

# Alianças Estratégicas: Uma revisão sistemática da literatura entre 2011 e 2020

Antônio Eduardo Viana Miranda<sup>1</sup>  
Lyvia Renata Rodrigues<sup>2</sup>  
Mariana Gabriela de Oliveira<sup>3</sup>  
Lilian Bambirra Assis<sup>4</sup>  
Uajará Pessoa Araújo<sup>5</sup>

## RESUMO

O estudo tem por objetivo analisar como as alianças estratégicas têm sido abordadas na literatura no período de 2011 a 2020, dada sua relevância para o contexto organizacional. As teorias organizacionais apresentadas neste estudo longitudinal foram selecionadas a partir do critério de recorrência, pois as mesmas encontram-se fortemente presentes no referencial teórico da literatura relacionada à temática. Para a compreensão do estado da arte e como as alianças estratégicas têm sido abordadas nos artigos empíricos da literatura científica internacional nos últimos 10 anos, a técnica de meta-análise crítica foi utilizada, onde foi possível verificar que boa parte dos estudos analisam mais de uma atividade econômica e mais de um país em suas pesquisas. A importância da confiança, experiência, conhecimentos; as alianças estratégicas como meio de mitigar riscos ou aumentar resultados são temas recorrentes nos estudos que analisam as alianças sob diferentes perspectivas teóricas. Constatou-se que a teoria mais referenciada é a Visão Baseada em Recursos e que as atividades econômicas mais estudadas são intensivas em capital intelectual e tecnológico, o que pode indicar que as alianças estratégicas são mais comuns em empresas intensivas nestes recursos ou que a academia tem mais interesse por esses setores.

**Palavras-chave:** Alianças estratégicas. Teorias organizacionais. Meta-análise crítica. Internacional. Atividade Econômica

## ABSTRACT

The study aims to analyze how strategic alliances have been addressed in the literature from 2011 to 2020, given their relevance to the organizational context. The organizational theories presented in this longitudinal study were selected based on the recurrence criterion, as they are strongly present in the theoretical framework of the literature related to the theme. To understand the state of the art and how strategic alliances have been addressed in empirical articles in international scientific literature in the last 10 years, the critical meta-analysis technique was used, where it was possible to verify that a good part of the studies analyze more than one economic

---

<sup>1</sup> Mestre em Administração pelo Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais – CEFET MG. E-mail: antonioeduardobh@gmail.com

<sup>2</sup> Mestre em Administração pelo Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais – CEFET MG. E-mail: lyviarenatarodrigues@gmail.com

<sup>3</sup> Mestre em Administração pelo Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais – CEFET MG. E-mail: marianagabrielabh@hotmail.com

<sup>4</sup> Docente do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais – CEFET MG. Doutora em Administração. E-mail: lilian@cefetmg.br

<sup>5</sup> Docente do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais – CEFET MG. Doutor em Engenharia de Produção e em Administração. E-mail: uajara@cefetmg.br

activity and more than one country in your research. The importance of confidence, experience, knowledge; Strategic alliances as a means of mitigating risks or increasing results are recurring themes in studies that analyze alliances from different theoretical perspectives. It was found that the most referenced theory is the Resource-Based View and that the most studied economic activities are intensive in intellectual and technological capital, which may indicate that strategic alliances are more common in companies intensive in these resources or that academia has more interest in these sectors.

**Key-words:** Strategic alliances. Organizational theories. Critical meta-analysis. International. Economic activity.

## 1. INTRODUÇÃO

A globalização, como um contexto complexo de integração entre os diversos países, relacionada à aproximação econômica, social, cultural, política, exige que as organizações alterem seus modos de operação. Além do apelo para a melhoria da produção, reduzindo custos e aumentando a qualidade de produtos, a globalização também exige investimentos em tecnologia, capacitação e acesso a novos mercados. Contudo, essas exigências podem onerar os negócios, fazendo com que a colaboração com outras organizações seja uma alternativa viável (KLOTZLE, 2002).

Os desafios impostos pelas transformações demandadas pela globalização, então, podem ser intransponíveis, pois muitas organizações não apresentam condições ou recursos para multiplicar suas cadeias de valores e por isso, faz-se necessária a busca por parcerias e acordos de cooperação, também chamados de alianças estratégicas. Apesar de entendimentos divergentes a respeito do conceito de alianças estratégicas, pode-se dizer que o objetivo em comum é a busca por uma parceria estratégica, que beneficiará, em alguma instância, ambas as organizações, por meio de mecanismos de governança que irão auxiliar na complementação de conhecimentos, agregando valor e potencializando recursos (LEWIS, 1992; YOSHINO; RANGAN, 1997).

Dada a relevância das alianças estratégicas para o contexto organizacional e entendendo teorias organizacionais como facilitadoras para o diálogo, sentido e compreensão de práticas sociais (BULGACOV; BULGACOV, 2007), o presente artigo traz o seguinte problema: Como as alianças estratégicas têm sido abordadas na literatura nos últimos 10 anos (2011 a 2020)?

Dessa forma, considerando que os artigos publicados nos últimos 10 anos possibilitam entender o estado da arte sobre o tema, o objetivo geral da pesquisa é

analisar como as alianças estratégicas têm sido abordadas na literatura nos últimos 10 anos, que no caso são os anos de 2011 a 2020. Além disso, pretendeu-se responder os seguintes objetivos específicos: identificar as teorias organizacionais utilizadas na literatura ao abordar alianças estratégicas por meio de uma revisão sistemática da literatura, utilizando artigos empíricos da base Web Of Science; identificar as lacunas de teorias organizacionais na literatura ao abordar alianças estratégicas; apresentar uma agenda futura de pesquisa para a área.

Trata-se, então, de um estudo longitudinal, por meio de uma meta-análise crítica, com busca sobre a produção internacional relativa ao tema alianças estratégicas e teorias organizacionais.

O estudo está dividido em seções. Além desta introdução, apresenta-se um breve referencial teórico sobre alianças estratégicas, bem como teorias organizacionais que foram utilizadas para compreender suas dimensões. A seguir é explicitado como se deu o tratamento metodológico da pesquisa, seguido pelos resultados da meta-análise crítica. Por fim, tece-se as conclusões.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **1. ALIANÇAS ESTRATÉGICAS**

As atividades empresariais colaborativas vêm crescendo ao longo dos anos e podem ser consideradas como uma consequência da globalização, fenômeno que exige cada vez mais o aumento da capacidade produtiva, a melhoria na qualificação de equipes, a implantação de novas tecnologias, a redução de custos, dentre outras transformações empresariais. No entanto, a busca por competitividade e a presença em mercados diversos apresentam-se como desafios a serem alcançados. Para a maior parte das empresas, os desafios impostos pelas transformações demandadas pela globalização são intransponíveis, pois muitas organizações não apresentam condições ou recursos para multiplicar suas cadeias de valores e por isso, faz-se necessária a busca por parcerias e acordos de cooperação, também chamados de alianças estratégicas.

