



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Criação de valor através de relações interorganizacionais

O Caso de estudo da Intraplás

André Filipe Couto Cardoso

Católica Porto Business School

2024



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Criação de valor através de relações interorganizacionais

O caso de estudo da Intraplás

Trabalho Final na modalidade de Dissertação / Relatório de Estágio / Projeto
apresentado à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de mestre em Gestão

por

André Filipe Couto Cardoso

sob orientação de
Prof. Dr. Luís Marques

Católica Porto Business School
Maio de 2024

Agradecimentos

A realização deste mestrado, e do trabalho que de seguida se apresenta, nunca teria sido possível sem o apoio de uma série de pessoas por quem eu sinto a maior gratidão e às quais não poderia deixar de agradecer.

À minha família, pois sem a sua paciência, compreensão, incentivo e apoio incondicional, não teria as condições para tornar este trabalho possível.

Quero também manifestar o meu agradecimento à Intraplás, pela cooperação, pelo suporte e pelo apoio prestado.

E por fim, ao meu orientador, o professor doutor Luís Marques pelo estímulo, pelo apoio, pela confiança, pelas contribuições imprescindíveis e, sobretudo, pela disponibilidade que me dedicou.

Resumo

O objetivo deste estudo é compreender os mecanismos de criação de valor através de relações interorganizacionais, com especial foco, na relação interorganizacional entre a Intraplás e a Yoplait. Num primeiro momento, num ponto de vista teórico, estudou-se os diferentes tipos de relações, os motivos na base da sua criação e, de seguida, dois modelos de criação de valor através de relações interorganizacionais, sendo um mais global e outro específico. De seguida, e com base nas informações recolhidas nas entrevistas feitas aos colaboradores da Intraplás, foi possível fazer um enquadramento teórico-prático que nos possibilitou retirar algumas conclusões. Em geral, os resultados mostram que a Intraplás se baseia em diferentes mecanismos e atividades de maneira a manter uma relação duradoura baseada na criação de valor mútuo, resultados esses coincidentes com alguma literatura apresentada. Esta pesquisa contribui para uma melhor compreensão dos mecanismos de criação de valor em relações interorganizacionais e destaca a importância de uma abordagem mais colaborativa e orientada para o valor na gestão de parcerias empresariais.

Palavras-chave: Relações interorganizacionais, Criação de valor, Colaboração, Intraplás

Abstract

The aim of this study is to understand the mechanisms for creating value through inter-organisational relationships, with a particular focus on the inter-organisational relationship between Intraplás and Yoplait. Firstly, from a theoretical point of view, we studied the different types of relationships, the reasons behind their creation and then two models of value creation through inter-organisational relationships, one more global and the other specific. Then, based on the information gathered in the interviews with Intraplás employees, it was possible to draw up a theoretical and practical framework that enabled us to draw some conclusions. In general, the results show that Intraplás relies on different mechanisms and activities to maintain a lasting relationship based on the creation of mutual value, results that coincide with some of the literature presented. This research contributes to a better understanding of value creation mechanisms in inter-organisational relationships and highlights the importance of a more collaborative and value-oriented approach to managing business partnerships.

Keywords: Inter-organizational relations, Value creation, Collaboration, Intraplás

Índice

Agradecimentos	iii
Resumo.....	v
Abstract.....	vii
Índice.....	ix
Índice de Figuras.....	xii
Índice de Tabelas	xiv
Introdução.....	16
Capítulo 1-Revisão literária.....	20
1.1 Colaboração interorganizacional.....	20
1.1.1 Contextualização e Definição	20
1.1.2 Motivações e fatores críticos de sucesso	21
1.2 Relações interorganizacionais.....	22
1.2.1 Paradigmas teóricos.....	22
1.2.2 Tipos de relações interorganizacionais.....	26
1.3.1 Definição de valor	28
1.3.2 Tipos de valor	29
1.3.3 Arquitetora de criação de valor e atuação interorganizacional	30
1.3.4 A natureza dinâmica da criação de valor	32
1.3.5 Compreensão co evolutiva da criação de valor interorganizacional.....	34
1.4 Criação de valor nas relações cliente-fornecedor.....	35
Capítulo 2-Metodologia.....	42
Capítulo 3-Estudo de caso-Intraplás.....	44

3.1 História da empresa	44
3.2 Relações interorganizacionais da Intraplás.....	46
3.2.1 Relação interorganizacional Intraplás-Yoplait	47
Capítulo 4-Discusão	50
4.1 Caracterização da relação interorganizacional Intraplás-Yoplait e dos diferentes pontos de colaboração	50
4.2 Enquadramento teórico-prático da relação interorganizacional Intraplás- Yoplait	56
Capítulo 5-Conclusão.....	60
Capítulo 6-Referências bibliográficas	62

Índice de Figuras

Figura 1: Modelo de criação de valor por funções;.....	38
Figura 2: Matriz de classificação de relações baseada em funções.....	39
Figura3: Diagrama de apresentação das diferentes relações interorganizacionais da Intraplás.....	46

Índice de Tabelas

Tabela 1: Caracterização da relação interorganizacional Intraplás-Yoplait ...	47
Tabela 2: Caracterização dos diferentes pontos de colaboração dentro da relação interorganizacional	52

Introdução

Nos dias de hoje, devido á emergência das novas tecnologias, o mundo empresarial caracteriza-se por ser altamente competitivo, globalizado e em constante inovação, obrigando as empresas a estarem em constante adaptação e evolução. Tendo em conta este contexto e o facto de que as empresas não têm recursos ou know-how para expandir o comércio local em comércio global, ao longo da última década, empresas, políticos e investigadores defendem a necessidade de recorrer cada vez mais á cooperação e colaboração entre organizações.

As empresas consideram a colaboração um instrumento poderoso para implementar estratégias sociais corporativas, e, ao mesmo tempo, alcançar objetivos sociais e económicos, uma vez que as empresas podem aceder a novos recursos relacionados com os domínios social, ambiental e económico (Gray e Stites 2013; Austin e Seitanidi 2012a, b; Kourula e Laasonen, 2010; London e Hart , 2010; Seitanidi ,2010; Googins e outros ,2007; Selsky e Parker, 2005, 2010; Berger e outros ,2004; Austin ,2000a).

Com recurso à colaboração as empresas podem criar relações interorganizacionais através de um processo baseado na identificação de interesses comuns, confiança mútua e negociação de acordos com vista atingir benefícios mútuos para os elementos da relação. Após o estabelecimento de relações, o seu funcionamento vai depender de um conjunto de interações, atividades, trocas e mecanismos envolvendo as duas partes. Uma correta definição de todo este processo de criação e funcionamento das relações interorganizacionais pode culminar na criação de valor para as partes.

No entanto, apesar da centralidade da criação de valor na cooperação entre organizações, pouco se sabe sobre o conceito de criação de valor ou a sua natureza, isto é, definição, variedades, procedimentos ou propagação. Na

verdade, os autores tendem a sub especificar a definição e os tipos de valores, deixando a dúvida sobre o que é e como os valores são criados por meio da cooperação entre os membros da comunidade.

A tese apresentada aborda um caso de estudo realizado numa das principais empresas portuguesas de plásticos e embalagens – a Intraplás. Tem como objetivo analisar relações interorganizacionais da Intraplás de forma a entender, como são criadas, como funcionam e de que maneira contribuem para a criação de valor para ambas as partes da relação.

Portanto, o ponto de partida deste estudo consiste numa revisão da literatura acerca de relações interorganizacionais, começando por fazer uma pequena contextualização do conceito de colaboração entre organizações, as suas motivações e fatores críticos de sucesso. Seguidamente aborda-se os diferentes motivos na base da criação de uma relação interorganizacional, os diferentes tipos de relações interorganizacionais, um modelo co evolutivo de criação de valor e por fim um modelo de criação de valor específico de relações cliente-fornecedor.

O capítulo seguinte descreve a metodologia utilizada neste estudo, classificando o tipo de investigação, de caso de estudo e a forma como foi feita a recolha e análise de dados.

Posteriormente, já no capítulo 4, é feita uma apresentação e contextualização histórica da empresa em causa. De seguida, é apresentado o desdobramento do caso de estudo com a apresentação da informação, retida das entrevistas, caracterizadora da relação interorganizacional.

No capítulo 5, é realizada a discussão da informação apresentada anteriormente, prosseguindo com um enquadramento teórico-prático, para subsequentemente no capítulo 6, apresentar uma conclusão acerca do estudo no seu global, as suas limitações e sugestões para futuras pesquisas.

Capítulo 1-Revisão literária

1.1 Colaboração interorganizacional

1.1.1 Contextualização e Definição

Colaboração é, sem dúvida alguma, uma das palavras em destaque do século XXI. A filosofia subjacente ao conceito de colaboração, isto é, a vinculação ou compartilhamento de informações, recursos, atividades e capacidades pelas organizações de forma a alcançar um resultado, que não seria possível individualmente (Bryson e outros, 2006), parece ter alcançado todas as esferas da economia e da sociedade. No mundo dos negócios, a colaboração progrediu muito além do seu foco original de uma mentalidade competitiva e individualista.

Colaboração consiste assim numa atividade crucial que facilita a realização de tarefas interdisciplinares e multidisciplinares e ajuda as organizações a atingir os seus objetivos e a resolver desafios, que não eram possíveis individualmente (Durugbo, 2012).

No processo de colaboração as partes relacionam-se de forma estreita e duradoura, com base em fortes compromissos com um objetivo comum, reunir conhecimentos especializados e uniformizar operações (Durugbo e outros, 2011).

Segundo Galbreath (2002) a atual economia entrou numa era do relacionamento, em que o sucesso de uma organização depende da sua capacidade para construir ativos provenientes de relacionamentos de qualidade que permitam a criação de valor.

1.1.2 Motivações e fatores críticos de sucesso

A pesquisa acerca da colaboração interorganizacional focou-se em duas áreas principais. A primeira diz respeito às motivações que leva as empresas a colaborarem. Gray e Stites (2013) numa recente revisão sistemática da literatura classificaram as motivações em quatro tipos genéricos, ou seja, motivações orientadas para a legitimidade, motivações orientadas para os recursos, motivações orientadas para as competências e motivações orientadas para a sociedade.

De maneira mais específica, os investigadores identificaram como principais motivações, a imagem organizacional (Seitanidi 2010; Yaziji e Doh 2009; Austin 2000a; Googins e Rochlin 2000; Huxham 1996), a transferência e criação de conhecimento (Yaziji e Doh 2009; Todeva e Knoke 2005; Millar e outros, 2004; Borgatti e Foster, 2003; Hardy e outros, 2003; Googins e Rochlin 2000; Huxham 1996; Cinza 1989), a inovação (Holmes e Moir, 2007), o acesso a redes (Seitanidi 2010; Millar e outros, 2004) e a inteligência de mercado (Yaziji e Doh, 2009; Austin, 2000). Sendo que a motivação final recai na criação de valor.

A segunda área de investigação remete para a identificação dos principais fatores de sucesso. Segundo Gray e Stites (2013) existem três áreas críticas que os potenciais parceiros precisam de considerar em todas as fases do processo de criação de valor, nomeadamente (1) seleção do tipo certo de parceria, (2) seleção do tipo certo de parceiro e (3) gestão cuidadosa do processo de parceria.

