R.; ANDERSON, T. Cross-sector collaboration : management decision and change model. **International Journal of Public Sector Management**, v. 26, n. 2, p. 163–173, 2013.
- EVERETT, K. M. **Collaboration between grant-making organizations, evaluators, and program staff related to standardized evaluation requirements**. 2013. 1 v. Tese (Doutorado) - Curso de Filosofia Educacional em Liderança, Pesquisa e Tecnologia, Western Michigan University, Michigan, 2013.
- EWEJE, G. MNEs and Civil Society : the Post-WSSD Perspectives. **Sustainable Development**. v. 15, n. 1, p.15-27, 2007.

GAJDA, R. Utilizing collaboration theory to evaluate strategic alliances. **American Journal of Evaluation**, v. 25, n. 1, p. 65–77, 2004.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GROVER, S.; AGRAWAL, V. P.; KHAN, I. A. Role of human factors in TQM: a graph theoretic approach. **Benchmarking: an International Journal**, v. 13, n. 4, p. 447–468, 2006.

GOVERNO AUSTRALIANO, disponível em:

< https://www.acnc.gov.au/ACNC/Register_my_charity/Who_can_register/What_is_NFP/ACNC/Reg/What_is_NFP.aspx>. Acesso em: 05 jun. 2016, 21:02.

GUO, C. Understanding collaboration among nonprofit organizations: combining resource dependency, institutional, and network perspectives. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 34, n. 3, p. 340–361, 2005.

HARANGOZÓ, G.; ZILAHY, G. Cooperation between business and non-governmental organizations to promote sustainable development. **Journal of Cleaner Production**, v. 89, n. 1, p. 18–31, 2015.

HAHN, R.; GOLD, S. Resources and governance in “base of the pyramid”-partnerships: Assessing collaborations between businesses and non-business actors. **Journal of Business Research**, v. 67, n. 7, p. 1321–1333, 2014.

HERLIN, H.; PAZIRANDEH, A. Nonprofit organizations shaping the market of supplies. **International Journal of Production Economics**, v. 139, n. 2, p. 411–421, 2012.

HILL, C.; LYNN, L. Producing human services: why do agencies collaborate? **Public Management Review**, v. 5, n. 1, p. 63–81, 2003.

JAIN, V.; RAJ, T. Modeling and analysis of FMS performance variables by ISM, SEM and GTMA approach. **International Journal of Production Economics**, v. 171, n. 1, p. 84–96, 2016.

JAMALI, D.; KESHISHIAN, T. Uneasy alliances: Lessons learned from partnerships between businesses and ngos in the context of CSR. **Journal of Business Ethics**, v. 84, n. 2, p. 277–295, 2009.

JANG, H. S.; SAITGALINA, M.; FEIOCK, R. C. Institutional collective action issues in nonprofit self-organized collaboration. **Administration & Society**, v. 48, n. 2, p. 163–189, 2016.

JESÚS BARROSO-MENDEZ, M.; GALERA-CASQUET, C.; VALERO-AMARO, V. Proposal of a social alliance success model from a relationship marketing perspective: A meta-analytical study of the theoretical foundations. **Brq-Business Research Quarterly**, v. 18, n. 3, p. 188–203, 2015.

JOHANSEN, M.; LEROUX, K. Managerial networking in nonprofit organizations: the impact of networking on organizational and advocacy effectiveness. **Public Administration Review**, v. 73, n. 2, p. 355–363, 2012.

KOLK, A.; VAN TULDER, R.; KOSTWINDER, E. Business and partnerships for development. **European Management Journal**, v. 26, n. 4, p. 262–273, 2008.

LACERDA, R. T. O.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R. Uma análise bibliométrica da literatura sobre estratégia e avaliação de desempenho. **Gestão & Produção**, v. 19, n. 1, p.59–78, 2012.

LAVIE, D. The competitive advantage of interconnected firms: an extension of the resource-based view. **Academy of Management Review**, v. 31, n. 3, p. 638–658, 2006.

