

## ALIANÇAS ESTRATÉGICAS: UM ESTUDO BIBLIOMÉTRICO

### STRATEGIC ALLIANCES: A BIBLIOMETRIC STUDY

Adilson José Fabris<sup>1</sup>

Leonardo Locatelli<sup>2</sup>

Jaqueline Novak<sup>3</sup>

#### Resumo

Considera-se a aliança estratégica um interesse em comum entre duas ou mais empresas, onde ambas possuem uma mesma perspectiva, e juntas buscam alcançar objetivos, sendo esses diferenças competitivos. O objetivo do presente trabalho é mostrar os resultados encontrados na base de dados *Spell* e *Scielo* sobre o tema abordado “Aliança Estratégica”, contribuindo para um conhecimento mais amplo, cumulativo e idealizado, de modo a proporcionar aos pesquisadores uma organização das publicações, como também, servir de base para possíveis estudos na área. Para isso, foi realizada uma pesquisa teórico empírica, através de estudos bibliométricos, onde analisou-se artigos de diversas áreas e segmentos, através de uma pequena amostra contendo 56 artigos. Como resultado dessa pesquisa dentro das IES que mais se destacaram encontra-se, FEA-SP, UFMG e a USP, a abordagem mais utilizada foi a de revisão teórica, 2010 foi o ano que mais teve publicações a acerca do tema, sendo o periódico de destaque a Revista de Administração, com 6 (seis) publicações. Conclui-se que, a uma necessidade enquanto a base de conteúdo em tempos atuais, mesmo sendo um tema que traz grandes benefícios aos parceiros.

Palavras-chave: Alianças. Estratégicas. Teorias. Desenvolvimento.

#### Abstract

The strategic alliance is considered a common interest between two or more companies, where both have the same perspective, and together seek to achieve objectives, being these great competitive differences. The objective of the present work is to show the results found in the *Spell* and *Scielo* database on the topic "Strategic Alliance", contributing to a broader, cumulative and idealized knowledge, in order to provide researchers with an organization of publications, as well as, to serve as a basis for possible studies in the area. For that, a theoretical empirical research was carried out, through bibliometric studies, where articles of various areas and segments were analyzed through a small sample containing 56 articles. As a result of this research within the HEI that stood out the most, FEA-SP, UFMG and USP, the most used approach was the theoretical revision, 2010 was the year that most had publications about the topic, the Journal of Administration, with six (6) publications. It is concluded that to a necessity as the basis of content in current times, even being a theme that brings great benefits to partners.

Keywords: Strategic Alliances, Theories, Development.

## INTRODUÇÃO

---

<sup>1</sup> Bacharel em Ciência Contábeis, Especialista em Geste de Custos e Finanças, Pós-graduado em Marketing e Mestre em Desenvolvimento Regional. E-mail: adilsonj.fabris@gmail.com.

<sup>2</sup> Acadêmico do Curso de Administração do Centro Universitário FAI, E-mail: leonardolocatelli@hotmail.com

<sup>3</sup> Acadêmica do Curso de Administração do Centro Universitário FAI, E-mail: jaque.novak@hotmail.com

O tema aliança estratégica tem se tornado fator de grande debate, tanto cenário nacional como no internacional, em diversas áreas de atuação do mercado, pois cada vez mais surge a necessidade de formar parcerias a fim de expandir seu negócio e juntos alcançarem seus objetivos (GODOI; VALADÃO, 2010).

No mundo globalizado, o crescimento e a grande competitividade forçam as empresas a buscarem novos meios para se manterem vivas no mercado, independentemente de sua área de atuação, ambas são forçadas a buscar novos conhecimentos. Com isso, as empresas devem, além de buscar novos mercados e novos diferenciais, precisam encontrar meios de reduzir seus custos, buscando aumentar sua produtividade, manter a qualidade de seus produtos, utilizar a tecnologia ao seu favor e qualificar seus funcionários. (KLOTZLE, 2002).