A colaboração interorganizacional é considerada um resultado que é influenciado por variáveis independentes. Nestes estudos que se concentram na identificação de elementos essenciais de sucesso, essas variáveis são conhecidas como "fatores críticos de sucesso" e devem ser monitoradas em todas as etapas do processo para melhorar os resultados da cooperação.

Assim, como um processo, a colaboração tende a se tornar o resultado esperado em vez de apenas um meio de criar valor. Por outras palavras, os investigadores focaram-se nos elementos que permitem as relações de trabalho em equipa, mas ignoraram o conceito de criação de valor. Ao nos concentrarmos nos fatores de sucesso, não conseguimos compreender plenamente a complexidade, a dinâmica e os processos de criação de valor que ocorrem nas colaborações interorganizacionais.

1.2 Relações interorganizacionais

1.2.1 Paradigmas teóricos

Embora a literatura sobre relacionamentos interorganizacionais seja extensa, um tema difundido, explícito ou implícito na maioria dos artigos, é se os diferentes tipos de relacionamentos interorganizacionais fazem sentido e se as vantagens superam as desvantagens.

Portanto o objetivo deste subcapítulo, será analisar os diferentes tipos de relações interorganizacionais, com que base teórica elas são desenvolvidas e o balanço entre as suas vantagens e desvantagens.

A literatura teórica sobre a formação de relacionamentos interorganizacionais é fragmentada, com diversas disciplinas contribuindo para a área (Contractor e Lorange, 1988; Koza & Lewin, 1998; Osborn & Hagedoorn, 1997), sendo apresentados diversos paradigmas teóricos como explicações da formação das relações interorganizacionais.

Os paradigmas teóricos abordados nesta revisão são: a economia dos custos de transação, a dependência de recursos, as escolhas estratégicas, a teoria das partes interessadas, a teoria da aprendizagem e a teoria institucional.

Economia de custos de transação

Segundo Williamson (1975,1985,1991) a economia dos custos de transação tem sido alvo de muita atenção dentro da literatura acerca da colaboração entre empresas. O conceito de economia de custos de transação centra-se na forma como uma organização deve organizar as suas atividades que abrangem fronteiras, de modo a minimizar a soma dos seus custos de produção e transação.

Os custos de produção das organizações variam como resultado da escala das suas operações, efeitos de aprendizagem/experiência, vantagens de localização e influências proprietárias, como patentes e segredos comerciais. Os custos de transação também variam e incluem despesas associadas à organização, gestão e monitorização de transações entre mercados (Child e Faulkner, 1998; Kogut, 1988).

Dependência de recursos

Segundo Scott (1987) a dependência de recursos é uma teoria enraizada numa estrutura de sistema aberto, que argumenta que as organizações devem envolver-se em trocas com o seu ambiente para obter recursos.

Barney (1991) defende que esta teoria é diferente da visão da empresa baseada em recursos, que ganhou popularidade nos últimos anos, uma vez que o foco na visão baseada em recursos é mais interno (Castanias e Helfat, 1991:155), embora haja algum reconhecimento de que recursos internos importantes podem ser obtidos de fontes externas.

Por outro lado, a teoria da dependência de recursos foca-se exclusivamente nos recursos que são obtidos a partir de fontes externas de maneira a contribuir para a sobrevivência e desenvolvimento de uma empresa.

Com base nesta teoria, a formação de relações interorganizacionais tem como foco cumprir dois objetivos, isto é, adquirir controlo sobre recursos críticos de forma a diminuir a dependência de outras organizações e adquirir controlo sobre

recursos que aumentem a dependência de outras organizações sobre elas. Portanto, uma organização tenta aumentar o seu poder em relação a outras organizações, no seu ambiente relevante (Thorelli, 1986; Pfeffer e Salancik, 1978). Outra razão para a criação de relações interorganizacionais, sustentada neste paradigma, é o acesso a ativos complementares entre os elementos que estão a colaborar.

Escolha Estratégica

O paradigma teórico da escolha estratégica surgiu de argumentos económicos que as empresas procuram alianças interorganizacionais para aumentar a competitividade ou o poder de mercado.

Contudo as empresas justificam as relações interorganizacionais utilizando uma variedade de razões estratégicas, que incluem eficiência de curto prazo ou razões baseadas em recursos ou até uma série de outros fatores (Jarillo, 1989; Kogut, 1988; Shan, 1990). Esta teoria manifesta-se na prática quando as empresas procuram alianças comerciais por razões como aumentar a velocidade de entrada no mercado e o poder de mercado ou neutralizar/bloquear os movimentos dos concorrentes.

Teoria das partes interessadas

A teoria das partes interessadas coloca as organizações no centro de uma rede de partes interessadas, que podem afetar ou serem afetadas por elas, incluindo investidores, fornecedores, funcionários, clientes, concorrentes, entre outros (Freeman, 1994). Segundo Jensen e Meckling (1976) as organizações são vistas como um “nexo de contratos” entre elas e os stakeholders.

Nesta perspetiva as organizações são usadas para coordenar os interesses dos stakeholders, este ponto de vista baseia-se na ideia de que as organizações são essencialmente sistemas de cooperação. As organizações são, assim, mais

propensas a formar coligações com aqueles que estão interessados em atingir metas compartilhadas, devido à sua natureza colaborativa (Axelrod, Mitchell, Thomas, Bennett e Bruderer, 1995).

Teoria da aprendizagem

Segundo esta perspectiva a formação de relações interorganizacionais é justificada pela capitalização de oportunidades de aprendizagem organizacional (Hamel, 1991; Kogut, 1988; Mowery, Oxley, & Silverman, 1996). As organizações procuram alianças de maneira a adquirir novas habilidades técnicas ou capacidades tecnológicas de empresas parceiras (Hamel, 1991; Mody, 1993; Shan, 1990), que são, a maior parte das vezes, difíceis de obter no mercado devido à natureza tácita do conhecimento (Mowery e outros, 1996). A aprendizagem é também a principal motivação para relacionamentos interorganizacionais conectados mais folgadoamente, tal como as associações comerciais.

Teoria Institucional

Segundo DiMaggio e Powell (1983), a teoria institucional sugere que os ambientes institucionais impõem pressões sobre as organizações para que pareçam legítimas e estejam em conformidade com as normas sociais prevalecentes. No mundo empresarial as empresas são pressionadas a prosseguirem atividades que aumentem a sua legitimidade e a realcem a sua conformidade com as regras e normas do ambiente de negócio.

Wiewel e Hunter (1985) descobriram que as novas organizações são capazes de aumentar a sua legitimidade conforme a sua capacidade de formar afiliações com empresas conhecidas. O aumento de legitimidade pode ser fulcral para o surgimento de novas relações que podem possibilitar o acesso a recursos e conhecimentos críticos.

1.2.2 Tipos de relações interorganizacionais

Joint Venture

Uma Joint venture consiste numa entidade criada quando duas ou mais empresas reúnem uma parte dos seus recursos para criar uma organização separada de propriedade conjunta (Inkpen e Crossan, 1995). Normalmente são criadas com o intuito de obter acesso a mercados estrangeiros (Harrigan,1988; Inkpen e Li,1999), onde uma empresa que procura esse acesso oferece um produto, serviço, conhecimento de marketing, sofisticação tecnológica e recursos financeiros em troca e legitimidade local , conhecimento do mercado , contactos governamentais e industriais e oferta de mão-de-obra. A investigação demonstrou que são mais adotadas em indústrias maduras, onde o foco é obter economias de escala.

Network

As Networks são constelações de empresas que se organizam através do estabelecimento de contratos sociais, em vez de contratos juridicamente vinculativos (Atler e Hage, 1993; Jones e outros, 1997). Os investigadores veem as Networks como uma configuração “hub and wheel”, com o foco da organização no “hub”, onde se organiza as interdependências de um conjunto complexo de empresas (Dunning, 1988; Harrigan, 1986; Jarillo, 1988). Este tipo de organização possibilita a que cada empresa participante na Network se especialize na sua área, deixando atividades secundárias para outros membros ou fornecedores (Bluedorn, Jonhson, Cartwright e Barringer , 1994).

Consórcios

Os consórcios consistem em joint ventures especializadas que abrangem muitos acordos diferentes (Brooks, Blunden e Bidgood;1993). Segundo Kanter

(1989) os consórcios consistem num grupo de organizações que têm uma necessidade semelhante e se unem para criar uma entidade que satisfaça essa necessidade de todas elas.

Os consórcios podem ser grandes, tendo estruturas formais de governação e produzem conhecimento exclusivo para os seus membros, ou pequenos, sendo organizados para outros fins.

Alianças

Uma aliança é um acordo entre duas ou mais empresas que estabelece uma relação de troca, mas não envolve propriedade conjunta (Dickson e Weaver, 1997). As alianças tendem a ser informais e não envolvem a criação de uma nova entidade (ao contrário da joint venture) ou de uma autoridade administrativa central (como num consórcio).

Associações comerciais

As associações comerciais são, normalmente, organizações sem fins lucrativos formadas por empresas dos mesmos setores para recolher e divulgar informações comerciais, oferecer aconselhamento jurídico e técnico, fornecer formação relacionada com o setor e fornecer uma plataforma para lobbying coletivo. A formação de associações comerciais é particularmente elevada em indústrias onde a ameaça de intervenção governamental é elevada e a atividade de lobbying é forte (Gupta e Lad, 1983).

1.3 Criação de valor

1.3.1 Definição de valor

Apesar da centralidade da criação de valor na cooperação entre organizações, pouco se sabe sobre o conceito de criação de valor ou a sua natureza, isto é, definição, variedades, procedimentos ou propagação. Na verdade, os autores tendem a sub especificar a definição e os tipos de valores, deixando a dúvida sobre o que é e como os valores são criados por meio da cooperação entre os membros da comunidade.

O conceito de valor tem sido abordado de várias perspetivas, nos diferentes estudos de negócios ou acerca da sociedade, devido á sua complexidade e centralidade. Segundo Friedman (1970), o valor é puramente económico e destina-se aos acionistas , afirmando também , que o valor económico de uma organização é mutuamente exclusivo do seu valor social. Koller (1994, p.87) afirma que o valor apenas é criado quando o as empresas investem capital com retornos que excedem o custo desse capital.

Porter (1985, p.38) defende que o valor é definido como a quantia que os compradores estão dispostos a pagar por aquilo que uma empresa lhes fornece; Juntamente com Kramer (2011) afirma “o propósito da corporação deve ser redefinido como a criação de valor compartilhado, e não apenas lucro em si”; isto envolve a criação de valor económico de uma forma que também crie valor para a sociedade, respondendo às suas necessidades e desafios. Quando considerado sob esta luz, o valor já não é de natureza puramente económica.

Por outro lado, Barney (1991) define valor como a capacidade de um recurso permitir a uma empresa definir uma estratégia que a coloque numa posição superior em termos de eficiência e eficácia.

Constata-se assim, uma incomensurabilidade do conceito “valor”, devido aos pressupostos subjacentes sobre as organizações e a sociedade, isto porque, o que pode ser valioso para um pode não o ser para o outro, o que explica o consenso limitado sobre o que é o valor e o que deve incluir ou excluir. Para além disto, também uma segunda fonte de diversidade no conceito de criação de valor tem a ver com níveis de análise.

1.3.2 Tipos de valor

Como se pode constatar pela informação apresentada anteriormente, o conceito de valor pode ter diferentes significados, dependendo da perspetiva de cada um e do contexto no qual esta a ser analisado. Desta maneira iremos recorrer a um espectro com o objetivo de identificar os diferentes tipos de valor que são criados através da colaboração interorganizacional.