O conceito de alianças estratégicas ainda não é algo pacificado. Há divergências entre autores, principalmente no que diz respeito à inclusão ou não de parcerias que envolvam participação acionária. Para Teece (1992), alianças estratégicas são acordos nos quais dois ou mais parceiros dividem o compromisso de

alcançar um objetivo comum, unindo todas as suas capacidades e recursos e coordenando as suas atividades, dentre elas: atividades conjuntas de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), transferência mútua de tecnologia, concessão de direitos exclusivos de produção e venda e acordos de cooperação na área de marketing. Para o autor, alianças estratégicas podem ou não envolver participação acionária. Já para Dussauge e Garrette (1995, 1997), alianças estratégicas são projetos de colaboração implantados por firmas rivais, operando na mesma indústria, porém mantendo a sua independência. Nesse sentido, essa definição exclui, portanto, fusões e aquisições, operação que leva à perda de autonomia de pelo menos um parceiro. Também são excluídas parcerias verticais formadas por fornecedores e compradores.

Apesar de entendimentos divergentes a respeito do conceito de alianças estratégicas, pode-se dizer que o objetivo em comum é a busca por uma parceria estratégica, que beneficiará, em alguma instância, ambas as organizações. São diversas as razões pelas quais as alianças são formadas, mas uma das principais razões é a possibilidade de acesso aos recursos valiosos das parceiras, sejam eles materiais, como a tecnologia, ou imateriais, como conhecimentos e habilidades.

## 2. TEORIAS ORGANIZACIONAIS

As intensas transformações pós Revolução Industrial marcaram o início do que seria a estruturação da Administração como Ciência Social Aplicada, quando as necessidades advindas da industrialização cresceram e a ciência também precisava evoluir para acompanhar os passos das demandas profissionais e da melhoria do ensino superior. Dentre os primeiros teóricos das organizações, destacam-se Taylor (1856-1917), com a Administração Científica, e Fayol (1841-1925), com a Teoria Clássica. A partir da junção dessas duas teorias surgiu a primeira abordagem das teorias organizacionais, a Abordagem Clássica (PUGH; HICKSON, 2004).

Historicamente, as teorias organizacionais se desenvolveram, a princípio, por influência de pensamentos advindos das ciências naturais, sendo eles o clássico, que enxerga a organização como uma máquina e o sistêmico, que enxerga a organização como um organismo (MORGAN, 2002).

As teorias organizacionais apresentadas neste estudo longitudinal foram selecionadas a partir do critério de recorrência, pois as mesmas encontram-se

vigorosamente presentes no referencial teórico da literatura relacionada ao tema alianças estratégicas e foram identificadas a partir da revisão sistemática realizada.

### **Teoria Contingencial**

A Teoria Contingencial compreende as organizações de acordo com a perspectiva dos fatores contingentes, sejam internos ou externos, tais como cultura, tamanho, ambiente, tarefas, tecnologia, métodos, dentre outros (BEUREN E FIORENTIN, 2014). Assim, busca entender como essas questões afetam as organizações em diferentes condições, podendo variar de acordo com o contexto em que estão inseridas (GUERREIRO; MOLINARI, 2004).

As organizações são entendidas como sistemas abertos, não havendo modelo ideal para todos os tipos de organizações (DONALDSON, 2001; CAMACHO, 2010). Dessa forma, a teoria auxilia na compreensão da interdependência entre pessoas, tarefas, tecnologia, administração e ambiente, sendo relevante para ambientes competitivos e organizações complexas e diferenciadas. Os fatores contingenciais devem, então, ser analisados para definir qual estratégia contribuirá para o melhor desempenho da organização (CAMACHO, 2010).

### **Teoria da Informação Assimétrica**

A assimetria de informação refere-se à situação em que alguns agentes econômicos possuem mais informações em relação a outros, revelando assim um ambiente de insegurança e incertezas. Para Williamson (1985), o grau de incerteza pode assumir uma forma de assimetria de informação, onde há um desconhecimento por parte de um tomador de decisão das informações possuídas pelos outros atores envolvidos na transação. Há fatores que podem aumentar a assimetria de informação, como a distância, física, social ou cultural, entre os parceiros da rede (Simpson et al., 2007). Tal distanciamento pode ocorrer principalmente em decorrência das parcerias acontecerem de maneira mais globalizada.

Segundo Simpson (2010), uma maior interação reduz a assimetria de informação. Sendo assim, o compartilhamento de informações mostra-se como comportamento fundamental para minimizar incertezas e coordenar uma rede de parcerias e alianças. A colaboração entre os agentes da rede pode resultar na redução da assimetria de informações, gerando mais confiança por parte dos atores da rede, e conseqüentemente, resultando também na melhoria do desempenho entre os parceiros da rede.

### **Teoria Institucional**

As pesquisas em teoria institucional trouxeram contribuições para os estudos organizacionais ao dar uma ênfase sociológica e introduzir variáveis como valores compartilhados, busca de legitimidade e isomorfismo na análise sobre relações entre organizações e na análise entre organizações e ambiente (DiMaggio e Powell, 1983). Para Hirsch (1975), a teoria institucional busca analisar como as pressões externas influenciam as empresas a adotarem determinadas práticas organizacionais.

De acordo com DiMaggio e Powell (1983), há três fatores isomórficos que explicam a homogeneidade de formas e práticas organizacionais. O primeiro deles, o isomorfismo coercitivo, surge através de influências políticas e de questões de legitimidade, ou seja, está atrelado à influência exercida por quem está no poder, ou seja, a autoridade coercitiva. O segundo deles, é o chamado isomorfismo mimético, que deriva de respostas padronizadas à incerteza, que por sua vez, pode ser considerada como um fator que conduz à imitação. E por fim, o isomorfismo normativo, que está associado à profissionalização e à busca pela legitimação para a autonomia da profissão.