Segundo Mota e Ogasavara (2011), algumas empresas enxergam diferentes potenciais em produtos ou nichos de mercados que não são da sua área de atuação em específico, e percebe que para desenvolver essa nova atividade demanda de um alto custo, de tempo de estudo e de um desenvolvimento curto, o que acaba se tornando contraditório.

No entanto, Klotzle (2002) destaca que a busca por novos mercados ou novas ampliação no catálogo de produtos torna-se inviável para algumas empresas, pelo alto custo, levando em consideração a mão de obra e a qualificação da mesma, a estrutura e tecnologia, ou seja, inicia-se a busca por um parceiro que forneça esse serviço, a fim de suprir essa necessidade, nasce assim, uma aliança estratégica.

Conforme Mendes et al. (2018), as alianças estratégicas são boas alternativas, para pequenas, médias ou grandes empresas, pois juntas tornam-se mais fortes. Desta forma, através da aliança estratégica, podem adquirir diversos ganhos, tornando-se, mais competitivas do que seriam, se estivessem atuando no mercado individualmente (AVELAR; MONTEIRO, 2013).

Diante disso, Gianisella, Souza, Almeida (2008) destacam que, o surgimento de novas iniciativas para o mercado, se dá ao alto desenvolvimento de novos produtos, que tendem a superar as novas exigências à um curto prazo de tempo. As alianças estratégicas se tornam fundamentais para suprir e desenvolver essas demandas que crescem cada dia mais.

O objetivo da realização do artigo, teve início pela problematização de conhecer um pouco mais sobre a área aqui apresentada, já que a mesma traz grandes diferenciais competitivos para o mercado. Assim, o estudo pretende responder a seguinte indagação: Quais são os resultados encontrados na base de dados *Spell* e *Scielo* sobre o tema abordado “Aliança Estratégica”, contribuindo para um conhecimento mais amplo, cumulativo e idealizado, de modo a proporcionar aos pesquisadores uma organização das publicações, como também, servir de base para possíveis estudos na área?

Portanto o estudo aqui abordado, tem como objetivo mostrar os resultados encontrados na base de dados *Spell* e *Scielo* sobre o tema abordado aliança estratégica, o estudo contribui para um conhecimento mais amplo, cumulativo e idealizado, de modo a proporcionar aos pesquisadores uma organização das publicações, como também, servir de base para possíveis estudos na área.

O artigo acadêmico aqui exposto, está organizado em cinco seções: seção 1 possui natureza introdutória; a seção 2 apresenta um breve estudo teórico na busca do conceito a respeito do tema aliança estratégica entre os anos de 1994 a 2018; a seção 3 detalha a metodologia utilizada para a concretização da análise de dados; a seção 4 mostra a verificação e descrição dos resultados do estudo bibliométrico através de quadros e gráficos, e a seção 5, apresenta as considerações finais, descrevendo os resultados alcançados e as demais referências para futuros estudos.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Neste tópico serão abordadas as discussões teóricas referentes à aliança estratégicas, com intuito de descobrir a partir de que situação as alianças nascem, retratando os principais conceitos de forma cronológica, e transcrever alguns conceitos que foram realizados na prática.

### **2.1 AS ESTRATÉGIAS SOBRE OS ASPECTOS TEÓRICOS**

Quando pesquisado no dicionário o significado da palavra estratégia, encontra-se a expressão militar, de planos de guerra, habilidades, astúcias, espertezas ao buscar contornos em dificuldade, forma e meios para alcançar um objetivo. São inúmeros os conceitos criados por autores, havendo diferentes conceituações, mas também grande semelhança entre a colocação de um autor e outro. Um conceito que podemos citar, foi por Carvalho e Laurindo (2003), onde a palavra estratégia vem do termo grego *stratego*, que tem como tradução livre, general. Conforme o mesmo, essa palavra apareceu a primeira vez no livro “A arte da Guerra” no século IV a.C, que com o passar dos anos, lhe agregaram definições no âmbito econômico e político.