O CVC framework (Collaborative value creation framework) de Austin e Seitanidi (2012) visa incorporar a avaliação de valor multinível, introduzindo os níveis meso, micro e macro entre os beneficiários internos e externos do valor que é criado. Embora o espectro de criação de valor de Austin e Seitanidi (2012a) fosse projetado para colaborações entre empresas sem fins lucrativos, sua natureza genérica e seus termos de referência o tornam aplicável a qualquer tipo de colaboração interorganizacional, devido á sua abrangência de valores que são inerentes a qualquer relacionamento colaborativo, em vez de valores específicos trazidos pelo relacionamento e ao facto de que o espectro não menciona a origem sectorial (por exemplo, organização sem fins lucrativos, empresarial ou governamental) dos membros colaboradores.

Constituído por quatro componentes, sendo neste caso apenas relevante o primeiro. O primeiro componente consiste num espectro de criação de valor, que fornece termos de referência para analisar a criação de valor.

O espectro é constituído por quatro tipos de valor diferentes:

(1) Valor associativo: é um benefício que é acumulado para outro parceiro simplesmente por ter um relacionamento colaborativo com a outra organização.

(2) Valor do recurso transferido: refere-se ao benefício obtido por um parceiro ao receber um recurso de outro parceiro. A importância do valor transferido depende da natureza dos ativos transferidos e da forma como esses ativos são utilizados.

(3) Valor de interação: compreende os ativos intangíveis que derivam do processo de trabalho conjunto dos parceiros.

(4) Valor sinérgico: surge da premissa subjacente a toda colaboração de que a combinação dos recursos dos parceiros lhes permitirá alcançar mais juntos do que seriam capazes de fazer separadamente. A inovação é o motor deste tipo de valor e é suscetível de mudanças importantes para os parceiros e para a sociedade.

1.3.3 Arquitetora de criação de valor e atuação interorganizacional

A criação de valor abrange a inovação como um subprocesso que pode melhorar os resultados (Fjelstade e outros, 2012). Os investigadores da arquitetura da criação de valor procuram compreender o conjunto coerente de práticas de criação de valor.

Para tal, propomos três processos que constituem uma arquitetura de criação de valor, no âmbito da cooperação interorganizacional, são eles o processo de gestão de valor, o processo de governação e o processo de capacidade de negócios.

O processo de gestão de valor consiste na gestão da proposta de valor- o que as organizações precisam e de quem, ou, o que pretendem alcançar, na

embalagem do valor – as ideias para produtos ou serviços específicos que desejam incluir no processo de troca - e, geralmente após processos operacionais de criação de valor, a experiência e avaliação da entrega de valor. O processo referido combina assim as noções de criação de valor (Kang e outros, 2007), engloba o espaço estratégico de processo de criação de valor (Ngo e O' Cass, 2010) e o espaço de escolha das empresas (Keen e Williams, 2013), abordando as questões “que valor deve ser gerido?” e “ para quem é o valor gerenciado?”(Gillier e outros , 2015).

O processo de governança abrange a camada de governação eficaz (Grover e Kohli, 2012) e a plataforma de oportunidade - práticas de negócios para investir e gerir recursos em resposta a oportunidades de criação de valor (Keen e Williams, 2013). A governação traduz o valor esperado em ações operacionais, isto é, processos de capacitação de negócios e mede o desempenho determinado e relaciona-o com a gestão de valor. Para além disto, a governação atua como infraestrutura de transações, fornecendo uma plataforma para a criação de valor (Tiwana e outros, 2010).

O processo de capacidade de negócios diz respeito às práticas operacionais (Kange e outros, 2007), abrange as camadas de ativos, conhecimentos e recursos (Grover e Kohli, 2012) e aborda a questão de como o valor deve ser gerido para cumprir operacionalmente as promessas (Gillier e outros, 2015). Os processos de capacidade de negócios concretizam as expetativas que provêm dos processos de gestão e governação de valor.

De acordo com a arquitetura de valor os processos referidos estão relacionados de forma dinâmica, ou seja, têm efeitos cruzados (Grover e Kohli, 2012).

De acordo com a dinâmica da cooperação interorganizacional, o modelo referido exige uma visão dos processos de coordenação. Com base na necessidade de prestar atenção aos processos de coordenação dinâmica (Gulati e Singh, 1998; Gulati e outros , 2012) , surge a retórica- processo evolutivo de

conexão de duas ou mais partes, onde ambas protegem a sua própria identidade (diferenciação) e procuram convergir (integração).

Tal como referido anteriormente, o processo da retórica é constituído por dois processos: diferenciação e integração. A diferenciação envolve dois processos específicos que destacam a diversidade das organizações cooperantes, enfatizando o contexto e a mudança de perspetivas (Sillince, 2005). O primeiro processo compara e contrasta organizações, colocando-as no seu próprio contexto único; O segundo processa posições, relaciona e comenta diferentes pontos de vista. Portanto a diferenciação amplia o campo de jogo usando comparação (Sillince, 2006) e relativização (Sillince, 2005). A integração consiste num processo de criação de consistência e propósito (Sillince, 2005). Inicialmente cria significados partilhados, referências cruzadas e uma história comum para conectar diversas organizações. Para além disto, promove a coesão social ao prescrever uma visão e trajetória comuns para a realização coletiva.

1.3.4 A natureza dinâmica da criação de valor

De maneira a criar um modelo dinâmico de cooperação interorganizacional, combinou-se modelos de arquitetura e coordenação de criação de valor. O modelo engloba os processos referidos anteriormente, processo de gestão de valor, de governação e de capacitação de negócios, nesses são desenvolvidos processos de diferenciação e integração ocorrendo uma transição entre eles, dependente da resposta das organizações a um episódio.

Primeiramente no episódio de diferenciação, os processos de gestão de valor entre as organizações divergem, ou seja, as organizações têm de adaptar o seu modelo de negócios para lidar com a dinâmica do mercado (Bacharache e outros,

1996). Nos processos de governação, o foco da diferenciação passa pelas relações interpessoais e acordos contratuais entre organizações. No processo de capacidade empresarial, salienta-se a dificuldade de operação entre organizações devido a rotinas e tecnologias diferentes (Andersson, 2015). Após o processo de diferenciação, as organizações podem responder a um episódio de diferenciação de diferentes maneiras, sejam elas, a adesão a posições contraditórias ou de busca de um novo equilíbrio de compreensão ou integração (Smith e Lewis, 2011). Mais especificamente as opções de resposta incluem reverter para um acordo integral original, a diferenciação contínua (que pode aumentar o fosso entre empresas), a diferenciação ampliada (procura de compreensão e de inter-relacionar as suas diferenças de acordo com a retórica), e os esforços de integração (procuram contrariar a diferenciação, procurando significado, propósito e economias comuns).

De seguida surge o episódio de integração, onde os parceiros procuram encontrar pontos em comum. No processo de gestão de valor a integração contribui para conceitos comuns nas propostas de valor, produtos ou inovações (De Martino e outros, 2013). No processo de governação a integração captura o relacionamento de troca das organizações em termos contratuais (Von Deimling e outros, 2013). A integração no processo de capacidade de negócio vincula infraestruturas e rotinas organizacionais, permitindo a partilha de dados e conhecimentos.

A integração entre os três processos é a base da arquitetura de criação de valor num sentido ostensivo, ou seja, de projetar como as organizações desejam que a cooperação produza resultados desejáveis e num sentido performativo, isto é, o que realmente acontece dentro e através das fronteiras organizacionais (Feldman e Pentland, 2003).

No pós-integração, as organizações, tal como no pós-diferenciação, podem responder com diferentes alternativas, sendo elas reverter para a experiência de

diferenciação original, integração contínua, integração estendida e esforços de diferenciação.

A diferenciação e a integração reconhecem a tensão inerente entre a autonomia organizacional e os interesses coletivos, complementado a arquitetura de criação de valor introduzida.

1.3.5 Compreensão co evolutiva da criação de valor interorganizacional

Com o intuito de compreender melhor até que ponto a arquitetura de criação de valor é eficaz ao longo do tempo é necessária uma compreensão co evolutiva. A perspectiva co evolutiva poder ser útil, pois reconhece que as organizações (micro) mudam em conjunto com o seu ambiente (macro)(Cantwell e outros , 2010; Volberda e Lewin , 2003).

O modelo co evolutivo é composto por três mecanismos, começando pela interação tanto ao nível organizacional e interorganizacional, isto é, processos de sensemaking tanto a nível individual como numa rede. Portanto, a eficácia da cooperação interorganizacional dependerá do equilíbrio entre a inclusão dos membros da organização nas relações interorganizacionais (Draulans e outros, 2003) e a diferenciação e integração. Em segundo, um mecanismo de sincronização e modelação dos inputs, processos, outputs, métricas e sistemas de medição organizacional e interorganizacional (Bobbink e outros, 2016). Ou seja, a eficácia do modelo depende da modelação dos níveis micro e macro, focada na criação de valor organizacional e interorganizacional coerentemente relacionado. Por fim, um mecanismo de gestão dinâmica do valor e avaliação, ajustamento e inovação, responsável, por exemplo, por monitorizar se as estipulações contratuais são bem executadas, ou ajustá-las quando já não são relevantes (Mahon , 2007). A eficácia deste mecanismo depende da precisão da

compreensão das ações e de como estas evoluem ao longo do tempo, da reflexão ao nível macro e micro, da abertura para discutir como a relação está a funcionar e das intervenções quando necessárias.

1.4 Criação de valor nas relações cliente-fornecedor

O conceito de valor nos mercados empresariais atraiu recentemente a atenção tanto de investigadores como de gestores e tem sido amplamente utilizada na disciplina da gestão (Anderson, JC,1995; Wilson, DT e Jantrania, S. ,1994). Anderson e Narus consideram o valor como a pedra angular da gestão do mercado empresarial devido ao papel predominante que a funcionalidade ou a performance desempenham no mercado empresarial (Anderson, JC e Narus, JA, 1999). Neste contexto, entendemos valor como a compensação percebida entre múltiplos benefícios e sacrifícios obtidos através de um relacionamento com o cliente pelos principais decisores na organização do fornecedor. A criação de valor, é desta forma, considerada o principal propósito para duas empresas se envolverem numa relação cliente-fornecedor (Anderson, JC, 1995; Wilson, DT, 1995; Grönroos, C,1997). Nesta relação o fornecedor precisa oferecer valor ao cliente, mas ao mesmo tempo precisa obter benefícios do cliente, sejam eles monetários ou outras possíveis contribuições que os relacionamentos possam trazer. De maneira a perceber melhor o funcionamento destas relações, apresentaremos um modelo conceptual baseado em funções das relações comerciais.

O termo função é normalmente associado á contribuição de um elemento para um sistema maior do qual faz parte (Abrahamson, M. ,1978). Neste caso, as funções referem-se às atividades realizadas e aos recursos empregados pelo cliente, ou seja, aquilo com o qual o cliente está contribuindo para o

relacionamento com o fornecedor. As funções podem ser classificadas como diretas ou primárias e indiretas ou secundárias (Anderson, J.C., Håkansson, H., e Johanson, J, 1994; Gemünden, H.G., Schaettgen, M., e Walter, A, 1992; Håkansson, H., e Johanson, J, 1993).