### **Teoria dos Recursos Empresariais**

A teoria dos recursos empresariais preocupa-se com as questões que envolvem os aspectos internos de uma organização, ou seja, o conjunto de recursos que a constituem. Para Wernerfelt (1984), entende-se por recurso qualquer coisa que possa ser considerada uma força ou fraqueza de uma empresa, e eles podem ser classificados como ativos tangíveis, como maquinário e tecnologia, e intangíveis, como capacidade intelectual, conhecimentos e experiência. Para Caves (1980), os recursos encontram-se vinculados de maneira semipermanente à empresa.

Para Eisenhardt e Schoonhoven (1996), a explicação para a formação de alianças estratégicas vai além da redução dos custos de transação. Para os autores, a formação de alianças pode acontecer por necessidade estratégica, como no caso de empresas que se encontram em posições vulneráveis, em ambientes altamente competitivos ou porque estão tentando técnicas pioneiras, como também por oportunidades sociais, quando as empresas ocupam posições sociais fortes, sendo lideradas por grandes equipes de alta administração, experientes e bem conectadas. Portanto, a partir do conceito de recursos e do entendimento sobre a formação de alianças, pode-se dizer que a teoria dos recursos empresariais mostra-se como um caminho viável para a análise da formação das alianças estratégicas. Ao formar uma

aliança, as organizações buscam utilizar as parcerias como estratégia competitiva, para ter acesso aos diversos e valiosos recursos das empresas parceiras.

### **Teoria Visão Baseada em Recursos**

A teoria da visão baseada em recursos traça um vínculo entre os recursos de uma empresa e as vantagens competitivas. Nesta visão, o potencial dos recursos é mensurado através de quatro indicadores, sendo eles: o valor, a raridade, a imitabilidade e a possibilidade de substituição do recurso (Barney, 1991). Nesta abordagem, os recursos internos são considerados fundamentais para a estratégia da organização e as competências são vistas como o fator mais importante quando se trata de vantagem competitiva.

A perspectiva da visão baseada em recursos traz uma análise interna dos ativos estratégicos que geram retorno para a organização e a compreensão de como as características de tais ativos - heterogeneidade, imobilidade e dificuldade de imitação - sustentam o desempenho superior da organização frente ao mercado concorrente. Os recursos que a organização possui exercem papel fundamental na escolha de parceiros para a formação das alianças estratégicas.

### **Teoria da Dependência de Recursos**

A teoria da dependência de recursos parte do pressuposto de que toda empresa (e demais organizações) depende de recursos que ela controla, bem como recursos que ela não controla. Esses recursos são essenciais em termos operacionais e de sobrevivência, tanto para seu funcionamento quanto para seu desenvolvimento e crescimento. Para Heide (1994), as empresas não podem ser totalmente auto suficientes em relação aos recursos estrategicamente críticos para a sobrevivência. Eles precisam depender de recursos de terceiros para competir e administrar cuidadosamente essa dependência com outras empresas para buscar o desenvolvimento sustentável (Ulrich e Barney, 1984).

Segundo Barney e Hesterly (2004), recursos são os ativos tangíveis e intangíveis que podem ser utilizados para criar e implantar as estratégias da empresa, podendo ser classificados em quatro amplas categorias: financeiros, físicos, humanos e organizacionais. Para Carvalho (2010), um recurso é valioso quando permite explorar oportunidades ou neutralizar ameaças do ambiente. Se, além disso, for raro e custoso de imitar, pode representar vantagem competitiva sustentável.

### **Teoria das Redes Sociais**

A teoria das redes sociais busca explicar as relações sociais entre membros de um determinado grupo. Para a compreensão de tais relações, há variáveis que precisam ser consideradas, como a intensidade e a frequência de cada relação, ou seja, um indivíduo pode interagir mais ou menos vezes, de maneira mais frequente ou menos frequente e com um número maior ou menor de membros do grupo a que pertence. Para Wasserman e Faust (1994), há dois elementos principais que embasam a teoria das redes sociais, sendo eles a densidade e centralidade. Sendo assim, Steiner (2006) afirma que a centralidade se refere à posição dos atores em uma rede, podendo ser mais relevante se o ator está conectado a um número maior de outros atores. No que diz respeito à densidade, a quantidade de vínculos é observada diante do número de relações possíveis. A partir das características de densidade e centralidade, surgem hipóteses relacionadas ao gerenciamento de pressões externas. Percebe-se que com o aumento da densidade, a capacidade de resistir às pressões externas dos atores da rede diminui. Em contrapartida, com o aumento da centralidade da rede, há também um aumento da capacidade de resistir às pressões externas.

Segundo Wuyts et al (2004), os laços entre os atores da rede mostram-se como fator importante a ser considerado ao se tratar de redes sociais. Para os autores, quando esses laços são fortes, é possível perceber que há uma facilidade maior de transferir conhecimento e mobilizar apoio. Quando os laços são fracos, percebe-se uma maior facilidade em coletar inteligência e monitorar novos desenvolvimentos. Nesse sentido, é importante compreender que as organizações possuem laços entre si e identificar quais são os laços importantes para a formação das alianças estratégicas.

### **Teoria da Aprendizagem Organizacional**

De acordo com Nolan et al. (1993), as organizações estão em um cenário de constantes mudanças e para que tenham sucesso, é necessário focar na aprendizagem eficiente e constante. Esse ciclo de aprendizado é obrigatório devido à competição entre as organizações, bem como mudanças e ajustes ao ambiente. Ademais, esse processo também incentiva os colaboradores a aprenderem mais e desempenhar melhor suas tarefas. No mesmo sentido, Garvin (1993) apreende que o processo de aprendizagem eleva as organizações para altos patamares de inteligência. Isso significa que estão em constante transformação e melhoram seu

desempenho. Argyris e Schön (1996) afirmam que a aprendizagem se trata da detecção e correção de erros.

### **Teoria dos Custos de Transação**

A teoria dos custos de transação foca na quantidade de esforço e de recurso necessária para a conclusão de uma atividade (WILLIAMSON, 1981). Segundo Lai et al. (2005), os agentes sempre buscam reduzir os custos de transação. Esses custos podem ser definidos são decorrentes dos custos de um produto ou serviço e das atividades para transações entre os agentes.

Os agentes são racionalmente limitados e analisam os riscos de troca para escolher estruturas específicas de governança. Geralmente, essas transações incluem incertezas, frequência e especificidade de ativos, como localização, recursos físicos e recursos humanos (ZSIDISIN e SIFERD, 2001). Dessa forma, existem vários arranjos híbridos que buscam reduzir os custos de transação por meio da colaboração e coordenação de atividades (WILLIAMSON 1981).