O termo Estratégia pode sofrer alterações dependendo do ramo que ela está inserida, no ramo de negócios, a palavra estratégia começou a ser utilizada em meados dos anos 50, mas teve maior visibilidade apenas nos anos 80, com a chegada da internet, que acabou causando uma grande mudança no mercado econômico, fazendo com que as empresas se vissem obrigadas a repensarem seus modelos de gestão. Portanto, foi necessário analisar e criar novos métodos de gestão, que suprissem todas as necessidades demandadas e assim, manter-se atuante no mercado. (CARVALHO; LAURINDO, 2003).

Mintzberg, Ahlstrnad e Lampel (2010), realizaram um estudo mais aprofundado sobre estratégia, que foi denominado por eles, como os cinco “P’s” da estratégia, ou seja, das dominâncias Estratégias, que foram definidas como: plano, padrão, posição, perspectiva e pretexto. Neste contexto, apresenta-se abaixo, o Quadro 01 com a descrição dos “P’s” da estratégia seguindo as definições abordadas pelos autores.

**Quadro 01: Os 5 “P’s” da Estratégia**

<b>P’s</b>	<b>Características</b>
<b>Plano</b>	É definido como uma competência, em que a empresa se submeterá a percorrer um caminho que foi determinado com objetivo a ser alcançado no futuro pela mesma.
<b>Padrão</b>	A empresa determina um modelo a ser seguido, pois aposta que isso é um diferencial que trará benefícios a ela.
<b>Posição</b>	Estabelecer uma melhor posição a empresa perante a um nicho de mercado novo, estuda de modo flexivo, a fim de se tornar a única com esse diferencial a se destacar.
<b>Perspectiva</b>	É definido como a busca de uma visão futurística, onde o empresário definira como ele quer ver sua empresa daqui alguns anos, pode ser descrita a partir de um ponto de vista indefinido sobre alguma situação ou assunto.

<b>Pretexto</b>	Pode ser considerado como uma artimanha, usada para enganar um concorrente, a fazer com que seu concorrente se sinta pressionado, com a aquisição de um novo espaço, que supostamente será usado para expansão de sua empresa, fazendo com o mesmo se sinta ameaçado.
-----------------	---

Fonte: Construída a partir de MINTZBERG, AHLSTRNAD E LAMPEL, 2010).

Compreende-se que a estratégia está sempre presente, em tudo que fizemos, pois é um meio de planejarmos e alcançarmos nossos objetivos, traçando caminhos e maneiras de como chegar lá. Mas o uso da estratégia no dia a dia, não se limita a grandes empresas, pelo contrário, se faz presente em todo cenário da economia, sem limitações ao porte da empresa e área de atuação dentro do mercado (SANTOS; ALVES; ALMEIDA, 2007).

Conforme Martins (1983), o conceito de estratégia refere-se também, a solução acerca de um tema importante, cuja ação resultará em uma consequência, sendo essa estipulada através de um planejamento, onde serão levantadas, definidas e fixadas ideias que trarão, ou não, sucesso ao projeto.

Destaca Mainardes, Ferreira e Raposo (2012) que estratégia, nada mais é, que um procedimento, onde é desenvolvido um plano, através das definições de princípios e práticas para atingir assim, os objetivos estabelecidos pela empresa, cujo mesmo objetivo tende a varia da necessidade, que é influenciado por fatores de ambiente externo.

## 2.2 ALIANÇA ESTRATÉGICA ENQUANTO CONCEITOS

Apesar do tema não ser recente, ainda há pouca base teórica nacional que de sustentação ao tema aliança estratégica, contudo, percebe-se o crescimento no contexto internacional e a cada vez mais o uso do termo em empresas, de modo a termos alianças em âmbito internacionais e alianças em pequenas cidades.