- LEE, E. W. Y.; LIU, H. K. Factors influencing network formation among social service nonprofit organizations in Honk Kong and implications for comparative and China studies. **International Public Management Journal**, v. 15, n. 4, p. 454-478, 2012.
- LEWIS, M. Lean production and sustainable competitive advantage. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 20, n. 8, p. 959-978, 2000.
- LEWIS, M. et al. Competing through operations and supply: the role of classic and extended resource-based advantage. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 30, n. 10, p. 1032-1058, 2010.
- LIU, G.; KO, W. W. Social Alliance and Employee Voluntary Activities: A Resource-Based Perspective. **Journal of Business Ethics**, v. 104, n. 2, p. 251-268, 2011.
- LYAKHOV, A.; GLIEDT, T. Understanding Collaborative Value Creation by Environmental Nonprofit and Renewable Energy Business Partnerships. **Voluntas**, v. 28, n. 4, p. 1448-1472, 2017.
- MAIER, F.; MEYER, M.; STEINBEREITHNER, M. Nonprofit organizations becoming business-like: a systematic review. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 45, n. 1, p.64-86, 2014.
- MANO, R. S. Networking modes and performance in Israel's nonprofit organizations. **Nonprofit Management and Leadership**, v. 24, n. 4, p. 429-444, 2014.
- MARTÍNEZ, C. V. Social alliances for fundraising: how Spanish nonprofits are hedging the risks. **Journal of Business Ethics**, v. 47, n. 3, p. 209-222, 2003.
- MARTINS, R. A. Abordagens quantitativa e qualitativa. In.: CAUCHICK MIGUEL, Paulo A. (coord.) **Metodologia de Pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. Rio de Janeiro: Elsevier; ABEPRO, 2010, p. 45-61.
- MCIVOR, R. How the transaction cost and resource-based theories of the firm inform outsourcing evaluation. **Journal of Operations Management**, v. 27, n. 1, p. 45-63, 2009.
- MEYER, John W.; ROWAN, Brian. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977.
- MOLDOVAN, A. M.; GREENLEY, M.; LAKATOS, E. S. Corporate social responsibility, NGOs and business partnerships for social sustainability. **Review of Applied Socio-Economic Research**, v. 11, n. 1, p. 51-56, 2016.
- MUDULI, K. *et al.* Barriers to green supply chain management in Indian mining industries: a graph theoretic approach. **Journal of Cleaner Production**, v. 47, n. 1, p. 335-344, 2013.
- MUNGER, F. P. The structures and practices of collaboration among environmental organizations in waterloo region. **Dissertation Abstracts International: Section B: The Sciences and Engineering**, v. 75, n. 11-B(E), p. No-Specified, 2015.
- MURPHY, M.; ARENAS, D.; BATISTA, J. M. Value creation in cross-sector collaborations: the roles of experience and alignment. **Journal of Business Ethics**, v. 130, n. 1, p. 145-162, 2015.
- OKOLI, C.; PAWLOWSKI, S. D. The Delphi method as a research tool: an example, design considerations and applications. **Information & Management**, v. 42, n. 1, p. 15-29, dez. 2004.
- OLIVEIRA, B.; ROSS, E. S.; ALTIMEYER, H. Y. Proposta de um modelo de planejamento estratégico para instituições sem fins lucrativos. **Revista FAE**, v. 8, n. 1, p. 69-89, 2005.

- PARKER, B.; SELSKY, J. W. Interface dynamics in cause-based partnerships: An exploration of emergent culture. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 33, n. 3, p. 458–488, 2004.
- PATON, B. Collaboration among industry, civil society, and government for sustainability: a framework for identifying opportunities. **Progress in Industrial Ecology**, v. 3, n. 1–2, p. 148–162, 2006.
- PLATTS, K. W. A process approach to researching manufacturing strategy. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 13, n. 8, p. 4–17, 1993.
- POWELL, W. W.; STEINBERG, R. (Ed.). **The nonprofit sector: a research handbook**. 2. ed. New Haven: Yale University Press, 2006.
- PRADIP, K. et al. International Journal of Operations & Production Management. **International Journal of Operations & Production Management International**, v. 10, n. 7, p. 25–51, 1990.
- RAJ, T.; SHANKAR, R.; SUHAIB, M. GTA-based framework for evaluating the feasibility of transition to FMS. **Journal of Manufacturing Technology Management**, v. 21, n. 2, p. 160–187, 2010.
- RAJESH, A.; NIKHIL, D.; VIVEK, S. Graph theoretic approach (GTA) – a multi-attribute decision making (MADM) Technique. **Research Journal of Engineering Sciences**, v. 2, n. 1, p. 50–53, 2013.
- REEFKER, H.; SUNDARAM, D. Key themes and research opportunities in sustainable supply chain management – identification and evaluation. **Omega**, v. 66, n. 2, p. 195–211, 2017.
- SABHARWAL, S.; GARG, S. Determining cost effectiveness index of remanufacturing: a graph theoretic approach. **International Journal of Production Economics**, v. 144, n. 2, p. 521–532, 2013.
- SAKARYA, S. et al. Social alliances: business and social enterprise collaboration for social transformation. **Journal of Business Research**, v. 65, n. 12, p. 1710–1720, 2012.
- SANZO, M. J. *et al.* Business–nonprofit partnerships: a new form of collaboration in a corporate responsibility and social innovation context. **Serv. Bus.**, v. 9, n. 4, p. 611–636, 2015.
- SANZO-PEREZ, M. J. *et al.* Business-Nonprofit partnerships: do their effects extend beyond the charitable donor-recipient model? **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 44, n. 2, p. 379–400, 2015.
- SCHILLER, R. S.; ALMOG-BAR, M. Revisiting collaborations between nonprofits and businesses: an NPO-centric view and typology. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 42, n. 5, p. 942–962, 2013.
- SEITANIDI, M. M. Intangible economy: how can investors deliver change in businesses? **Management Decision**, v. 45, n. 5, p. 853–865, 2007.
- SEITANIDI, M. M.; CRANE, A. Implementing CSR through partnerships: understanding the selection, design and institutionalization of nonprofit-business partnerships. **Journal of Business Ethics**, v. 85, n. 2, p. 413–429, 2009.
- SEITANIDI, M. M.; KOUFOPOULOS, D. N.; PALMER, P. Partnership formation for change: indicators for transformative potential in cross sector social partnerships. **Journal of Business Ethics**, v. 94, n. 1, p. 139–161, 2010.