As funções diretas incluem atividades e recursos da empresa fornecedora e da empresa cliente que podem criar valor sem depender de outras relações e têm um efeito imediato nas empresas parceiras. Distinguem-se três tipos de funções diretas, isto é, função lucro, função de volume e função de salvaguarda. A função lucro remete para a realização de um lucro através dessa relação, sendo esta um pré-condição necessária para a sobrevivência de uma empresa e, portanto, uma função de elevada importância para a relação com os clientes (Kalwani, M.U., e Narayandas, N., 1995). A função volume remete para o volume de ponto de equilíbrio (break-even) necessário que permite que a empresa funcione com fins lucrativos, ou seja, a maioria das empresas precisa de ultrapassar um determinado limiar da utilização de capacidades de maneira obter economias de escala. Portanto, é natural que as empresas realizem ajustamentos nos preços para lidar com clientes que compram porções comparativamente grandes da produção dos fornecedores. A função de salvaguarda melhora a relação custo-benefício do fornecedor, tendo em conta as incertezas nos mercados competitivos, os fornecedores estabelecem certas relações com os clientes que são mantidas como um seguro contra crises ou dificuldades com outros clientes (Håkansson, H., e Turnbull, P., 1982).

As funções indiretas das relações comerciais capturam efeitos conectados no futuro e/ou em outras relações, remetendo para o conceito de rede de negócios, isto é, um conjunto de duas ou mais relações comerciais conectadas, em que cada relação de troca é feita entre empresas comerciais (Anderson, J.C., Håkansson, H., e Johanson, J., 1994). Desta forma as funções indiretas são importantes porque impactam positivamente as trocas noutras relações comerciais. As funções

indiretas distinguem-se em função inovação, de mercado, de scout e de acesso. A função de inovação diz respeito a inovações de produtos e processos desenvolvidos em conjunto com um cliente que podem melhorar o valor das ofertas do fornecedor para esse cliente no futuro, bem como para outros clientes (Gemünden, H.G., Heydebreck P., e Herden, R, 1992; Maidique, M.A., e Zirger, B.J, 1985). A função mercado traduz-se pela entrada em novos mercados e o estabelecimento de novas relações comerciais através de referência e/ou recomendações de clientes atuais (Boles, J.S., Barksdale, H.C., Jr., e Johnson, J.T, 1997). A função de Scout diz-nos que para ter sucesso, os fornecedores devem obter informações significativas de outras pessoas fora da organização (Dixon, D.F., e Wilkinson, I.F ,1989; Gordon, G.L., Schoenbachler, D.D., Kaminski, P.F., e Brouchous, K.A, 1997). Os clientes muitas vezes reúnem-se e revelam informações acerca da evolução do mercado que sejam relevantes para o negócio do fornecedor antes do que este seria capaz de fazê-lo (Håkansson, H.: Industrial Technological Development, 1987). A função de acesso remete para a experiência dos clientes em lidar com autoridades oficiais, câmaras, bancos e/ou associações comerciais possibilitando os fornecedores reduzirem procedimentos de licenciamento, negociações comerciais, entre outros, situações que consomem dinheiro e tempo (Gemünden, H.G., Schaettgen, M., e Walter, A, 1992).

Podemos constatar que todas as funções apresentadas contribuem para o valor global das relações comerciais, seja de forma direta ou indireta. Sendo assim, podemos afirmar que quanto mais o relacionamento com o cliente cumpre funções diretas e indiretas, maior será o valor percebido pelo fornecedor.

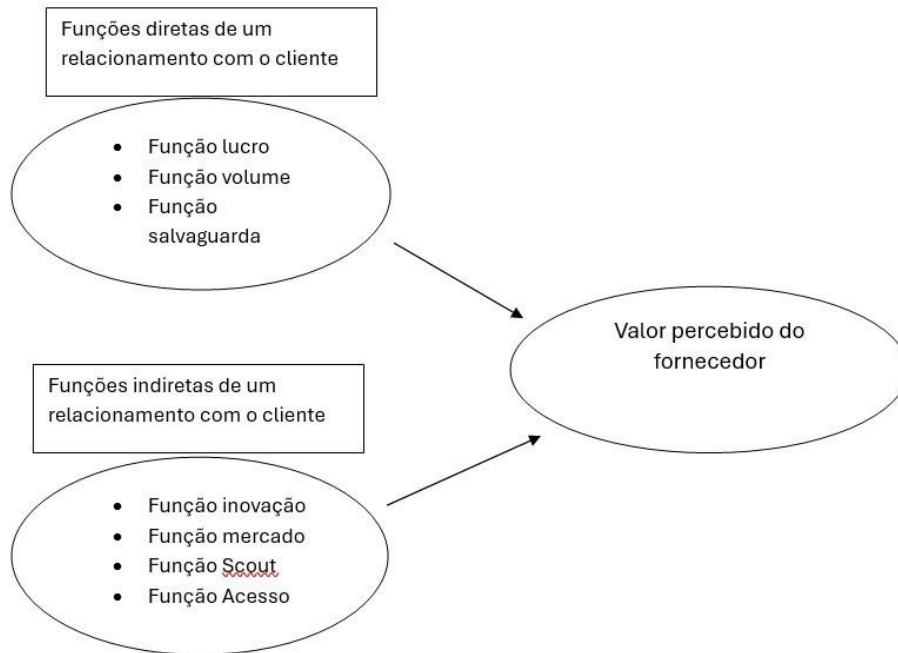


Figura 1: Modelo de criação de valor por funções;

Fonte: Industrial Marketing Management

Com base nas funções descritas anteriormente e presentes na figura acima apresentada podemos apresentar uma matriz capaz de classificar as relações entre clientes e fornecedores ao nível da criação de valor.

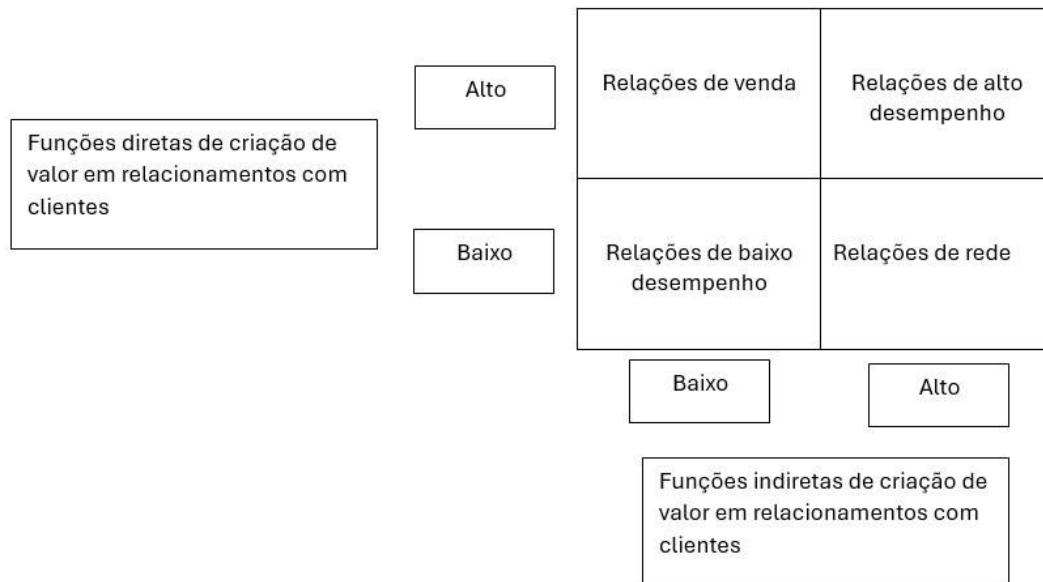


Figura 2: Matriz de classificação de relações baseada em funções

Fonte: Industrial Marketing Management

- As **relações de venda** são relações que envolvem apenas funções diretas, onde o benefício para o fornecedor é a possibilidade de vender grandes quantidades, por um preço rentável, e/ou excesso de capacidade. Neste caso, o valor será criado diretamente através do relacionamento com o cliente, devido aos elevados lucros e/ou economias de escala (Walter, A., Ritter, T. e Gemünden, H. G., 2001).
- As **relações de rede** são relações que têm um forte impacto na criação de valor através de relacionamentos conectados (Walter, A., Ritter, T. e Gemünden, H. G., 2001). Neste relacionamento, recursos valiosos, como Know-how, informações de mercado e novos produtos, são reunidos e/ou criados e é tarefa do fornecedor transformar esses recursos em valor, facilitando-os em relacionamentos conectados. Desta forma o sucesso destes relacionamentos depende da capacidade do fornecedor de

transformar o resultado do relacionamento em resultados noutra parte da rede de relações.

- As **relações de alto desempenho** são relações que cumprem funções de valor diretas e indiretas, ou seja, uma gama completa de funções é explorada atribuindo um valor muito alto para o fornecedor presentes neste tipo de relacionamentos (Walter, A., Ritter, T. e Gemünden, H. G., 2001).

Síntese

A revisão literária apresentada começou por abordar levemente as motivações e os fatores críticos de sucesso por detrás da colaboração interorganizacional, seguindo para os motivos que estão na base da criação das relações interorganizacionais e os diferentes tipos de relações interorganizacionais. Onde podemos reter que uma relação interorganizacional pode ter na sua origem vários motivos e não só um.

De seguida, tratou-se o conceito de valor, a sua definição e os diferentes tipos de valor que existem, chegando à conclusão de que o valor gerado numa relação interorganizacional pode não ser só económico.

Posteriormente, foi desenvolvido dois modelos de criação de valor através de relações interorganizacionais. Um modelo co evolutivo de criação de valor, modelo esse mais global e menos esclarecedor, baseando a criação de valor em processos de sense-making, mecanismos relacionados com outputs, inputs e medição de resultados e mecanismo de gestão dinâmica do valor. Por outro lado, abordamos um modelo mais específico, de relações cliente-fornecedor, que baseia a criação de valor em atividades desenvolvidas pelas empresas, sejam elas diretas, relacionadas com lucro, volume e situações de crise na empresa, ou

indiretas, relacionadas com a inovação, o mercado, o scout ou o acesso através de bons relacionamentos.

Capítulo 2-Metodologia

Neste capítulo iremos abordar a metodologia utilizada nesta dissertação, elaborando a sua descrição, classificação e explicando de que forma nos foi possível alcançar determinados resultados e conclusões. De forma mais específica, apresentar a metodologia que nos possibilitou responder às seguintes questões:

- Como são criadas e como funcionam as relações interorganizacionais?
- Como é que as relações interorganizacionais criam valor para ambas as partes da relação?
- Qual o tipo de valor criado nessas relações interorganizacionais?

Tendo em conta, a questão apresentada foi adotada uma metodologia de estudo de caso, tendo como objeto de análise a Intraplás. O estudo de caso consiste numa abordagem qualitativa onde o investigador explora um sistema delimitado contemporâneo da vida real (um caso) ou vários sistemas delimitados (casos), ao longo do tempo, através de uma recolha de dados pormenorizada e aprofundada que envolve múltiplas fontes de informação (por exemplo, observações, entrevistas, material audiovisual, documentos e relatórios) (Creswell, 2013).

Adicionalmente, este tipo de metodologia permite a obtenção de dados qualitativos que possibilitam enquadrar as explicações para o “como” e o “porquê” dos procedimentos adotados, com vista à produção dos resultados definidos (Shavelson e Towne, 2002).