### **Ecologia Populacional**

A Teoria da Ecologia Populacional aborda a diversidade de organizações existentes no mercado, bem como a sobrevivência dessas organizações segundo Baum (1998). A perspectiva adotada por essa abordagem trata-se da adaptação ambiental das organizações. Elas recebem estímulos e trocam informações constantemente com o ambiente em que estão inseridas, adaptando-se, então, às exigências externas, além de modificar o ambiente em que está inserida. Contudo, existem algumas limitações para essa adaptação, tendo em vista que nem as organizações conseguem prever as exigências do ambiente externo ou realizar as adaptações de maneira rápida para acompanhar ambientes incertos e mutáveis. Assim, há grande variação na diversidade de organizações, já que elas são reflexos de escolhas cumulativas e de mudanças.

Mas nem todas as organizações conseguem se adaptar, desaparecendo e surgindo novas. Segundo Hannan e Freeman (1978), a trajetória das organizações pode ser destacada em variabilidade, retenção, seleção e competição. O ambiente seleciona as organizações que mais se adaptam. Aquelas que não incorporam melhorias das suas concorrentes, não se tornam fortes e resistentes, sendo eliminadas. Em seguida, inicia o novo ciclo.

## **Negociação**

A teoria da negociação é uma abordagem que avalia situações que podem ser vistas como um processo de transformação amplo (MARTINELLI, 2002). Ela é utilizada para avaliar e compreender diversos temas, tais como relações setoriais, discussões conjugais, fusões corporativas, relações internacionais, dentre outras. A negociação está relacionada a situações que envolvem diferenças entre as partes (FELLS, 2010).

De acordo com Fisher; Ury; Patton (2011), as partes utilizam a negociação quando acreditam que o montante que estão levando de uma interação pode ser ampliado a partir do uso da negociação, não significando a existência de um conflito direto entre as partes. Ademais, pode ocorrer quando há divergência de interesses ou interesses compartilhados. A diferença de interesses está relacionada ao fato de que as partes envolvidas na negociação podem ter preferências distintas sobre as opções disponíveis (PRUITT e CARNEVALE, 1993). O objetivo é alcançar um resultado, por decisão conjunta, gerando valor para as partes, quando integrativa, ou gerando mais vantagens para uma parte específica, quando distributiva (LEWICKI, SAUNDERS, BARRY, 2014).

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Dado o arcabouço teórico, e com a finalidade de entender o estado da arte e como as alianças estratégicas têm sido abordadas nos artigos empíricos da literatura científica internacional nos últimos 10 anos, fez-se pesquisa qualitativa- que envolve um conjunto de técnicas para interpretar, descrever e decodificar as partes de um sistema de significados. Este tipo de pesquisa também supõe um recorte de tempo e espaço para realização de seus objetivos (NEVES, 1996).

No caso, a técnica empregada foi a meta-análise crítica- procedimento que reúne os resultados de diferentes estudos para construção de síntese reproduzível e quantificável dos dados. Sendo superior às formas tradicionais de revisão de literatura, ao estimar com maior acuidade os efeitos dos tratamentos; produzir informação relevante com custo reduzido; e mostrar áreas onde as conclusões disponíveis são insuficientes, apontando onde são necessárias mais pesquisas (LOVATTO, et al., 2007).

A partir da definição da técnica, procedeu-se com a presente pesquisa descritiva, com a obtenção e respectivo tratamento da amostra. Sobre as pesquisas descritivas, Gil (2006), pontua que tem como objetivo a descrição de características de um fenômeno determinado, bem como o estabelecimento de relações entre variáveis. Por meio da pesquisa descritiva, procura-se expor as características de um objeto, sem interferir ou modificar o fenômeno, procurando-se conhecer e interpretar a realidade (VIEIRA, 2002).

#### Construção e tratamento da amostra

A amostra foi obtida por meio de busca no portal Web of Science (WoS)- <https://www.webofscience.com/>- com os seguintes termos por meio do emprego de algoritmo booleano: "strategic alliances" OR "strategic alliance" OR "aliança estratégica". O termo "alianças estratégicas" não foi utilizado porque não retorna nenhum resultado na WoS. O portal foi escolhido por seu amplo banco de dados internacional, utilização pela comunidade acadêmica do mundo inteiro e interface agradável para tratamento dos dados.

A pesquisa foi realizada em setembro/2021 e retornou 5.569 resultados, em período que compreende os anos de 1945 a 2021. Contudo interessa para este estudo os anos de 2011 a 2020, bem como somente as pesquisas publicadas sob a forma de artigo. Neste caso, são 2.270 resultados.

A seguir, os dados foram ordenados por ano e relevância. De cada ano extraiu-se os 33 primeiros trabalhos considerados empíricos, totalizando um corpus de 330 artigos no período 2011-2020. O tamanho da amostra foi delimitado pela escolha de se trabalhar com um mínimo de 300 artigos, número mais comumente encontrado em pesquisas cientométricas (ARAÚJO, et al. 2017). A base de dados está disponível em: <https://docs.google.com/spreadsheets/d/15k0vBg0jllzMKZNkcjIE5w124vQchEBQ3MCU7ySdeJY/edit?usp=sharing>.

A fim de verificar as variações ao longo tempo, o corpus também foi dividido em três períodos temporais: anos de 2011 a 2014, 2015 a 2017 e 2018 a 2020.

Cada artigo do corpus passou pelas seguintes classificações:

a. Aliança estratégica por atividade econômica- identificação da atividade econômica da(s) aliança(s) do artigo a partir das seções e divisões da Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) da Comissão Nacional de Classificação do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Quando o artigo tratava de aliança(s) de mais de uma atividade econômica, classificou-se como "multiatividade"

b. País da aliança estratégica- percepção do país cuja aliança(s) foi estudada no artigo. Quando o artigo tratava de mais de um país, classificou-se como “internacional”

c. Fundamentação teórica- categorização pela principal teoria utilizada no artigo. Primeiramente, buscou-se verificar se foi utilizada uma das doze teorias relatadas no referencial teórico, a seguir identificou-se qual era a teoria ou o método não presente referencial que foi utilizado. Neste caso, como a maior parte dos artigos se utiliza de mais de uma teoria no seu referencial, os autores selecionaram uma teoria por artigo, considerando aquela que melhor se aplica às considerações relativas ao problema de pesquisa, referencial teórico, modelo de análise, resultados e/ou conclusões de cada publicação. Assim como ocorreu no estudo empreendido por DEBORTOLI, et al (2020), em muitos artigos não houve a explicitação do prisma da fundamentação teórica, nesses casos, foi necessário inferir qual foi a principal teoria utilizada. O que implica em um certo grau de arbitrariedade na definição da teoria do artigo.

d. Conclusão- resumo dos principais achados de cada estudo

e. Razões para o sucesso/insucesso da aliança estratégica- relato dos achados dos artigos que apontam para ações que influenciam o sucesso ou a ruína de uma aliança estratégica. Neste caso, tais relatos só foram inseridos quando o artigo fez tais apontamentos.