- HEDE SKAGERLIND, Helena; WESTMAN, Moa; BERGLUND, Henrik. Corporate Social Responsibility through Cross-sector Partnerships: Implications for Civil Society, the State, and the Corporate Sector in India. **Business and Society Review**, v. 120, n. 2, p. 245-275, 2015.
- SOWA, J. The collaboration decision in nonprofit organizations: views from the front line. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 38, n. 6, p. 1003-1025, 2009.
- SOUSA, A. R. *et al.* Cooperação no APL de Santa Rita do Sapucaí. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, n. 1, p. 157-187, 2015.
- SUÁREZ, D. F.; HWANG, H. Resource constraints or cultural conformity? Nonprofit relationships with businesses. **Voluntas**, v. 24, n. 3, p. 581-605, 2013.
- THAKKAR, J.; KANDA, A.; DESHMUKH, S.G. Evaluation of buyer-supplier relationships using an integrated mathematical approach of interpretive structural modeling (ISM) and graph theoretic matrix: the case study of Indian automotive SMEs. **Journal of Manufacturing Technology Management**, v. 19, n. 1, p. 92-124, 2008.
- TSASIS, P. The social processes of interorganizational collaboration and conflict in nonprofit organizations. **Nonprofit Management Leadership**, v. 20, n. 1, p. 5-21, 2009.
- VOCK, M.; VAN DOLEN, W.; KOLK, A. Changing behaviour through business-nonprofit collaboration? **European Journal of Marketing**, v. 47, n. 9, p. 1476-1503, 2013.
- WASHINGTON DC. How to convert taxes into profits: Professional guide for Non Profit Organizations. International Business Publications. United States (Comp.). 2011. Disponível em: https://books.google.com.br/books?id=I9zBptuV1-wC&pg=PA12&lpg=PA12&dq=The+Model+Nonprofit+Corporation+Act+imposes+many+complexities+and+requirements+on+membership+decision-making&source=bl&ots=ZdbtoJv5Jq&sig=pxHMTqILtzkdd6hQgiKEOgaKrNU&hl=en&sa=X&ei=leZPVK3GB7T_sASOioGwDA&redir_esc=y#v=onepage&q=The+Model+Nonprofit+Corporation+Act+imposes+many+complexities+and+requirements+on+membership+decision-making&f=false. Acesso em: 05 jun. 2016.
- WILLIAMSON, O. E. **The economic institutions of capitalism: firms, marketing, relational contracting**. New York: Free Press, 1985.
- WRIGHT, J. T. C.; GIOVINAZZO, R. A. Delphi: uma ferramenta de apoio ao planejamento prospectivo. **Caderno de Pesquisas em Administração**, p. 54-65, 2000.
- WYMER, W.; SAMU, S. Dimensions of business and nonprofit collaborative relationships. **Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing**, v. 11, n. 1, p. 59-76, 2003.
- YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ZANNI, Pedro Pinto. **Estudo exploratório sobre a formação da estratégia em organizações do terceiro setor**. 2005. 140 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração de Empresas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2005.
- ZATEPILINA-MONACELL, O. Small business-nonprofit collaboration: locally owned businesses want to take their relationships with community-based NPOs to the next level. **Journal Of Nonprofit & Public Sector Marketing**, v. 27, n. 2, p. 216-237, 2015.

APENDICE A – QUESTIONÁRIO DELPHI ENVIADO PARA OS ESPECIALISTAS

Universidade Federal da Paraíba Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção "Avaliação dos atributos de criação de valor na colaboração entre organizações sem fins lucrativos e empresas"	  
--	--

DADOS DO ESPECIALISTA
Nome:
Instituição à qual é vinculado:

INFORMAÇÕES SOBRE O MODELO DE AVALIAÇÃO
Para o desenvolvimento do modelo de avaliação pretende-se utilizar uma ferramenta denominada de <i>graph theoretic approach</i> (GTA), que irá auxiliar na definição das inter-relações entre as variáveis de pesquisa. Essas variáveis são denominadas de "atributos" e "subatributos" de avaliação. Para cada atributo existe um grupo de subatributos relacionados, como pode ser observado no Quadro 1. Para desenvolver o modelo é necessário estabelecer as relações de influência entre os atributos e entre os subatributos de avaliação.