Segundo Yin (1994), os estudos de caso podem ser classificados como explicativos, descritivos ou exploratórios. O estudo de caso, em causa, classifica-se como descritivo, uma vez que esta pesquisa tem como objetivo estudar apenas uma realidade, neste caso, uma organização- a Intraplás -, onde é feita uma

descrição densa e detalhada da realidade onde o objetivo é compreender o que os intervenientes experimentaram durante o estudo de caso.

Tendo em vista alcançar os objetivos propostos e responder às questões apresentadas, a pesquisa qualitativa começou uma análise do contexto e da realidade da Intraplás, recorrendo a uma grande quantidade de informação disponível no site e a uma entrevista semiestruturada com os diretores dos departamentos de RH e financeiro. O recurso a essa entrevista permitiu obter informações relevantes, algumas únicas acerca da história, do contexto da Intraplás e do conceito de relações interorganizacionais. A utilização de perguntas de resposta aberta promoveu a reflexão do entrevistado e possibilitou a obtenção de mais informações (Stake, 2010). De seguida foi realizada outra entrevista, com vista a debater as diferentes relações interorganizacionais da Intraplás, de maneira a escolher uma para ser analisada mais aprofundadamente.

Posteriormente, foram realizadas mais duas entrevistas com a responsável comercial pela gestão dessa relação interorganizacional, com o objetivo de primeiramente caracterizar de forma global a relação interorganizacional através de uma Checklist de perguntas e numa segunda entrevista identificar e caracterizar os diferentes pontos de colaboração desta relação interorganizacional.

Para este estudo de caso o instrumento maioritariamente utilizado foram as entrevistas informais, que segundo Yin (2009), são uma fonte essencial de evidências para o estudo de caso, uma vez que os estudos de caso lidam geralmente com atividades de pessoas e grupos.

Capítulo 3-Estudo de caso-Intraplás

3.1 História da empresa

A Intraplás é uma empresa movida pela paixão de melhorar cada dia com o objetivo de oferecer as melhores soluções de embalagem. Fundada em 1968 pelo Comendador da Ordem do Mérito Alberto Machado Ferreira, são hoje um dos maiores transformadores de plástico para a indústria da embalagem alimentar, graças à sua tecnologia avançada e inovação.

A Intraplás caracteriza-se pela produção e promoção de embalagens sustentáveis e inovadoras, com sólidos conhecimentos em Extrusão, Termoformagem e Impressão e com uma vasta gama de serviços e de soluções integradas, incluindo o conceito de Eco-Design para dar vida ao seu projeto.

A empresa começou o seu percurso na produção de máscaras de Carnaval e apenas com uma máquina de termoformagem, mas rapidamente alterou o seu foco para produtos decorativos. O seu crescimento foi notável, traduzido pela construção da sua sede atual em rebordões em 1971, acompanhada pela compra de sofisticadas máquinas para a termoformagem e com a produção das primeiras embalagens para a indústria alimentar.

Com o passar dos anos, a Intraplás continuou a crescer, investindo em novas tecnologias para aumentar a capacidade produtiva, até que em 1987, reposicionou-se na especialização em FFS, tornando-se o centro do negócio, a produção de películas laminadas e recipientes e copos termoformados, tendo a partir daí concentrado o seu foco na termoformagem.

Em 2014, foi construída a segunda unidade da empresa, a unidade de Lordelo, para responder às necessidades crescentes do grupo com uma equipa de 104 trabalhadores, uma capacidade nominal de termoformagem de 4 mil milhões de unidades e a impressão de 2 mil milhões de copos por ano. Em 2017, a empresa fez um investimento num centro de I&D, com o objetivo de desenvolver novos

produtos e tecnologias inovadoras, focando-se sempre no design ecológico, na sustentabilidade e na segurança alimentar. Em 2018, a Intraplás volta a investir, agora num armazém central e centro de logística com capacidade de armazenamento para mais de 30000 paletes.

A Intraplás apresenta uma política de qualidade que compreende a orientação da responsabilidade social, ambiente, higiene e segurança no trabalho e segurança alimentar. De forma mais específica, a empresa tem como missão, desenvolver soluções de embalagens sustentáveis e inovadoras com foco no bem-estar das pessoas, uma visão de que as embalagens Eco friendly sustentáveis são possíveis e tem por base um conjunto de valores, como integridade, colaboração, flexibilidade, proatividade, orientação para os resultados e equidade. Para além disto, a empresa esforça-se para crescer financeiramente para beneficiar os seus colaboradores, fornecedores, clientes e a sociedade em geral, enquanto minimiza o seu impacto ambiental e promove a sustentabilidade em todas as suas atividades.

3.2 Relações interorganizacionais da Intraplás

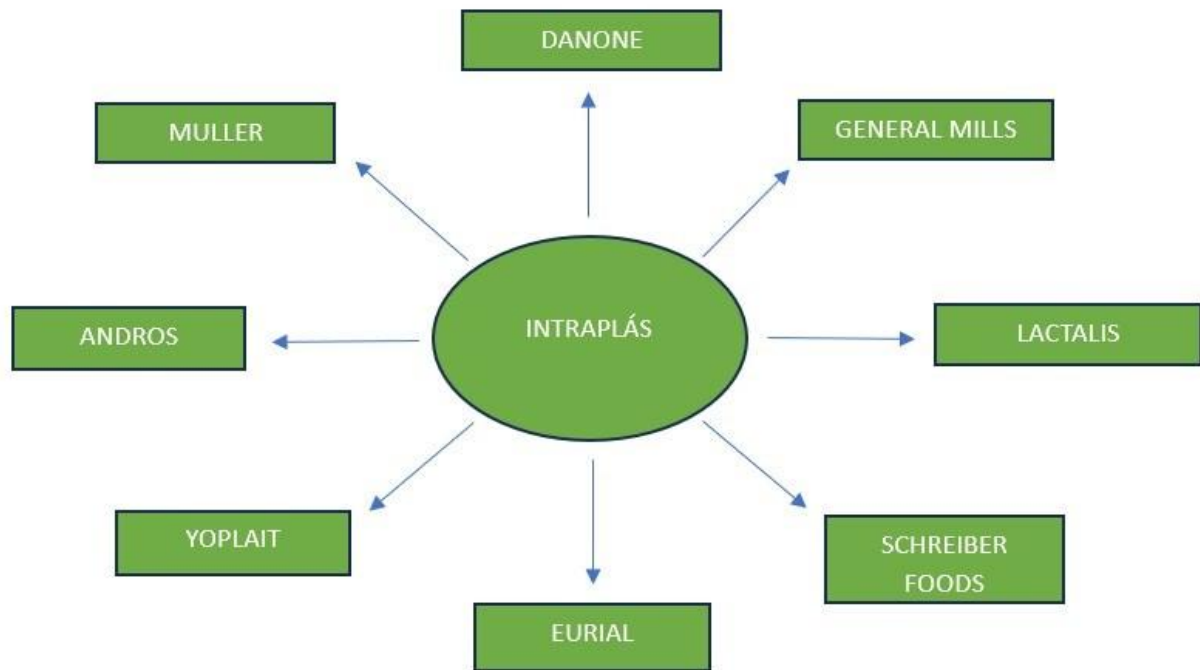


Figura 3:Diagrama de apresentação das diferentes relações interorganizacionais da Intraplás

Fonte: Entrevista semiestrutura com colaboradora da Intraplás

A Intraplás, tal como a maior parte das empresas do mundo, desenvolveu relações com outras empresas, tendo em vista o desenvolvimento de negócios, de maneira a gerar valor para a empresa. No diagrama apresentado, estão presentes os principais clientes estratégicos da Intraplás, onde a General Mills está presente no setor alimentar, com sede em Golden Valley, a Lactalis é o maior grupo de laticínios do mundo, e é o segundo maior grupo de produtos

alimentícios na França. O grupo é também um dos maiores produtores de queijos do mundo, a Schreiber Foods Inc., é uma empresa de laticínios que produz e distribui queijo natural, queijo processado, cream cheese e iogurte, a Eurial é o 2º maior grupo cooperativo de laticínios em França, a Andros é uma multinacional francesa de alimentos, especializada em frutas e laticínios. Ainda assim a preferência da Intraplás, para ser alvo de estudo recaiu sobre a Yoplait, esta a maior marca de franquia de iogurte do mundo.

3.2.1 Relação interorganizacional Intraplás-Yoplait

A Sodial é uma empresa com várias unidades de produção e diversos segmentos de negócio em França, e é a detentora da Yoplait, que mantém uma sólida parceria com a Intraplás, á mais de duas décadas, no fornecimento de embalagens para a Yoplait. Para além da Yoplait, a Sodial possui outras marcas que abrangem a produção de queijos e uma variedade de produtos lácteos. A Intraplás desempenha um papel crucial ao fornecer embalagens para os produtos ultrafrescos da Yoplait, como iogurtes, creme fraiche, natas e uma gama de queijos especiais, estamos assim perante uma relação interorganizacional do tipo cliente-fornecedor baseada na criação de valor mútuo.

De maneira a descrever e a perceber de forma mais geral se esta relação interorganizacional cumpre determinadas características/requisitos de uma parceria bem-sucedida, elaboramos a tabela que se segue. A tabela traduz uma checklist dos tópicos principais caracterizadores deste tipo de parcerias.

Tabela 1: Caracterização da relação interorganizacional Intraplás-Yoplait

Perguntas	Sim	Não
Existe um acordo de parceria escrito?	x	
O acordo descreve os direitos e responsabilidades de cada parceiro?	x	

As metas da parceria são específicas, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e com prazo definido (SMART)?	x	
As contribuições de cada parte da parceria estão claramente definidas?	x	
Cada parte está contribuindo com recursos (financeiros, humanos, tecnológicos etc.) de forma equitativa?		x
As competências e recursos de ambas as partes se complementam?		X
A parceria cria sinergias que aumentam o valor para ambas as partes?	x	
As expectativas de cada parte em relação à parceria são claras e realistas?	x	
As partes concordam com os papéis e responsabilidades de cada uma na parceria?	x	
Existe um plano de comunicação claro e eficaz entre as partes?	x	
As informações relevantes são compartilhadas de forma transparente e oportuna?	x	
Existem indicadores de desempenho estabelecidos para medir o sucesso da parceria?		x
As partes estão satisfeitas com os benefícios que recebem da parceria?	x	
As partes estão abertas a ajustar e adaptar a parceria conforme necessário?	x	
O objetivo e/ou finalidade da parceria está explicitamente definida?	x	
O objetivo é apenas financeiro?		x
Existem implicações ou requisitos fiscais específicos com base na estrutura da parceria?		x

Fonte: Entrevista semiestruturada com comercial responsável pela relação interorganizacional Intraplás-Yoplait

Analisando a tabela apresentada conseguimos perceber que a parceria entre a Intraplás e a Yoplait cumpre todo um conjunto de requisitos necessários para o

bom funcionamento de uma parceria, apresentando também determinadas características particulares desta parceria, desenvolvidas de seguida.