A partir da realização do tratamento, o capítulo seguinte traz os resultados da pesquisa.

#### **4. RESULTADOS, DISCUSSÕES E IMPLICAÇÕES**

Neste capítulo relatou-se os principais achados da pesquisa, a partir das classificações feitas conforme delimitado nos procedimentos metodológicos.

##### **Alianças estratégicas por classificação econômica**

O código CNAE possui 99 divisões, com a divisão multiatividade, os artigos poderiam ter 100 classificações. Os resultados apontam que alianças estratégicas de 42 divisões econômicas foram estudadas. Destas, seis divisões correspondem a 70% dos objetos de análise dos artigos, com destaque para a categoria multiatividade, escopo de praticamente 34% dos estudos, conforme TABELA 1.

**TABELA 1- Número de alianças estratégica por atividade econômica nos anos de 2011 a 2020**

ATIVIDADE ECONÔMICA	QUANTIDADE	PERCENTUAL
MULTIATIVIDADE	112	33,94%
C- 21- FABRICAÇÃO DE PRODUTOS FARMOQUÍMICOS E FARMACÊUTICOS	40	12,12%
J- 62- ATIVIDADES DOS SERVIÇOS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	38	11,52%
C- 26- FABRICAÇÃO DE EQUIPAMENTOS DE INFORMÁTICA, PRODUTOS ELETRÔNICOS E ÓPTICOS	16	4,85%
H- 50- TRANSPORTE AQUAVIÁRIO	13	3,94%
H- 51- TRANSPORTE AÉREO	12	3,64%

Fonte: os autores

Nos anos de 2011 a 2014 e 2015 a 2017, as atividades econômicas mais estudadas, foram praticamente as mesmas que no período 2011-2020. Destaca-se o aparecimento da atividade educação como uma das seis mais estudadas em ambos os intervalos. Aponta-se que curiosamente a atividade educação não foi objeto de análise de artigos do corpus no intervalo 2018-2020.

Ainda sobre este período, nota-se aparecimento dos setores fabricação de veículos automotores, reboques e carrocerias e fabricação de produtos diversos como mais estudados, em substituição à fabricação de equipamentos de informática, produtos eletrônicos e ópticos e transporte aéreo.

Registra-se a ausência de artigos relacionados às demais 58 atividades econômicas,

#### **País da aliança estratégica**

Na análise por país nos anos de 2011 a 2020, os seis locais com maior número de artigos relacionados estão listados na TABELA 2 e correspondem à 72,42% do total corpus. No total, são 33 países que tiveram as alianças estratégicas analisadas no corpus. Além das pesquisas internacionais (que envolvem mais de um país), com 35,15% dos estudos. Nota-se a presença de dois países da América e três da Ásia.

**TABELA 2- Número de alianças estratégicas por país nos anos de 2011 a 2020**

PAÍS	QUANTIDADE	PERCENTUAL
Internacional	116	35,15%
Estados Unidos- América	46	13,94%
Taiwan- Ásia	30	9,09%
China- Ásia	27	8,18%
Coreia do Sul- Ásia	10	3,03%
Brasil- América	10	3,03%

Fonte: os autores

Nos tercis temporais, não há diferenças significativas de países objetos de análise dentre as nações com maior número de estudos.

Em uma análise por continente, além dos 116 artigos voltados para alianças estratégicas internacionais, 104 são da Ásia, 59 da América, 39 da Europa, 9 da Oceania e 3 da África.

#### **Fundamentação teórica e respectivas conclusões dos artigos**

Para além das 11 teorias expostas no referencial teórico, encontrou-se a utilização das seguintes como o prisma principal de seus respectivos artigos: Teoria dos Sistemas Grey, Teoria dos Jogos, Teoria da Firma. Houve casos em que o referencial não tratou de teoria, mas do método aplicado no estudo, sendo percebido os Métodos Econométrico, Opções Reais e Delphi. Por fim em dois casos, não houve aplicação de teoria da administração, o referencial tratou da trajetória histórica de casos específicos de alianças estratégicas na áreas de enfermagem e educação física. A TABELA 3 sintetiza o número de artigos por teoria e a respectiva relação percentual entre o total de artigos.

**TABELA 3- Número de artigos por teoria nos anos de 2011 a 2020**

Fundamentação Teórica	Quantidade	Percentual
Teoria Visão Baseada em Recursos	79	23,94%
Teoria dos Custos de Transação	49	14,85%
Teoria da Aprendizagem Organizacional	36	10,91%
Teoria Institucional	29	8,79%
Teoria das Redes Sociais	26	7,88%

Teoria da Informação Assimétrica	16	4,85%
Teoria dos Recursos Empresariais	16	4,85%
Teoria Contingencial	14	4,24%
Teoria da Dependência de Recursos	14	4,24%
Negociação	12	3,64%
Teoria de Sistemas Grey	11	3,33%
Teoria dos Jogos	8	2,42%
Ecologia Populacional	7	2,12%
Teoria da Firma	4	1,21%
Método Econométrico	4	1,21%
Sem teoria da administração	2	0,61%
Método das Opções Reais	2	0,61%
Método Delphi	1	0,30%

Fonte: os autores

Ao longo do tempo, houve variação na utilização das teorias. A TABELA 4 mostra como as teorias foram mais utilizadas em cada tercil de tempo. Sendo ordenadas de forma crescente, com o número 1 significando que foi a teoria mais citada no período e assim por diante.

TABELA 4- Utilização das teorias por tercil de tempo- 2011 a 2014, 2015 a 2017, 2018 a 2020

Fundamentação Teórica	2011 a 2014	2015 a 2017	2018 a 2020
Teoria Visão Baseada em Recursos	2	1	1
Teoria dos Custos de Transação	1	4	2
Teoria da Aprendizagem Organizacional	3	2	7
Teoria Institucional	7	3	6
Teoria das Redes Sociais	5	5	3
Teoria da Informação Assimétrica	6	8	10
Teoria dos Recursos Empresariais	4	9	15
Teoria Contingencial	8	6	13
Teoria da Dependência de Recursos	9	7	8
Negociação	10	11	9

Teoria de Sistemas Grey	14	13	4
Teoria dos Jogos	11	10	11
Ecologia Populacional	17	-	5
Teoria da Firma	-	12	14
Método Econométrico	12	-	12
Sem teoria da administração	15	14	-
Método das Opções Reais	13	-	-
Método Delphi	16	-	-

Fonte: os autores

Chamou a atenção como as Teorias Visão Baseada em Recursos, Redes Sociais, Ecologia Populacional, Teoria de Sistemas Grey foram sendo mais utilizadas com o passar do tempo. Já as Teorias da Aprendizagem Organizacional, Informação Assimétrica, Recursos Empresariais, Contingencial foram menos aplicadas no período 2018 a 2020.