Quadro 1 - Variáveis de pesquisa	
Atributo	Subatributo
Complementariedade de Recursos	Seleção de parceiros adequados
	Ajuste organizacional
	Confiança
	Comunicação
Natureza dos recursos	Mobilização de recursos valiosos
	Mobilização de recursos genéricos
Direcionamento e uso dos recursos	Experiência prévia
	Compartilhamento e Integração de recursos (tangíveis e intangíveis)
Interesse comum	Equilíbrio de poder
	Motivação
	Alinhamento da missão e estratégia

INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO DO QUESTIONÁRIO
Em cada questão, o especialista deverá definir se um atributo influencia em outro e qual é o grau dessa influência. É importante destacar que as relações são bidirecionais (um atributo pode influenciar em outro e vice-versa). A intensidade das relações deve ser dada conforme apresentado no Quadro 2. A Figura 1 contém um exemplo de preenchimento do questionário. Antes de cada bloco de questões há uma descrição do significado de cada atributo.

Quadro 2 - Escala de avaliação
0 - Sem influência
1 - Influência muito baixa
2 - Influência baixa
3 - Influência média
4 - Influência alta
5 - Influência muito alta

Figura 1 - Exemplo de preenchimento		
INFLUENCIA	EM	
Atributo A		Atributo B
	0	4 - Influência alta
Atributo B		Atributo A
	2 - Influência baixa	0

De acordo com o exemplo acima, o Atributo A exerce "Influência alta" no Atributo B. Por outro lado, o Atributo B exerce "Influência baixa" no Atributo A.

Atributo	Descrição
Complementariedade de Recursos	Diz respeito ao uso e compartilhamento de recursos complementares pelas organizações que colaboram, ao investimento em recursos com os parceiros e ao uso de recursos dos parceiros de acordo com necessidades eventuais.
Natureza dos recursos	A natureza está relacionada com tipo de recurso que é empregado (utilizado ou disponibilizado) na parceria. Este pode ser recursos valiosos (difícil acesso) ou genéricos (fácil acesso).
Direcionamento e uso dos recursos	Trata do fluxo de recursos que pode ser em grande parte unilateral, proveniente principalmente de um dos parceiros, ou uma troca bilateral e recíproca.
Interesse comum	Além de estarem alinhados com o objetivo da parceria, é importante entender claramente como os parceiros consideram o valor, reconciliar quaisquer quadros divergentes de criação de valor e enxergar a troca de valor como justa.

QUESTÕES					
INTERAÇÃO ENTRE OS ATRIBUTOS					
INFLUENCIA	EM	Complementariedade de Recursos	Natureza dos recursos	Direcionamento e uso dos recursos	Interesse comum
Complementariedade de Recursos		0	0 - Sem influência	0 - Sem influência	0 - Sem influência
Natureza dos recursos		0 - Sem influência	0	0 - Sem influência	0 - Sem influência
Direcionamento e uso dos recursos		0 - Sem influência	0 - Sem influência	0	0 - Sem influência
Interesse comum		0 - Sem influência	0 - Sem influência	0 - Sem influência	0

Subatributos	Descrição
Seleção de parceiros adequados	Seleção de parceiros que possuam recursos e/ou competências diferentes daquelas que a organização possui. Além disso, um processo de seleção de parceiros adequado pode determinar o potencial de criação de valor da parceria e é vital para reduzir conflitos derivados das distintas motivações dos parceiros.
Ajuste organizacional	Um ajuste organizacional entre os parceiros é importante uma vez que as diferenças setoriais entre empresas e organizações sem fins lucrativos são tanto obstáculos à colaboração quanto fontes de benefícios para os parceiros. O ajuste organizacional ajuda a superar barreiras e aproveitar as diferenças.
Confiança	A confiança é um fator que estabiliza as relações de troca, pois envolve a crença de que os parceiros agem no melhor interesse nos seus relacionamentos, agindo de acordo com o combinado e, mais do que isso, trabalhando juntos para alcançar benefícios conjuntos. Além disso, a confiança permite a facilitação de ajustes entre organizações e é um fator crítico na escolha de um parceiro.
Comunicação	Pode ser entendida como sinônimo de informação. Para a parceria funcionar, os parceiros devem compartilhar informações (por exemplo, seus objetivos, dados técnicos, conhecimento, etc). A troca de informações sobre os recursos e a necessidade de cada organização só podem ser garantidas através de canais de comunicação efetivos. A falta de comunicação pode aumentar o risco de não ficar claro para um lado, ou ambos, que tipo de recursos o parceiro precisa e o que eles precisam fornecer para criar valor na parceria. Uma boa comunicação também pode criar confiança e vice-versa. Além disso, o melhor ajuste organizacional e o alinhamento da missão e da estratégia entre parceiros parece depender de uma comunicação efetiva e aberta.