Capítulo 4-Discussão

4.1 Caracterização da relação interorganizacional Intraplás-Yoplait e dos diferentes pontos de colaboração

Para a Intraplás a parceria vai além do fornecimento de embalagens, pois envolve a busca contínua pela competitividade, a oferta de serviços adicionais e a garantia de rentabilidade e crescimento. Para além disso, a presença da Intraplás nos mercados francês e belga através da impressão do seu nome nas embalagens reflete um aspeto estratégico de marketing, ampliando a sua visibilidade e alcance para além das fronteiras. Demonstrando ser um ponto de colaboração benéfico para ambas as empresas e para o fortalecimento das suas marcas no mercado internacional.

A colaboração entre estas duas empresas não se limita apenas ao fornecimento de embalagens, mas também se estende a serviços complementares que agregam valor ao produto. O principal serviço associado ao produto da Intraplás é a assistência técnica e o suporte pós-venda, especialmente no caso dos laminados, que constituem o cerne do seu negócio. Fornecendo um material que o cliente utilizará para transformar no seu processo de produção. A Intraplás fornece bobinas de plástico, e é o cliente quem realiza a termoformagem, o enchimento e o selamento para criar os tradicionais multipacks de iogurte que encontramos nas prateleiras dos supermercados. Esse processo, que muitas vezes apresenta desafios para o cliente. A qualidade do laminado é crucial para o desempenho adequado do produto final, e as ineficiências por parte do cliente podem levar a problemas de funcionamento, e é aí que entra o nosso serviço de assistência técnica. Contamos com uma equipe de técnicos especializados que visitam o

cliente para resolver questões como reclamações de produtos com mau funcionamento ou defeito.

De mais a mais, em alguns contratos com clientes estratégicos, está previsto um fator de otimização. Isto é, procura-se se continuamente melhorar o produto, não apenas para resolver problemas existentes, mas também para oferecer economias ao cliente. Através do serviço de assistência técnica, promovem melhorias que visam reduzir ineficiências, perdas de embalagem e perdas de produto. Isso pode incluir a redução da espessura do material, o que não só beneficia o cliente em termos de custos de embalagem, mas também é uma medida ambientalmente responsável.

A interação entre a Intraplás e os seus clientes envolve diversas camadas, tanto internamente na Intraplás, quanto no lado do cliente. Esta relação direta é complexa e envolve diferentes níveis de interação. Como gestora de contas do cliente, a comercial Diana Neto está envolvida diretamente no processo, juntamente com o departamento de compras do cliente. Além disso, há uma interação entre a direção comercial da Intraplás e a direção de compras da Yoplait, e num nível mais elevado, existe uma relação próxima entre os CEOs da Intraplás e da Yoplait.

Além dessas interações diretas, há também uma colaboração multidisciplinar. A Intraplás promove eventos ao longo do ano, com o objetivo de apresentar produtos inovadores aos clientes. Esses eventos incluem dias dedicados aos clientes, bem como revisões trimestrais de negócios, que envolvem equipas de I&D tanto da Intraplás quanto da Yoplait. Durante esses eventos, é discutido qualidade, regulamentações e outras questões relevantes, fornecendo também, orientação ao cliente, especialmente em relação às regulamentações relacionadas com os plásticos, que estão em constante mudança. Com as recentes mudanças regulatórias e a crescente pressão sobre o uso de plásticos, é crucial fornecer orientação e apoio aos clientes nesse sentido. Este serviço de valor acrescentado

é mais uma forma de fortalecer as parcerias da Intraplás com os seus clientes estratégicos, garantindo que estejam bem informados e em conformidade com as regulamentações em evolução.

Suportado pela informação apresentada e retida nas entrevistas com a Intraplás identifiquei diferentes pontos de colaboração que considero fulcrais serem analisados para uma correta caracterização e análise desta relação interorganizacional. A partir desses pontos de colaboração e com base nas entrevistas semiestruturadas apresento a tabela seguinte.

Tabela 2: Caracterização dos diferentes pontos de colaboração dentro da relação interorganizacional

Pontos de colaboração	Acordo escrito	Responsabilidades	Metas
Impressão do nome da Intraplás nas embalagens	<ul style="list-style-type: none"> Referido no acordo entre as partes que serão comercializadas, da Intraplás para a Yoplait, embalagens devidamente identificadas como embalagens de origem na Intraplás. 	<ul style="list-style-type: none"> Sendo a intraplás responsável por essa produção e identificação e a Yoplait pela comercialização dessas mesmas noutros mercados. 	<ul style="list-style-type: none"> Movimento estratégico de marketing Aumento da visibilidade e alcance além-fronteiras Fortalecimento da marca no mercado internacional
Assistência técnica e suporte pós-venda	<ul style="list-style-type: none"> Serviço oferecido pela intraplás a todos os seus clientes/parceiros estratégicos, descrito nos contratos de 	<ul style="list-style-type: none"> Assistência técnica que prestam aos clientes nas suas fábricas Atualização constante dos clientes em 	<ul style="list-style-type: none"> Melhorias de eficiência passíveis de quantificação Fidelização do cliente Conhecimento profundo da

	<p>compra e venda, contratos de serviços, etc.</p>	<p>termos de regulatório</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atualização regular dos clientes no que respeita ao mercado dos polímeros 	<p>operação do cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acordos de incremento de volumes resultantes das poupanças identificadas e conseguidas pela Intraplás.
<p>Resolução de reclamações de produtos com mau funcionamento</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Serviço prestado pela equipa de reclamações de qualidade, com recurso a assistência técnica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recurso á assistência técnica para perceber causas e resolver problemas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Melhoria do produto • Fidelização do cliente
<p>Fator de otimização</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Presente em alguns contratos com clientes estratégicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsável pelas otimizações a equipa de assistência técnica em colaboração com o comercial, o departamento de inovação e a equipa de ReD 	<ul style="list-style-type: none"> • Melhorar o produto • Oferecer economias aos clientes • Reduzir ineficiências, perdas de embalagem e perdas de produto • Fomentação da sustentabilidade
<p>Colaboração multidisciplinar</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estipulado a criação de determinados eventos com vista a fomentar a colaboração multidisciplinar 	<ul style="list-style-type: none"> • Criação de customer days e de revisões trimestrais de negócios, com vista a apresentar 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientar os clientes acerca de regulamentação • Fortalecer parcerias com

		produtos inovadores aos clientes. <ul style="list-style-type: none"> • O comercial e o cliente definem metas, e após isso percebem onde devem atuar, junto com o ReD , para alcançar essas metas. 	clientes estratégicos
--	--	--	-----------------------

Fonte: Entrevista semiestruturada com comercial responsável pela relação interorganizacional Intraplás-Yoplait

Analisando a tabela apresentada, podemos facilmente perceber a importância dos diferentes pontos de colaboração para o sucesso da relação entre as duas empresas. O ponto de colaboração **“Impressão do nome da Intraplás nas embalagens”** destaca-se pelo movimento estratégico de marketing, que culmina no aumento da visibilidade da marca no estrangeiro. O ponto de colaboração **“Assistência técnica e suporte pós-venda”** consiste na grande vantagem da Intraplás para com os seus clientes estratégicos, uma vez que esse acompanhamento personalizado e de perto para com cada cliente vai permitir á empresa se destacar dos seus concorrentes, possibilitando manter as suas parcerias por um longo período. Tal como indica na tabela, possibilita aumentar a fidelização dos clientes estratégicos, fazer acordos benéficos para a empresa, aumentar o conhecimento acerca dos clientes e ter melhorias de eficiência. O ponto de colaboração **“Resolução de reclamações de produtos com mau funcionamento”** destaca-se pela capacidade e prontidão em resolver problemas existentes nos produtos, possibilitando manter os clientes estratégicos contentes com esta parceria. Caso contrário, os clientes cairiam na tentação de trocar de fornecedor de via a incapacidade da Intraplás em resolver problemas. O ponto de

colaboração “**Fator de otimização**” é de real importância pois permite uma constante evolução dos produtos, serviços e processos de produção da Intraplás, aumentando a eficiência com que são estabelecidas e mantidas relações com outras empresas. De destacar o elevado nível de know-how dos colaboradores da Intraplás, em particular dos departamentos de inovação e I&D, que permitem esta constante evolução referida. O ponto de colaboração “**Colaboração multidisciplinar**” tem uma grande importância neste sector, devido às constantes alterações na legislação associada á sustentabilidade dos produtos produzidos pela Intraplás, daí estas iniciativas, nas quais, os clientes estratégicos são informados acerca de todas as mudanças. Possibilita também o contacto de muito perto com os clientes estratégicos.

Tendo em conta a informação apresentada, tanto em texto como na tabela e consequentemente na descrição da mesma, esta a ser dado a entender que estamos perante uma relação interorganizacional baseada na criação de valor para os seus participantes. Com o intuito de demonstrar a certeza dessa possibilidade, iremos fazer o enquadramento desta informação acerca da relação Intraplás-Yoplait com os modelos teóricos apresentados anteriormente na revisão literária.

4.2 Enquadramento teórico-prático da relação interorganizacional Intraplás-Yoplait

Enquadrando a relação interorganizacional da Intraplás com a Yoplait com o modelo co-evolutivo de criação de valor interorganizacional, deparamo-nos que o modelo baseia a criação de valor em três mecanismos: processos de sense-making, mecanismos de sincronização e modelação dos inputs, outputs, processos métricas e sistemas de medição e mecanismos de gestão dinâmica do valor e avaliação, ajustamento e inovação, responsáveis por monitorizar se as estipulações contratuais são bem executadas. No que diz respeito aos processos de sensemaking, ou seja, processos pelos quais as organizações e as pessoas que fazem parte destas dão significado às suas experiências individuais e coletivas, a Intraplás através dos customer days e reuniões de negócios trimestrais com os seus clientes estratégicos e até mesmo através da proximidade conseguida pela assistência técnica e suporte pós-venda demonstrando a partir desses eventos, como uma parceria com a Intraplás apresenta um ambiente atrativo para os clientes, transmitindo-lhes certezas acerca da escolha. Ao nível do mecanismo de sincronização de outputs, inputs, processos, métricas e sistemas de medição, através da **tabela 2**, podemos constatar a existência de métricas e sistemas de medição para os diferentes processos de colaboração dentro da relação interorganizacional. Por fim, em relação ao mecanismo de gestão dinâmica de valor, avaliação, ajustamento e inovação, temos presente através do ponto de colaboração “fator de otimização” um processo de avaliação, ajustamento e inovação conseguido através da cooperação entre o departamento de I&D e a equipa de assistência técnica. Posto isto, percebemos que o modelo co-evolutivo de criação de valor não enquadra de forma tão clara quanto desejado a relação interorganizacional Intraplás-Yoplait naquilo que é o processo de criação de

valor. Portanto, de forma a esclarecer melhor este enquadramento teórico-prático iremos utilizar um método mais específico para o tipo de relação em causa, relação cliente-fornecedor.

Enquadrando o modelo de criação de valor baseado em funções nas relações cliente-fornecedor e começando por definir funções como as atividades realizadas e os recursos empregues pelo cliente na relação, ou seja, aquilo com o qual o cliente está contribuindo para o relacionamento com o fornecedor, deparamo-nos que este modelo é constituído por dois tipos de funções: diretas e indiretas.