Conforme destaca Costin e Wood (1994) aliança estratégica, é a busca de empresas que visam buscar potencializar sua segurança perante ao mercado, na procura de novas tecnologias, tendências e outros benefícios, de modo a influenciar uma disputa por novos conhecimentos, que ao fim, possa proporcionar um novo produto, em um curto espaço de tempo, de modo satisfatório e inovador. O mesmo

ainda destaca que, essas alianças podem ser buscadas através de clientes, fornecedores ou de empresas concorrentes.

Ainda Costin e Wood (1994, p. 100) destaca que “ O processo de construção de uma aliança requer tempo, dedicação, trabalho, paciência e principalmente, muito comprometimento. Diferentes organizações possuem diferentes visões gerenciais, calcadas em diferentes paradigmas, que norteiam, não raro de forma pouco explícita, seus mais importantes processos, decisórios”. Fomenta também, que as vezes, conforme a aliança, as mudanças são tão grandes, que acaba havendo um choque cultural, de modo que acabam fazendo repensar seus valores, métodos e sua própria estrutura (COSTIN; WOOD, 1994).

Segundo Garette e Dussauge (2000) com uma aliança estratégica, permite as empresas que a englobam, entrar no mercado usando conhecimentos e características específicas, que cada uma das empresas tem, com isso, desenvolvem e realização funções em um menor curto espaço de tempo.

Descreve em seus estudos, Klotzle (2002) que, aliança estratégica é um modo de sobreviver a globalização, e de atrair novas diferenciais, a fim de se manter ativo no mercado, portanto passa a se fazer a busca de novas tecnologias, reduções de custos, aperfeiçoamento de produtos, qualificações de funcionários, entretanto, a poucas empresas que conseguem atingir esses resultados individualmente, ou seja, por isso a busca por alianças, de parcerias que tragam benefício objetivo da empresa.

Já Castroiglesi e Popadiuk (2003) apresenta uma definição de aliança estratégica, baseada em desenvolvimento de competência dentro de uma empresa que tem objetivo de buscar resolver alguma escassez do mercado, e que agregue com a aliança valores, que serão transmitidos aos seus clientes, através de seus serviços e produtos.

Conforme Domingos, Baeta e Barbosa (2002) definem aliança estratégica sendo, operações, em que acaba envolvendo alguma a atividades conjuntas de desenvolvimento ou pesquisa, que à troca de tecnologia, exclusividade na produção ou venda, ou acordos que envolvam cooperação na área de marketing, envolvendo ou não, participação em capital.

Segundo Manãs e Pcanham (2004) definem a aliança estratégica sendo a junção de empresas do mesmo ramo, que tem como objetivo a diminuição de gastos referentes a aquisições de produtos e serviços, a compra de maior quantidade por um preço menor, maiores linhas de créditos e melhores prazo de pagamento.

Destaca Zaman e Mavondo (2004) que para se ter êxito na aliança, é necessário a combinação de três fatores entre as empresas, sendo elas a combinação da estratégias, estruturas e princípios, a modo de deixar exposto para os demais participantes dessa aliança a ideologia implantada.

Aponta Caxeta e Moura (2005) uma aliança quando bem estruturada, é importante para uma avaliação de desenvolvimento, em base de quando a contribuição da nova empresa agregou a estratégia da outra. Leva-se em consideração também, os montantes perdidos através da aliança.

### 2.3 AS ALIANÇAS ESTRATÉGICAS UTILIZADAS POR EMPRESAS BRASILEIRAS

Neste tópico trata-se de forma rápida, os diferentes métodos de aliança estratégica usada em casos de empresas brasileiras que resolveram usar esse termo para criarem diferencias, descritos abaixo.