QUESTÕES				
INTERAÇÃO ENTRE OS SUBATRIBUTOS DO ATRIBUTO COMPLEMENTARIEDADE DE RECURSOS				
INFLUENCIA	EM	Seleção de parceiros adequados	Ajuste organizacional	Confiança
Seleção de parceiros adequados		0	0 - Sem influência	0 - Sem influência
Ajuste organizacional		0 - Sem influência	0	0 - Sem influência
Confiança		0 - Sem influência	0 - Sem influência	0
Comunicação		0 - Sem influência	0 - Sem influência	0 - Sem influência

Subatributo	Descrição
Mobilização de recursos valiosos	As organizações não dispõem de recursos suficientes para atingir seus objetivos, e podem se beneficiar quando os parceiros trazem recursos ou capacidades valiosos que não podem ser facilmente alcançados.
Mobilização de recursos genéricos	Parceiros neste tipo de colaboração também podem criar valor mútuo contribuindo por meio da provisão de recursos genéricos (facilmente alcançados), como uma rede de recursos materiais e financeiros.

QUESTÕES		
INTERAÇÃO ENTRE OS SUBATRIBUTOS DO ATRIBUTO NATUREZA DOS RECURSOS		
INFLUENCIA	EM	Mobilização de recursos valiosos
Mobilização de recursos valiosos		0
Mobilização de recursos genéricos		0 - Sem influência

Subatributo	Descrição
Experiência prévia	Através de experiências anteriores pode haver uma troca recíproca de recursos, devido à sua possibilidade de moderar o efeito do alinhamento na criação de valor. Além disso, a capacidade das organizações de alavancar os recursos adquiridos externamente vem de uma série de fatores e um deles é a experiência que a organização adquiriu no gerenciamento de seu ambiente externo e resultados de experiências anteriores na obtenção de recursos de que depende. Essa experiência pode se dar em relação ao parceiro e/ou em relação ao tipo de parceria.
Compartilhamento e Integração de recursos (tangíveis e intangíveis)	Os parceiros usam mais suas capacidades e competências básicas, mas, em vez de apenas usá-las de forma isolada para realizar uma atividade que produz valor para a colaboração (típica em colaborações transacionais), compartilham ou combinam esses recursos, preservando um fluxo de recursos bilateral. As compatibilidades e diferenças entre os parceiros permitem muitas combinações de recursos tangíveis e intangíveis em uma fusão de um único recurso que pode beneficiar ambos os parceiros.

QUESTÕES		
INTERAÇÃO ENTRE OS SUBATRIBUTOS DO ATRIBUTO DIRECIONAMENTO E USO DOS RECURSOS		
INFLUENCIA	EM	Compartilhamento e Integração de recursos (tangíveis e intangíveis)
Experiência prévia		0
Compartilhamento e Integração de recursos (tangíveis e intangíveis)		0 - Sem influência

Subatributos	Descrição
Equilíbrio de poder	O poder na relação não precisa ser o mesmo, no entanto, as partes devem reconhecer-se como sendo capazes de oferecer benefícios valiosos para a parceria. Assim, facilita a reconciliação de qualquer quadro divergente de criação de valor e ajuda a entender como o parceiro pode trazer benefícios para o relacionamento. Além disso, o desequilíbrio de poder pode limitar o potencial de colaboração porque as habilidades e recursos da parte mais fraca podem não ser totalmente reconhecidos e, conseqüentemente, mal utilizados.
Motivação	Os diferentes motivos para que as organizações sem fins lucrativos e as empresas colaborem geralmente conduzem a um mal-entendido, uma alocação fraca de recursos, desequilíbrio de poder, falta de habilidades complementares, estilos de decisão efetivos, desconfiança e desentendimento ao longo do tempo.
Alinhamento da missão e estratégia	Quando as organizações percebem a colaboração alinhada com suas missões, estratégias e / ou valores, eles tendem a alocar mais recursos para o projeto e ter menos incompatibilidades ao longo de seu relacionamento, evitando divergências. Os parceiros neste tipo de colaboração são mais capazes de maximizar os benefícios alavancando as capacidades essenciais ligadas às suas competências estratégicas. Assim, o alinhamento da missão e da estratégia na parceria deve resultar em uma compreensão de como os parceiros consideram o valor, impedindo quadros divergentes de criação de valor e alcançando um acordo sobre uma troca de valor justa.

QUESTÕES			
INTERAÇÃO ENTRE OS SUBATRIBUTOS DO ATRIBUTO INTERESSE COMUM			
INFLUENCIA	EM	Equilíbrio de poder	Motivação
Equilíbrio de poder		0	0 - Sem influência
Motivação		0 - Sem influência	0
Alinhamento da missão e estratégia		0 - Sem influência	0 - Sem influência

Obs1: Caso deseje sugerir melhorias para o questionário, utilize a aba "Sugestões".

APENDICE B – EMAIL CONVITE AOS ESPECIALISTAS NO DELPHI

Prezado,

Estou desenvolvendo uma pesquisa de mestrado intitulada **“Proposição de um modelo de avaliação dos atributos de criação de valor na colaboração entre organizações sem fins lucrativos e empresas”**, orientada pela Prof.^a Dr.^a Cláudia Fabiana Gohr, do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção (**PPGEP**) da Universidade Federal da Paraíba (**UFPB**).