Em relação às conclusões dos artigos explicitados no referencial, notou-se que de uma maneira geral os resultados/razões para o sucesso ou insucesso da aliança apontam que:

1. **Teoria Contingencial**- os diferentes níveis de tecnologia, incerteza, localizações e culturas das empresas afetam os resultados da aliança; a seleção estratégica de parceiros é fundamental para aliança; fatores internos e externos influenciam decisões relacionadas às alianças estratégicas.

2. **Teoria da Informação Assimétrica**- as alianças estratégicas reduzem riscos de falência, riscos ambientais e dão mais oportunidades de financiamento às organizações envolvidas; a qualidade da informação impacta positivamente o desempenho das alianças; os contratos são importantes instrumentos das alianças, especialmente nas mais complexas.

3. **Teoria Institucional**- políticas públicas e legislações governamentais afetam o desempenho das alianças; empresas se beneficiam de efeitos positivos de imagem ao participar de uma aliança; empresas com maior relevância local ou com administração reconhecida pelos pares tendem a dominar o processo decisório; fatores como relações interpessoais, suporte e confiança podem ser mais importantes nas alianças do que aspectos financeiros.

4. **Teoria Visão Baseada em Recursos**- o compartilhamento de informações, o conhecimento, a experiência, e a confiança são fatores importantes

para o bom desempenho da aliança; a adoção de indicadores e controle social é benéfica para as alianças estratégicas; as empresas inseridas em alianças estratégicas tendem a experimentar aumento na competitividade; os setores de pesquisa e desenvolvimento e sistemas de informação das empresas são importantes para os resultados das alianças estratégicas; fazer parte de uma aliança é uma oportunidade para as organizações; portfólio de alianças é influenciado pela aprendizagem, governança, parceiros e intensidade das relações destes; alianças estratégicas podem levar a redução de custos, mitigação e antecipação de riscos, melhor desempenho frente às incertezas, melhor leitura das complexidades do ambiente; alianças estratégicas costumam impactar positivamente o capital social e intelectual das organizações, contudo nem sempre são observadas melhorias significativas em eficiência e entrada em mais/novos mercados; os processos decisórios afetam o desempenho da aliança, práticas de governança trazem efeitos positivos para as empresas envolvidas.

5. **Teoria da Dependência de Recursos-** arquitetura de tecnologia de informação e padrões de comunicação estão associados à formação de alianças e estratégicas; empresas menores tendem a cumprir mais as normas de trocas que as empresas maiores; incentivos externos são mecanismos que encorajam a formação de alianças; orientação empreendedora e para vendas das empresas nas alianças contribuem positivamente para os resultados da aliança, ao passo que as alianças parecem não surtir efeito nos aspectos de produção das organizações envolvidas.

6. **Teoria das Redes Sociais-** pontos periféricos das redes podem se beneficiar com conexões dos pontos centrais para melhoria do desempenho; fatores pessoais afetam positivamente os resultados em alianças de baixa concorrências, contudo em ambientes mais complexos se faz necessário o estabelecimento sistemático de mecanismos de governança; as redes permitem que as empresas obtenham novas visões de oportunidades; empresas envolvidas em alianças costumam ter mais sucesso que empresas independentes; a priorização de alianças se faz necessário para evitar ligações desnecessárias ou custosas.

7. **Teoria dos Recursos Empresariais-** experiências anteriores, o papel da liderança e gestão de conflitos são fatores importantes para o desempenho da aliança estratégica; a gestão do conhecimento e da inovação é de extrema relevância para o sucesso da organização, o que impacta nas decisões de fazer parte ou não da aliança, de maneira a maximizar os resultados da empresa.

8. **Teoria da Aprendizagem Organizacional**- relações de confiança maximizam ganhos e podem reduzir custos das empresas envolvidas com a aliança; a experiência das organizações em alianças contribui para o sucesso de novas alianças, o capital social/intelectual das empresas é fundamental para os resultados das alianças; alianças com melhor estrutura tecnológica e de informação tem mais chances de prosperar.

9. **Teoria dos Custos de Transação**- ações de governança são facilitadoras de inovação nas alianças; necessidade de atenção à comportamentos oportunistas de empresas nas alianças, a atuação governamental pode impactar positivamente e negativamente o desempenho de uma aliança; as relações de confiança reduzem custos e aumentam benefícios; alianças estratégicas como estratégia para mitigação de riscos e aumento de retorno financeiro; fatores internos da organizações, como cultura e conhecimento, contribuem para melhor gestão da alianças.

10. **Ecologia Populacional**- as alianças estratégicas atenuam a hostilidade do ambiente; fazer parte de uma aliança aumenta a probabilidade de participar de outra aliança; empresas que fazem parte de alianças se tornam mais competitivas; alianças são capazes de potencializar ganhos de investidores.

11. **Negociação**- a promoção e o estabelecimento de relacionamentos de confiança potencializam os ganhos dos parceiros das alianças e superam custos de dependência; coopetição como meio de partilhar recursos e ganhar mercados; gestores precisam ficar atentos à fatores externos às alianças como, concorrência e fontes de financiamento para maximizar resultados.

Quanto às demais teorias/métodos utilizados, a Teoria da Firma, Teoria dos Jogos, Método Econométrico, Método das Opções Reais demonstram a relevância da Teoria Econômica e da Administração Financeira nas pesquisas relacionadas às alianças estratégicas.

Por sua vez, a utilização da Teoria de Sistemas Grey e do Método Delphi, evidenciam preocupação da academia em realizar previsões acerca do comportamento das alianças estratégicas e ambiente em que estão inseridas. Ainda sobre a Teoria de Sistemas Grey, curiosamente, todas as 11 aplicações são de alianças internacionais (3), ou localizadas na Ásia (Vietnã-5, Taiwan-1, Índia-1, Emirados Árabes Unidos-1).