As funções diretas dividem-se em três tipos: função lucro, função volume e função salvaguarda. Em relação, à função lucro, que diz respeito, á capacidade da relação entre cliente-fornecedor gerar lucro, esta é claramente cumprida, uma vez que a relação da Intraplás-Yoplait só é possível perdurar por mais de 20 anos se o principal objetivo estiver a ser cumprido. No que diz respeito à função volume, função que diz respeito ao cumprimento de um volume que permite a obtenção de economias de escala para os clientes, essa é também cumprida nesta relação, através do ponto de colaboração “fator de otimização” que tem como uma das suas metas a obtenção de economias de escala para os seus clientes. Por último a função salvaguarda, que remete para as relações estabelecidas pelos fornecedores com certos clientes na perspectivas de serem mantidas como um seguro contra crises de mercado (Håkansson, H., and Turnbull, P, 1982), não conseguimos tirar nenhuma conclusão precisa devido a falta de informação, mas tendo em conta a magnitude da empresa Intraplás diria que tem a capacidade e o conhecimento para prever situações de crise, recorrendo a um backup plan.

As funções indiretas dividem-se em: função inovação, função mercado, função scout e função acesso. Em relação à função inovação, que diz respeito a inovações de produtos e processos desenvolvidos em conjunto com um cliente que podem melhorar o valor das ofertas do fornecedor para com esse cliente no futuro, bem

como para outros clientes (Gemünden, H.G., Heydebreck P., and Herden, R., 1992; Maidique, M.A., and Zirger, B.J., 1985), esta apresenta-se cumprida na relação entre a Intraplás e a Yoplait através do ponto de colaboração “fator de otimização”, uma vez que o departamento de inovação e o departamento de I&D trabalham com o objetivo de melhorar os produtos e reduzir ineficiências. A função de mercado, diz respeito à entrada em novos mercados e o estabelecimento de novas relações comerciais através de referência e/ou recomendações de clientes atuais (Boles, J.S., Barksdale, H.C., Jr., and Johnson, J.T., 1997), função cumprida na relação em análise através da impressão do nome da Intraplás nas embalagens vendidas à Yoplait que seguem para outros mercados, possibilitando a Intraplás aumentar a sua visibilidade e as suas chances de entrar em novos mercados. A função scout diz-nos que para ter sucesso, os fornecedores devem obter informações significativas de outras pessoas fora da organização (Dixon, D.F., and Wilkinson, I.F., 1989; Gordon, G.L., Schoenbachler, D.D., Kaminski, P.F., and Brouchous, K.A., 1997), função essa cumprida, devido, por exemplo, à boa relação existente entre a Intraplás e a Yoplait não só entre os departamentos, mas também diretamente entre CEOs e para além disso, uma empresa da dimensão da Intraplás e com o seu historial no sector tem de ter uma network de contactos acima da média a contribuir para o seu sucesso. Por fim, a função acesso remete para a experiência dos clientes em lidar com autoridades oficiais, câmaras, bancos e/ou associações comerciais possibilitando os fornecedores reduzirem procedimentos de licenciamento, negociações comerciais, entre outros, situações que consomem dinheiro e tempo (Gemünden, H.G., Schaettgen, M., and Walter, A., 1992), função sobre a qual não é possível tirar conclusões acerca da sua presença na relação em análise devido a remeter para informação tão específica como essa.

Em suma, deparamo-nos com uma relação cliente-fornecedor cumpridora da maior parte das funções diretas e indiretas, sendo isto um indicador da criação

de valor, uma vez que tal como foi referido anteriormente, quanto mais funções estiverem presentes na relação maior será o valor percebido. Posto isto, e com base na Matriz apresentada na **Figura 2**, podemos classificar a relação Intraplást-Yoplait como uma relação de alto desempenho, ou seja, uma relação que cumpre uma grande gama de funções atribuindo um valor percebido igualmente grande.

Capítulo 5-Conclusão

Em suma, o estudo apresentado explora os mecanismos de criação de valor em relações interorganizacionais, analisando como as empresas podem colaborar para gerar valor compartilhado. Começou-se por contextualizar a colaboração interorganizacional, referindo motivações e fatores críticos de sucesso. Seguiu-se com a explicação dos motivos por trás da criação de relações interorganizacionais e os seus diferentes tipos. Ressalvando, a importância das relações interorganizacionais na atual sociedade competitiva, em constante evolução tecnológica e virada para a inovação.

Posteriormente foi discutido o conceito de valor, destacando a indecisão dos autores em defini-lo. Para lidar com esta questão, recorreu-se a um framework constituído por diferentes tipos de valor tendo em conta os níveis meso, micro e macro entre os beneficiários internos e externos.

Posteriormente, abordou-se dois modelos de criação de valor, um modelo evolutivo de criação de valor (modelo mais global), que fornece um bom ponto de partida sobre o mecanismo de criação de valor, mas que necessita de ser investigado de forma mais profunda, com o intuito de ser mais esclarecedor. Seguidamente, desenvolveu-se um modelo específico de criação de valor, que consiste num modelo de funções de criação de valor para relações cliente-fornecedor, baseado em funções diretas e indiretas de criação de valor. Modelo que se apresenta de forma muito esclarecedora, ainda assim ao ser aplicado na relação interorganizacional em estudo, pode ter algumas limitações, como a falta de consideração das funções suaves de criação de valor, isto é, basear uma relação interorganizacional num bom histórico entre cliente-fornecedor, confiança demonstrada nutro contexto etc. Para além disso, o modelo foi desenvolvido no âmbito de PME, ao depararmo-nos com empresas como a Intraplás e a Yoplait,

temos que ter em conta que o peso de cada cliente no futuro da empresa nem sempre tem tanto impacto como no caso das PME.

No capítulo 4 é apresentado o caso de estudo da tese, com uma breve descrição da relação interorganizacional em causa, através de uma checklist apresentada em **tabela 1**. No capítulo 5, e com base na informação retida nas entrevistas, exibiu-se uma tabela com os diferentes pontos de colaboração fulcrais para o funcionamento desta relação interorganizacional, especificando responsabilidades e metas. Numa segunda parte do capítulo, foi realizado o enquadramento teórico-prático, dos modelos referidos anteriormente com a relação entre a Intraplás e a Yoplait.

Dado isso, foi possível perceber, a falta de clareza dos diferentes processos do modelo co evolutivo de criação de valor. Por outro lado, no modelo de criação de valor por funções, foi descrita a forma como cada função era aplicada tendo em conta os pontos de colaboração, classificando-a como uma relação de alto desempenho, ou seja, uma relação que traduz valor percebido a um alto nível. De salientar, o facto de o modelo se encontrar limitado, por apenas basear a criação de valor nos benefícios que uma empresa pode oferecer a outra, sem ter em conta os sacrifícios que têm de ser feitos para manter essa relação interorganizacional.

Para além disto, o estudo apresenta-se limitado pela natureza da parceria estudada, que é uma relação cliente-fornecedor. Atendendo á limitação apresentada, como investigação futura seria interessante fazer o estudo de outra relação interorganizacional da Intraplás, mas de maior complexidade, de preferência até uma aliança ou joint venture.

Capítulo 6-Referências bibliográficas

Abrahamson, M.: *Functionalism*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1978.

Anderson, J.C., and Narus, J.A.: **Business Market Management: Understanding, Creating, and Delivering Value**. Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ, 1999

Anderson, J.C., and Narus, J.A.: **Capturing the Value of Supplementary Services**. *Harvard Business Review* 73, 77–81 (1995).

Anderson, J.C., Håkansson, H., and Johanson, J.: Dyadic business relationships within a business network context. **Journal of Marketing** 58, 1– 15 (1994)

Andersson, A. (2015). Communication barriers in an interorganizational ERP-project. **International Journal of Managing Projects in Business**, 9, pp. 214–233.

Atler, C., & Hage, J. 1993. *Organizations working together*. Newbury Park, CA: **SAGE Publications**

Austin, J. E. (2000a). **The collaboration challenge**: How nonprofits and businesses succeed through strategic alliances. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Austin, J. E., & Seitanidi, M. M. (2012a). Collaborative value creation: A review of partnering between nonprofits and businesses: Part I. Value creation spectrum and collaboration stages. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, 41(5), 726–758.

Axelrod, R., Mitchell, W., Thomas, R. E., Bennett, D. S., & Bruderer, E. (1995). Coalition formation in standard-setting alliances. **Management Science**, 41: 1493–1513

Bacharach, S.B., Bamberger, P. and Sonnenstuhl, W. (1996). The organizational transformation process: the micropolitics of dissonance reduction and the alignment of logics of action. **Administrative Science Quarterly**, 41, pp. 477– 506.

Barney, J. (1991) Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, 17, 99-120.

Bluedorn, A. C., Johnson, R. A., Cartwright, D. K., & Barringer, B. R. 1994. The interface and convergence of the strategic management and organizational environment domains. **Journal of Management**, 20: 201–262.

Bobbink, M.L., Hartmann, A. and Dewulf, G. (2016). Sustaining extended enterprise performance: a value cocreation perspective. **Journal of Organization Design**,

Boles, J.S., Barksdale, H.C., Jr., and Johnson, J.T.: Business Relationships: An Examination of the Effects of Buyer-Salesperson Relationship on Customer Retention and Willingness to Refer and Recommend. **Journal of Business & Industrial Marketing** 12, 248–258 (1997)

Borgatti, S. P., & Foster, P. C. (2003). The network paradigm in organizational research: A review and typology. **Journal of Management**, 29(6), 991–1013.

Brooks, M. R., Blunden, R. G., & Bidgood, C. I. 1993. Strategic alliances in the global container transport industry. In R. Culpan (Ed.), **Multinational strategic alliances**. New York: International Business Press

Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Stone, M. M. (2006). The design and implementation of cross-sector collaborations: Propositions from the literature. **Public Administration Review**, 66, 44–55.

Cantwell, J., Dunning, J.H. and Lundan, S.M. (2010). An evolutionary approach to understanding international business activity: the co-evolution of MNEs and the institutional environment. **Journal of International Business Studies**, 41, pp. 567–586

Castanias, R. P., & Helfat, C. E. 1991 Managerial resources and rents. **Journal of Management**, 17: 155–171.

Child, J., & Faulkner, D. 1998. **Strategies of cooperation: Managing alliances, networks, and joint ventures**. Oxford, England: Oxford University Press.

De Martino, M., Erichiello, L., Marasco, A. and Morvillo, A. (2013). Logistics innovation in seaports: an interorganizational perspective. **Research in Transportation Business & Management**, 8, pp. 123–133.

Dickson, P. H., & Weaver, K. M. 1997. Environmental determinants and individual-level moderators of alliance use. **Academy of Management Journal**, 40: 404–425

DiMaggio, P., & Powell, W. 1983. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, 48: 147–160

Dixon, D.F., and Wilkinson, I.F.: An Alternative Paradigm for Marketing Theory. **European Journal of Marketing** 23, 59–69 (1989)

Draulans, J., De Man, A.-P. and Volberda, H.W. (2003). Building alliance capability: management techniques for superior alliance performance. **Long Range Planning**, 36, pp. 151–166.

Durugbo, C. (2012), “Work domain analysis for enhancing collaborations: a study of the management of microsystems design”, **Ergonomics**, Vol. 55, N° 6, pp. 603- 620.

Durugbo, C., Hutabarat, W., Tiwari, A., e Alcock, J. R. (2011), “Modelling collaboration using complex networks”, **Information Sciences**, Vol. 181, N° 15, pp. 3143-3161

Feldman, M.S. and Pentland, B.T. (2003). Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change. **Administrative Science Quarterly**, 48, pp. 94–118.