Para desenvolver o modelo de avaliação, **especialistas participarão da definição das relações (grau de influência) entre as variáveis da pesquisa por meio da ferramenta Delphi**, na qual busca-se o consenso entre os especialistas através de rodadas iterativas. Após cada rodada, os questionários passarão por uma avaliação de consenso e serão enviados novamente, de modo que cada especialista possa manter ou alterar a sua opinião inicial a partir da reflexão sobre as respostas do grupo. Será garantido o anonimato de todos os respondentes, assim como das respostas individuais.

Devido ao fato de ser um tema relativamente novo, estamos considerando como especialistas aqueles pesquisadores que atuam ou já atuaram em pesquisas/projetos no terceiro setor, relacionado com parcerias intersetoriais (parcerias entre organizações sem fins lucrativos e empresas privadas) ou que tenha uma compreensão em parcerias estratégicas com o terceiro setor. Dessa forma, gostaria de confirmar sua participação no grupo de especialistas que irá compor o painel Delphi. Segue o link para a sua avaliação. Basta clicar, preencher os campos e o Planilhas Google salvará as alterações automaticamente após alguns segundos. Ao concluir a avaliação, feche o arquivo normalmente e suas respostas já estarão salvas.

[LINK](#)

Agradecemos desde já.

Atenciosamente,

Felipe Alves de Oliveira Soares

APENDICE C – PRIMEIRO CONTATO VIA EMAIL CONVIDANDO ORGANIZAÇÕES PARA PARTICIPAR DA PESQUISA

Prezados,

Atualmente, estou desenvolvendo uma pesquisa de mestrado intitulada “**Proposição de um modelo de avaliação dos atributos de criação de valor (benefícios mútuos) na colaboração entre organizações sem fins lucrativos e empresas**”, orientada pela Prof.^a Dr.^a Cláudia Fabiana Gohr, do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção (PPGEP) da Universidade Federal da Paraíba (UFPB).

O objetivo da pesquisa é quantificar o grau de criação de valor (geração de benefícios mútuos) nas parcerias estratégicas entre entidades sem fins lucrativos e empresas privadas, aplicando a engenharia para criar um índice numérico de avaliação do processo de criação de valor.

Por que participar?

Sua organização tem parceria com XXX, certo? Sabe aquela dúvida se essa parceria está realmente trazendo benefícios? Será que ambas as organizações poderiam aproveitar melhor o potencial de gerar valor da parceria? Se fossemos dar uma nota para o quanto de benefício essa parceria está gerando, quanto seria? É preciso melhorar ou vale a pena replicar este tipo de parceria com outras empresas? Isso é o que estamos buscando responder através de um índice numérico e da avaliação de fatores críticos de sucesso no processo.

O modelo de avaliação que será desenvolvido poderá auxiliar nas tomadas decisão em relação a diversos aspectos da parceria, que precisam ser melhorados ou mantidos para gerar os benefícios esperados.

Como participar? Simples!

Após participação de especialistas do meio acadêmico e aplicação de uma ferramenta de modelagem multicritério para sua estruturação, o modelo deve ser **validado por meio de estudo de caso em parcerias estruturadas e ativas entre ONGs e empresas. É aqui que a XXX, considerando as parcerias com empresas privadas vigentes.** Para dar início, é padrão enviarmos um protocolo com detalhes como se dará a pesquisa em sua instituição.

Curtiu a ideia? Estamos no aguardo de sua resposta ao nosso convite.

Ficou alguma dúvida sobre a pesquisa? Estamos à disposição para esclarecer quaisquer dúvidas.

Agradecemos desde já a atenção.

APENDICE D – PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO

INFORMAÇÕES SOBRE A PESQUISA	
Pesquisador	Felipe Alves de Oliveira Soares (faosoares@gmail.com)
Orientador	Cláudia Fabiana Gohr (claudiagohr@ct.ufpb.br)
Agência de fomento	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES)
Instituição	Universidade Federal da Paraíba Departamento de Engenharia de Produção Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção
Tipo de pesquisa	Mestrado
Grupo de pesquisa	Gestão Estratégica de Sistemas de Produção.
Título da pesquisa	Proposição de um modelo de avaliação dos atributos de criação de valor (benefícios mútuos) na colaboração entre organizações sem fins lucrativos e empresas.
Problema de pesquisa	Como avaliar os atributos de criação de valor na colaboração em uma entre organizações sem fins lucrativos e empresas?
Objetivo da pesquisa	Desenvolver um modelo de avaliação dos atributos de criação de valor na colaboração entre organizações sem fins lucrativos e empresas.
Contribuições	Avaliação e análise dos atributos de criação de valor na colaboração entre organizações sem fins lucrativos e empresas. Auxílio na tomada de decisão.