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo tratou do tema alianças estratégicas, em que, conforme os artigos analisados, as empresas se unem para realização de objetivos comuns e ampliação ao acesso a recursos financeiros e não financeiros (como tecnologias e conhecimentos).

A partir de uma meta-análise crítica da produção científica sobre alianças nos últimos 10 anos, verificou-se que boa parte dos estudos analisam mais de uma atividade econômica em suas pesquisas. Em seguida, depreende-se que as atividades econômicas mais estudadas são intensivas em capital intelectual e tecnológico (farmoquímicos e farmacêuticos, tecnologia da informação e produção de equipamentos de informática). Isto pode indicar que as alianças estratégicas são mais comuns em empresas intensivas nestes recursos ou que a academia tem mais interesse por esses setores.

Por outro lado, a ausência de estudos relacionados a 58 atividades econômicas, sugere que tais atividades não costumam ser objeto de alianças estratégicas, ou que a academia não teve interesse em pesquisar tais áreas.

Em pouco mais de um terço dos artigos selecionados, o objeto do estudo empírico foram alianças que envolviam mais de um país. Os outros 5 países que mais foram pesquisados representam cerca de 37% da amostra. Esta constatação, somada à constatação de que somente 33 países foram analisados, demonstra concentração de pesquisas sobre alianças estratégicas para poucos locais. Ainda que os estudos internacionais possam comportar outros países, esta é uma questão que merece reflexão.

Notou-se também que os estudos específicos voltados à alianças estratégicas nos continentes da Oceania e África são incipientes, o total de estudos de cada um destes continentes é inferior ao total de artigos voltados para as alianças no Brasil.

Sobre a aplicação das teorias na amostra de artigos, primeiramente percebeu-se que boa parte das publicações utilizam mais de um prisma em seu referencial, metodologia e/ou conclusões. Isso pode explicar o motivo de artigos classificados em diferentes teorias tratarem de aspectos semelhantes e/ou chegarem a conclusões semelhantes, como: a importância da confiança, experiência, conhecimentos; alianças estratégicas como meio de mitigar riscos ou aumentar resultados; influência

das lideranças, fatores internos e externos (objetivos e subjetivos) às organizações na tomada de decisões.

A maior parte do corpus analisado tratou de temas que levaram/poderiam levar sucesso para as alianças estratégicas. Assim, possibilidade de pesquisas futuras sobre o tema são as razões para o fracasso das alianças, que também é fonte de aprendizado.

A teoria mais utilizada foi a Visão Baseada em Recursos (com praticamente 24% da amostra), conforme Barney (1991), o potencial dos recursos da empresa é mensurado através do valor, a raridade, a imitabilidade e a possibilidade de substituição do recurso. Como encontrado no corpus, as organizações se reúnem em organizações estratégicas para potencializar resultados, assim a utilização dessa teoria fornece suporte para este resultado encontrado.

Verificou-se que as 11 teorias presentes no referencial teórico foram aplicadas nos artigos. Notou-se também a utilização de teorias econômicas, administração financeira, teorias e modelos previsionais no corpus analisado. A contribuição de outras áreas da ciência somadas às teorias organizacionais pode contribuir para melhor entendimento do fenômeno das alianças estratégicas.

Quanto às limitações do estudo, destaca-se: a utilização de somente uma base de pesquisa, já que outras fontes de estudos internacionais podem evidenciar mais artigos relevantes; a opção por destacar uma teoria por artigo pode ter não destacado outras teorias também aplicadas.

A base de dados deste artigo também pode ser fonte para novos estudos ao fazer relacionamentos entre as classificações dos artigos (atividade econômica, país, fundamentação teórica, conclusões), por exemplo: quais são as teorias e conclusões mais relevantes por país? Como são aplicadas as teorias da administração nas alianças estratégicas de diferentes atividades econômicas?

Enfim, espera-se ter respondido satisfatoriamente o problema de pesquisa, ao identificar e refletir sobre as teorias e respectivas conclusões mais recorrentes sobre o tema alianças estratégicas. Conforme apontado neste capítulo, futuros estudos podem contribuir para melhor compreensão das alianças.

## **REFERÊNCIAS**

- ARAÚJO, U. P.; MENDES, M. L.; GOMES, P. A.; COELHO, S. C. P.; VINÍCIUS, W.; BRITO, M. J. Trajetória e estado corrente da sociometria brasileira. *Redes. Revista hispana para el análisis de redes sociales*, v. 28, n. 2, p. 97-128, 2017.
- ARGYRIS, C.; SCHÖN, D.A. **Organizational Learning II: theory, method and practice**. Reading Addison-Wesley, pp. 305. 1996
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. Economia das organizações: entendendo a relação entre as organizações e a análise econômica. In: **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004. p. 131–179.
- BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99–120, 1991.
- BAUM, J. A. C. Ecologia Organizacional. In: CLEGG, S.; HARDY, C; NORD, D. (Orgs.) **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998. V. 1, p. 137-195
- BEUREN, I. M.; FIORENTIN, M. Influência de Fatores Contingenciais nos Atributos do Sistema de Contabilidade Gerencial: um estudo em empresas têxteis do Estado do Rio Grande do Sul. **Revista de Ciências da Administração**, 2014.
- BULGACOV, S.; BULGACOV, Y. L. M. A construção do significado nas organizações. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 6, n. 3, p. 81-89, 2007.
- CAMACHO, Reinaldo Rodrigues. **Fatores condicionantes da gestão de custos Interorganizacionais na cadeia de valor de hospitais privados no Brasil: Uma abordagem a Luz da Teoria da Contingência**. 2010. 216 f. Tese (Doutorado) - Curso de Ciências Contábeis, Programa de Pós Graduação em Ciências Contábeis - São Paulo, 2010. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-22012011-164307/pt-br.php>. Acesso em: 17 set. 2020.
- CAVES, R. Industrial Organization, Corporate Strategy and Structure. **Journal of Economic Literature**, v. 18, p. 64–92, 1980.
- CHAKRAVARTHY, B. A new strategy framework for coping with turbulence. **Sloan Management Review**: 1997.
- DA SILVA, M. R.; HAYASHI, C. R. M.; HAYASHI, M. C. P. I. Análise bibliométrica e cientométrica: desafios para especialistas que atuam no campo. InCID: **Revista de Ciência da Informação e Documentação**, [S. l.], v. 2, n. 1, p. 110-129, 2011. DOI: 10.11606/issn.2178-2075.v2i1p110-129. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/incid/article/view/42337>. Acesso em: 17 set. 2021.
- DEBORTOLI, J. V. C. et al. Meta-estudo crítico das pesquisas de arranjos produtivos locais. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, RS, v. 26, n. 3, p. 709-738, dez. 2020. ISSN 1413-2311. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/read/article/view/98171>. Acesso em: 17 set. 2021.
- DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **RAE**, v. 45, n. 2, p. 74–89, 2005.
- DONALDSON, L. **The Contingency Theory of Organizations**. Sage Publications, Inc., New York, 2001.
- EISENHARDT, K. M.; SCHOONHOVEN, C. B. Resource-Based View of Strategic Alliance Formation: Strategic and Social Effects in Entrepreneurial Firms. **Organization Science**, v. 7, n. 2, p. 136–150, 1996.
- FELLS, R. **Effective negotiation: From research to results**. Melbourne: Cambridge University Press, 2010.
- FISHER, R., URY, W., PATTON, B. **Getting to yes: negotiating agreement without giving in**. 3. ed. New York: Penguin Books, 2011.