Fiol, C. M., & O’Connor, E. J. (2002). When hot and cold collide in radical change processes: Lessons from community development. **Organization Science**, 13(5), 532–546.

Fjeldstad, O.D., Snow, C.C., Miles, R.E. and Lettl, C. (2012). The architecture of innovation. **Strategic Management Journal**, 33, pp. 734–750

Freeman, R. E. 1994. **Ethical theory and business**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.

Friedman, M. (1970, September 13). The social responsibility of business is to increase its profits. **New York Times Magazine**, pp. 122–126

Galbreath, J. (2002a). Success in the relationship age: Building quality relationship assets for market value creation. **The TQM Magazine**, 14(1), 8–24

Gemünden, H.G., Heydebreck P., and Herden, R.: Technological Interweavement: A Means of Achieving Innovation Success. **R&D Management** 22, 359–376 (1992)

Gemünden, H.G., Schaettgen, M., and Walter, A.: Functional Pattern of Business Relationships, in **Proceedings of the 8th International Conference on Industrial Marketing and Purchasing**, J.-P. Valla, ed., 3rd September to 5th September 1992, Lyon

Gillier, T., Hooge, S. and Piat, G. (2015). Framing value management for creative projects: an expansive perspective. **International Journal of Project Management**, 33, pp. 947–960.

Gillier, T., Hooge, S. and Piat, G. (2015). Framing value management for creative projects: an expansive perspective. *International Journal of Project Management*, 33, pp. 947–960.

Googins, B. K., & Rochlin, S. A. (2000). Creating the partnership society: Understanding the rhetoric and reality of cross-sectoral partnerships. **Business and Society Review**, 105(1), 127–144.

Gordon, G.L., Schoenbachler, D.D., Kaminski, P.F., and Brouchous, K.A.: New Product Development: Using the Salesfoce to Identify Opportunities. **Journal of Business & Industrial Marketing** 12, 33–50 (1997)

Gray, B. (1989). **Collaborating**. San Francisco, CA: Jossey-Bass

Gray, B., & Stites, J. P. (2013). Sustainability through partnerships: Capitalizing on collaboration. **Network for Business Sustainability**. Retrieved December 3, 2014 from nbs.net/knowledge

Grönroos, C.: Value-Driven Relational Marketing: From Products to Resources and Competencies. **Journal of Marketing Management** 13, 407–419 (1997)

Grover, V. and Kohli, R. (2012). Cocreating IT value: new capabilities and metrics for multifirm environments. **MIS Quarterly**, 36, pp. 225–232

Gugler, P., & Dunning, J. 1993. Technology-based cross-border alliances. In R. Culpan (Ed.), *Multinational strategic alliances*. New York: **International Business Press**.

Gulati, R. and Singh, H. (1998). The architecture of cooperation: managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances. **Administrative Science Quarterly**, 43, pp. 781–81

Gulati, R., Wohlgezogen, F. and Zhelyazkov, P. (2012). The two facets of collaboration: cooperation and coordination in strategic alliances. **Academy of Management Annals**, 6, pp. 531–583

Gupta, A. K., & Lad, L. J. 1983. Industry self-regulation: An economic, organizational, and political analysis. **Academy of Management Review**, 8: 416–425

Håkansson, H., and Johanson, J.: Industrial Functions of Business Relationships. Industrial Networks. **Advances in International Marketing** 5, 13–29 (1993)

Håkansson, H., and Turnbull, P.: **Inter-Company Relationships: An Analytical Framework**. Working Paper 1982/8. Centre for International Business Studies, Uppsala University 1982

Håkansson, H.: **Industrial Technological Development: A Network Approach**. Croom Helm, London, 1987

Hamel, G. 1991. Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances. **Strategic Management Journal**, 12: 83–103

Hardy, C., Phillips, N., & Lawrence, T. B. (2003). Resources, knowledge and influence: The organizational effects of interorganizational collaboration. **Journal of Management Studies**, 40(2), 321–347

Harrigan, K. R. 1986. **Managing for joint venture success**. Lexington, MA: Lexington Books.

Harrigan, K. R. 1988a. Strategic alliances and partner asymmetries. In F. Contractor & P. Lorange (Eds.), **Cooperative Strategies in International Business** (pp. 205–226). Lexington, MA: Lexington Books

Harrigan, K. R. 1988b. Joint ventures and competitive strategy. **Strategic Management Journal**, 9: 141–158.

Holmes, S., & Moir, L. (2007). **Developing a conceptual framework to identify corporate innovations through engagement with nonprofit stakeholders**. *Corporate Governance*, 7(4), 414–422

Huxham, C. (1996). **Creating collaborative advantage**. London: Sage

Inkpen, A. C., & Li, K. Q. 1999. Joint venture formation: Planning and knowledge-gathering for success. **Organizational Dynamics**, 27(4): 33–47.

Inkpen, A., & Crossan, M. M. 1995. Believing is seeing: Joint ventures and organizational learning. **Journal of Management Studies**, 32: 595–618

Jarillo, J. C. 1988. On strategic networks. **Strategic Management Journal**, 9: 31–41

Jarillo, J. C. 1989. Entrepreneurship and growth: The strategic use of external resources. **Journal of Business Venturing**, 4: 133–147.

Jensen, M., & Meckling, W. 1976. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, 3: 305–360

Jones, C., Hesterly, W. S., & Borgatti, S. P. 1997. A general theory of network governance: Exchange conditions and social mechanisms. **Academy of Management Review**, 22: 911–945.

Kalwani, M.U., and Narayandas, N.: Long-Term Manufacturer-Supplier Relationships: Do They Pay Off for Supplier Firms? **Journal of Marketing** 59, 1–16 (1995)

Kang, S.-C., Morris, S.S. and Snell, S.A. (2007). Relational archetypes, organizational learning, and value creation: extending the human resource architecture. **Academy of Management Review**, 32, pp. 236–256.

Kanter, R. M. 1989. **When giants learn to dance**. New York: Simon & Schuster.

Keen, P. and Williams, R. (2013). Value architectures for digital business: beyond the business model. **MIS Quarterly Executive**, 37, pp. 643–647

Keen, P. and Williams, R. (2013). Value architectures for digital business: beyond the business model. **MIS Quarterly Executive**, 37, pp. 643–647.

Kogut, B. 1988. Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives. **Strategic Management Journal**, 9: 310–332

Koller, T. (1994). What is value-based management? **McKinsey Quarterly**. Retrieved December 3, 2014, from http://www.mckinsey.com/insights/corporate_finance/what_is_valuebased_management.

Koza, M. P., & Lewin, A. Y. 1998. The co-evolution of strategic alliances. **Organization Science**, 9: 255–264.

Macdonald, S., & Chrisp, T. (2005). Acknowledging the purpose of partnership. **Journal of Business Ethics**, 59(4), 307–317

Mahon, D. (2007). Performance-based logistics: transforming sustainment. **Journal of Contract Management**, 5, pp. 53–71

Maidique, M.A., and Zirger, B.J.: The New Product Learning Cycle. **Research Policy** 14, 299–313 (1985)

Millar, C., Choi, J. C., & Chen, S. (2004). Global strategic partnerships between MNEs and NGOs: Drivers of change and ethical issues. **Business and Society Review**, 109(4), 395–414

Mody, A. 1993. Learning through alliances. **Journal of Economic Behavior and Organization**, 20: 151–170

Mowery, D. C., Oxley, J. E., & Silverman, B. S. 1996. Strategic alliances and interfirm knowledge transfer. **Strategic Management Journal**, 17: 77–91

Ngo, L.V. and O’Cass, A. (2010). Value creation architecture and engineering: a business model encompassing the firmcustomer dyad. **European Business Review**, 22, pp. 496– 514.

Nowell, B. (2010). Out of sync and unaware? Exploring the effects of problem frame alignment and discordance in community collaboratives. **Journal of Public Administration Research and Theory**, 20(1), 91–116.

Osborn, R. N., & Hagedoorn, J. 1997. The institutional and evolutionary dynamics of interorganizational alliances and networks. **Academy of Management Journal**, 40(2): 261–278.

Pfeffer, J., & Salancik, G. R. 1978. **The external control of organizations**. New York: Harper & Row

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Shared value: How to reinvent capitalism—And unleash a wave of innovation and growth. **Harvard Business Review**, 89(1/2), 62–77

Porter, M.E. (1985) **Competitive Advantage**. Creating and Sustaining Superior Performance. Free Press, New York, 557 p.

Powell, W. W. 1990. **Neither market nor hierarchy**: Network forms of organization. *Research in Organizational Behavior*, 12: 295–336

Scott, J. 1987. **Organizations**. Englewoods Cliffs, NJ: Simon and Schuster

Seitanidi, M. M. (2010). **The politics of partnerships**: A critical examination of nonprofit-business partnerships. London: Springer

Shan, W. 1990. An empirical analysis of organizational strategies by entrepreneurial high-technology firms. **Strategic Management Journal**, 11: 129–139.

Sillince, J. (2005). A contingency theory of rhetorical congruence. **Academy of Management Review**, 30, pp. 608–6

Sillince, J. (2006). Resources and organizational identities: the role of rhetoric in the creation of competitive advantage. **Management Communication Quarterly**, 20, pp. 186–212.

Smith, W.K. and Lewis, M. (2011). Toward a theory of paradox: a dynamic equilibrium model of organizing. **Academy of Management Review**, 36, pp. 381–403

Thorelli, H. B. 1986. Networks: Between markets and hierarchies. **Strategic Management Journal**, 7: 37–51

Tiwana, A., Konsynski, B. and Bush, A.A. (2010). Platform evolution: coevolution of platform architecture, governance, and environmental dynamics. **Information Systems Research**, 21, pp. 675–687

Todeva, E., & Knoke, D. (2005). Strategic alliances and models of collaboration. **Management Decision**, 43(1), 123–148

Volberda, H.W. and Lewin, A.Y. (2003). Co-evolutionary dynamics within and between firms: from evolution to coevolution. **Journal of Management Studies**, 40, pp. 2111–2136

Von Deimling, C., Glas, A., Ekstrom, T. and Essig, M. (2013). “ **Cooperative purchasing in defence**: analysis of NATO and EU initiatives. Paper presented at the IPSERA 2013 Conference, Nantes, France.

Waddock, S. A. (1989). Understanding social partnerships: An evolutionary model of partnership organizations. **Administration & Society**, 21(1), 78–100.

WALTER, A.; RITTER, T.; GEMÜNDEN, H. G. Value Creation in Buyer–Seller Relationships. **Industrial Marketing Management**, v. 30, n. 4, p. 365–377, maio 2001

Wiewel, W., & Hunter, A. 1985. The interorganizational network as a resource: A comparative case study on organizational genesis. **Administrative Science Quarterly**, 30: 482–496.

Williamson, O. E. 1975. **Markets and hierarchies**: Analysis and antitrust implications. New York: Free Press.

Williamson, O. E. 1985. **The economic institution of capitalism**. New York: Free Press.

Williamson, O. E. 1991. Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives. **Administrative Science Quarterly**, 36: 269–296.

Wilson, D.T., and Jantrania, S.: Understanding the Value of a Relationship. **Asia-Australia Marketing Journal 2**, 55–66 (1994).

Wilson, D.T.: An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships. **Journal of the Academy of Marketing Science** 23, 335–345 (19

Yaziji, M., & Doh, J. (2009). **NGOs and corporations**: Conflict and collaboration. New York: Cambridge University Press.