CATEGORIAS DE ANÁLISE	
Atributo	Subatributo
Complementariedade de recursos	Seleção de parceiros adequados
	Ajuste organizacional
	Confiança
	Comunicação
Natureza do recurso	Mobilização de recursos valiosos
	Mobilização de recursos genéricos
Direcionamento e uso do recurso	Experiência prévia
	Compartilhamento e integração de recursos (tangíveis e intangíveis)
Interesse comum	<i>Power Imbalance</i>
	Motivação
	Alinhamento da missão e estratégia

PREPARAÇÃO DA ENTREVISTA E PLANO DE COLETA DE DADOS	
Conhecimento teórico	Aprofundar o conhecimento sobre o tema objeto de investigação, por meio da revisão da literatura, a fim de identificar as categorias de análise que compõem o modelo de avaliação.

Contato com as organizações	Estabelecer contato prévio com as organizações para verificar disponibilidade em participar da pesquisa, assim como estabelecer datas para visitas <i>in loco</i> .
Instrumentos de coleta de dados	Roteiro de entrevista semiestruturada, gravador de voz, caneta e papel.
Organizações	Pretende-se aplicar o modelo em organizações sem fins lucrativos e em empresas privadas que possuam parcerias deste tipo na região nordeste, no Brasil ou em âmbito internacional. A seleção das organizações se dará de acordo com a disponibilidade dos parceiros em participarem da pesquisa.
Tempo para execução	Cerca de 30 dias, desde o contato prévio até a data da realização da visita.
Entrevistados	Em cada organização, pretende-se entrevistar gestores que atuem no nível de tomada de decisão e conheçam os aspectos relacionados aos atributos de criação de valor (geração de benefício mútuo) na parceria.
Sigilo de dados	Garantia do sigilo da identidade dos profissionais entrevistados, assim como quaisquer informações consideradas sigilosas pelas organizações, por meio de um termo de compromisso assinado pela coordenação do programa, pela orientadora do projeto e pelo pesquisador.
Coleta de dados	O gestor de cada organização deve determinar a nota de cada sub-atributo avaliado, de acordo com a escala de Likert de 9 pontos (será disponibilizado no momento da entrevista pelo pesquisador), variando de extremamente baixo até extremamente alto. A nota atribuída diz respeito ao quanto cada sub-atributo é importante para a criação de valor (geração de benefícios mútuos) na parceria.
Divulgação dos resultados	Fornecer aos entrevistados uma estimativa para a conclusão da pesquisa, informar sobre a maneira como os resultados serão divulgados (dissertação e artigo) e gerar um relatório sobre o grau de criação de valor (geração de benefícios mútuos) da colaboração/colaboração que a organização estudada está envolvida.

PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DE DADOS	
Transcrição das entrevistas	As entrevistas deverão ser transcritas (com a imparcialidade do pesquisador) no menor tempo possível da realização da gravação, a fim de que informações importantes não sejam perdidas.
Cálculo do grau de criação de valor	A partir das notas obtidas, as mesmas se juntarão ao modelo desenvolvido pela pesquisa (consultando especialistas do meio acadêmico nacional e internacional), será possível calcular o grau de criação de valor na parceria e compará-lo em uma escala que considera um cenário ótimo e um cenário péssimo.
Análise qualitativa	As informações obtidas nas entrevistas semiestruturadas serão analisadas a fim de complementar, qualitativamente, o modelo quantitativo.

APENDICE E – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

INFORMAÇÕES SOBRE A ORGANIZAÇÃO

Ano de fundação:

Localização (sede e filiais):

Número de funcionários:

Faturamento:

Linhas de produtos:

Principais fornecedores:

Principais clientes:

Principais concorrentes:

INFORMAÇÕES SOBRE O ENTREVISTADO

Nome:

Área na qual atua:

Cargo:

Tempo em que atua na organização:

INFORMAÇÕES SOBRE A ENTREVISTA

Data:

Início:

Término:

INFORMAÇÕES SOBRE AS PARCERIAS

Quais as empresas que possui parceria?

Qual é o período de tempo das parcerias?

As parcerias estabelecidas são formais e informais?

As parcerias tiveram qual finalidade para a sua organização?

Em sua opinião, quais foram os benefícios gerados?

As parcerias geraram/geram um tipo de produto ou serviço que seria impossível de gerar de forma isolada?

QUESTÕES

Para responder as demais questões, utilize a escala a seguir relacionada:

Valor	Nível de desempenho
1	Extremamente baixo
2	Muito baixo
3	Baixo
4	Marginalmente baixo
5	Médio
6	Marginalmente alto

7	Alto
8	Muito alto
9	Extremamente alto

I. COMPLEMENTARIEDADE DE RECURSOS

A) SELEÇÃO DE PARCEIROS ADEQUADOS

1. Ao selecionar organizações para compor a parceria, sua organização considera recursos ou competências diferentes daquelas que possui? Como esse processo é realizado?
2. O tipo de parceiro está influenciando no desempenho da parceria? Em que sentido?
3. O perfil da organização parceira influencia na viabilização da complementariedade de recursos na parceria?
4. Em sua opinião, em que nível a “Seleção de Parceiros Adequados” é aplicada por sua organização na colaboração com seus parceiros?