- GARRETTE, B.; DUSSAUGE, P. Anticipating the Evolutions and Outcomes of Strategic Alliances between Rival Firms. **International Studies of Management & Organization**, v. 27, n. 4, p. 104–126, 1997.
- GARVIN, D. A. Manufacturing strategic planning. **California Management Review**, v. 35, n. 4, p. 85-106, 1993.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. 7 reimpressão. São Paulo: Atlas, 2006.
- globalização.. São Paulo: Makron Books, 1997.
- GUERREIRO, R.; MOLINARI, S. K. R. **Teoria da contingência e contabilidade gerencial**: um estudo de caso sobre o processo de mudança na controladoria do Banco do Brasil. Anais.. São Paulo: EAC/FEA/USP, 2004.
- HANNAH, M.; FREEMAN, J. The population ecology of organizations. In: **MEYER, Marshall W. Environments and organizations**: theoretical and empirical perspectives. San Francisco: Jossey-Bass, 1978. p. 131-171. (The Jossey-Bass Social and Behavioral Science Series).
- HEIDE, J. B. Interorganizational Governance in Marketing Channels. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 1, p. 71, jan. 1994.
- HIRSCH, P. M. Organizational Effectiveness and the Institutional Environment. **Administrative Science Quarterly**, v. 20, n. 3, p. 327–344, set. 1975.
- KLOTZLE, M. C. Alianças estratégicas: conceito e teoria. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 1, p. 85-104, 11.
- LAI, K.H., CHENG,T.C.E., YEUNG,A.C.L. Relationship stability and supplier commitment to quality. **International Journal of Production Economics**, 2005.
- LEWICKI, R. J.; SAUNDERS, D. M.; BARRY, B. **Fundamentos de negociação**. 5. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.
- LEWIS, J. D. **Alianças estratégicas**: estruturando e administrando parcerias para o aumento da lucratividade. Tradução de Nivaldo Montigelli Jr. São Paulo: Pioneira, 1992.
- LOVATTO, P. A., LEHNEN C R, ANDRETTA I, CARVALHO A D, & HAUSCHILD L. Meta-análise em pesquisas científicas - enfoque em metodologias (2007). **Zootec.**, v.36, suplemento especial. 285–294. Disponível em: [www.sbz.org.br](http://www.sbz.org.br). Acesso em 17 set. 2021
- MARTINELLI, D. P. **Negociação empresarial**: enfoque sistêmico e visão estratégica. São Paulo: Manole, 2002.
- MORGAN, G. **Imagens da Organização**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- MORIN, E. **Introdução ao pensamento complexo**. Lisboa: Instituto Piaget, 1990.
- NEVES, J. L. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 1, n. 3, 2º sem., 1996.
- NOLAN R.L; CROSON, D.C.; SEGER, K.N. The stages theory: a framework for it adoption and Organizational learning. **Havard Business Review**, Vol 71 n.2 1993.
- PRIGOGINE, L., Order out of Chaos. **Random House**, New York, NY, 1984.
- PRUITT, D. G.; CARNEVALE, P. J. **Negotiation in social conflict**. Thomson Brooks/Cole Publishing Co., 1993.
- PUGH, D. S.; HICKSON, D. J. **Os teóricos das organizações**. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.
- SIMPSON, D. Use of supply relationships to recycle secondary materials. **Journal of Production Research**, v. 48, n. 1, p. 227–249, jan. 2010.
- SIMPSON, D.; POWER, D.; SAMSON, D. Greening the automotive supply chain: a relationship perspective. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 27, n. 1, p. 28–48, 2007.

- STEINER, P. **A sociologia econômica**. São Paulo: Atlas, 2006.
- TEECE, D. J. Competition, cooperation, and innovation: Organizational arrangements for regimes of rapid technological progress. **Journal of Economic Behavior & Organization**, v. 18, n. 1, p. 1–25, 1992.
- ULRICH, D., BARNEY, J. B. Perspectives in organizations: resource dependence, efficiency, and population. **The Academy of Management Review**, v. 9, p. 471–481, 1984.
- VIEIRA, V. A. As tipologias, variações e características da pesquisa de marketing. **Revista FAE**. Curitiba, v.5, p.65, jan/abr 2002.
- WALDROP, M. M. **Complexity**. New York: Touchstone Book, 1992.
- WASSERMAN, S.; FAUST, K. **Social Network Analysis: Methods and Applications**. Disponível em: [https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=CAm2DplqRUIC&oi=fnd&pg=PR21&dq=Wasserman+e+Faust+\(1994\)&ots=HxHtweYIOd&sig=0KltyybVvyMttJo8wtfRMHHOC0M#v=onepage&q=Wasserman%20e%20Faust%20\(1994\)&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=CAm2DplqRUIC&oi=fnd&pg=PR21&dq=Wasserman+e+Faust+(1994)&ots=HxHtweYIOd&sig=0KltyybVvyMttJo8wtfRMHHOC0M#v=onepage&q=Wasserman%20e%20Faust%20(1994)&f=false). Acesso em: 7 ago. 2021.
- WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 171–180, 1 abr. 1984.
- WILLIAMSON, O. E. The economics of organization: the transaction cost approach. **American Journal of Sociology**: 1981.
- WUYTS, S. et al. Vertical Marketing Systems for Complex Products: A Triadic Perspective. **Journal of Marketing Research**, v. 41, p. 479–487, 10 out. 2004.
- YOSHINO, M.Y.; RANGAN, U.S. **Alianças estratégicas: uma abordagem empresarial à globalização**. São Paulo: Makron Books, 1997.