Ext. baixo	Muito baixo	Baixo	Marg. Baixo	Médio	Marg. alto	Alto	Muito alto	Ext. alto
()	()	()	()	()	()	()	()	()

B) AJUSTE ORGANIZACIONAL

1. Ajuste de missão, ajuste de força de trabalho, ajuste do mercado-alvo ou ajuste cultural entre os parceiros são realizados para garantir a complementariedade de recursos na parceria? Em que momento?
2. O ajuste organizacional ajuda a diminuir as barreiras de colaboração entre as organizações parceiras? Como?
3. O ajuste organizacional realizado tem facilitado a complementariedade de recursos com o parceiro? De que forma?
4. Em sua opinião, em que nível o “Ajuste Organizacional” tem sido realizado por sua organização na colaboração com seus parceiros?

Ext. baixo	Muito baixo	Baixo	Marg. Baixo	Médio	Marg. alto	Alto	Muito alto	Ext. alto
()	()	()	()	()	()	()	()	()

C) CONFIANÇA

1. Existe confiança entre os parceiros?
2. A confiança é um fator importante para incentivar e garantir que o processo de complementariedade de recursos com seu parceiro seja realizado da melhor forma?
3. A confiança ajuda a alcançar os benefícios esperados entre sua organização e seu parceiro? Como?
4. Em sua opinião, qual é o nível de “Confiança” na colaboração entre sua organização e seus parceiros?

Ext. baixo	Muito baixo	Baixo	Marg. Baixo	Médio	Marg. alto	Alto	Muito alto	Ext. alto
()	()	()	()	()	()	()	()	()

D) COMUNICAÇÃO

1. De que modo os parceiros se comunicam para haver a complementariedade de recursos, compartilhando informações importantes tais como seus objetivos, dados técnicos, conhecimentos, recursos disponíveis, etc.? Há canais efetivos de comunicação? Quais?
2. Alguma vez a parceria foi prejudicada ou criou-se algum tipo de barreira na colaboração devido à falta de clareza sobre que tipo de recursos o parceiro precisa? Está claro para as organizações que tipo de recursos ambos necessitam fornecer para a complementariedade de recursos, trazendo os benefícios esperados?
3. Existem problemas de comunicação que levam à falta de confiança entre os parceiros? Ou problemas de confiança entre os parceiros que desencadeiam em uma comunicação falha?
4. Há comunicação para garantir o ajuste organizacional e o alinhamento da missão e da estratégia entre os parceiros? Essa comunicação é aberta e efetiva?
5. Em sua opinião, qual é o nível de “Comunicação” na colaboração entre sua organização e seus parceiros?

Ext. baixo	Muito baixo	Baixo	Marg. Baixo	Médio	Marg. alto	Alto	Muito alto	Ext. alto
()	()	()	()	()	()	()	()	()

II. NATUREZA DO RECURSO

A) MOBILIZAÇÃO DE RECURSOS VALIOSOS

1. Recursos, capacidades ou outros ativos valiosos que não podem ser facilmente alcançados sozinhos são mobilizados e trazidos pelo parceiro para suprir a falta de recursos? Em, caso afirmativo, de que forma?
2. Esses recursos, capacidades ou ativos são importantes para atingir o objetivo da sua organização? Por quê?
3. Em sua opinião, em que nível há uma “Mobilização de recursos valiosos” na colaboração entre sua organização e seus parceiros?

Ext. baixo	Muito baixo	Baixo	Marg. Baixo	Médio	Marg. alto	Alto	Muito alto	Ext. alto
()	()	()	()	()	()	()	()	()

b) MOBILIZAÇÃO DE RECURSOS GENÉRICOS

1. Recursos, capacidades ou outros ativos genéricos facilmente alcançados sozinhos são mobilizados e trazidos pelo parceiro para suprir a falta de recursos? Caso afirmativo, de que forma?
2. Esses recursos ou capacidades são importantes para atingir o objetivo da sua organização? Por quê?
3. Em sua opinião, em que nível há uma “Mobilização de recursos genéricos” na colaboração entre sua organização e seus parceiros?

Ext. baixo	Muito baixo	Baixo	Marg. Baixo	Médio	Marg. alto	Alto	Muito alto	Ext. alto
()	()	()	()	()	()	()	()	()

III. DIRECIONAMENTO E USO DO RECURSO

A) EXPERIÊNCIA PRÉVIA

1. Que tipo de experiências sua organização teve com o(s) seu(s) parceiro(s) antes de realizar efetivamente as parcerias?
2. Sua organização possui algum tipo de experiência semelhante com as atuais parcerias?
3. Em sua opinião, qual o nível de “Experiência prévia” que sua organização possui em relação a colaboração com seus parceiros?