Na busca da expansão de mercado da cachaça artesanal de Minas Gerais, que cresce a cada ano, e envolvendo cerca de 8.500 produtores, com a empregabilidade direta de 20.000 pessoas e de 400.000 empregos indiretos, que geram cerca de 150.000.000 litros da bebida anualmente, a dúvidas de que estratégia adotar para a realização internacionalização do produto (DOMINGOS; BAET; BARBOSA, 2002).

Abordando o mesmo estudo, Domingos, Beat e Barbosa (2002), destaca que a estratégia de aliança que poderá ser adota pela empresa para a exportação do produto, deve ser a associativa, com isso, a troca de conhecimentos, capacitações e renovação layout de produto, a fim de agregar novo valores ao produto.

Já Villaça e Torrezan (2005), desatacam um estudo de uma aliança estratégica em meio a tecnologia, voltada a Nokia e a Gradiente, onde as duas empresas realizaram essa aliança com o intuito da fabricação de celular, onde a Nokia forneceria a tecnologia e a Gradiente montava e comercializa o equipamento.

Essa aliança estratégica entre a Nokia e a Gradiente, é um exemplo de visibilidade de um nicho de crescimento, onde a Nokia soube aproveitar a demanda, e se aliar a uma grande empresa que poderia atender suas necessidades, para a gradiente, além de alavancar a renda em longo prazo, livrou a mesma de dívidas que já tinha (VILLAÇA; TORREZAN, 2005).

Outro caso de aliança estratégica é abordado por Celaro e Macedo-Soares (2007) onde apresentam o caso da Forjas Brasil, empresa que trabalha no ramo industrial de bielas, injeções a diesel, eixo e demais produtos. Que buscou em fazer uma aliança que traria para ela conhecimento, a prol de melhorar seu produto para seus clientes.

Com isso, a Forjas Brasil, passou a ter mais dois aliados, que trouxeram tecnologia e experiência de âmbito internacional, reestruturando e ampliando a fábrica, que teve ganhos na redução de esforços e tempo para a produção de seus produtos (CELARO; MACEDO; SOARES, 2007). No caso apresentado acima, verifica-se que o objetivo dessa aliança foi voltado a experiência, que causou grandes mudanças a forjas Brasil.

No caso de Medeiros et al. (2011), foi realizado uma aliança na área de carcinicultura, que é a criação de camarões. Nessa aliança que foi realizada entre os criadores, teve como maior benefício a redução de custo de produção, pois os mesmo passar a produzirem todos no mesmo local, e a venda que antes era feita individualmente, passou a ser representada pelo grupo.

#### 2.4 ESTUDOS RECENTES SOBRE ALINÇA ESTRATÉGICA

A aliança estratégica é um modelo que vem sendo estudado conforme o passar dos anos, e cada dia mais houve se falar dessa prática que hoje já é uma forma de destaque em meio ao mercado. A fim de melhorar cada vez mais, novos conceitos foram determinados de modo a descrever melhor os novos tempos.

Destaca Avelar e Monteiro (2013), que aliança estratégica traz a empresa, instrumento de desenvolvimento crescente, e que esse crescimento, em um futuro próximo, trará dificuldades a empresas que não tenham nenhuma aliança.

Para Barbosa e Isayama (2014) as alianças estratégicas são boas opções para grandes e pequenas empresas, para as pequenas que podem oferecer



serviços focados em uma área em específico e em contrapartida para as empresas grandes, que podem terceirizar esses serviços.

Conforme Sachetto e Bataglia (2016) a aliança estratégica pode surgir de uma necessidade que uma empresa sente da realização de um determinado serviço ou produto, leva-se em conta questões de espaço interno, custo de operação, mão de obra qualificada e investimentos em equipamentos.

Segundo Melo e Costa (2017) conceitua alianças estratégicas sendo como as empresas que acabam tendo maior possibilidades de expandir-se, com maiores chances de ter um diferencial competitivo, e defende que a base maior dessa aliança, é a confiança entre as empresas.

Conforme Mendes et al. (2018) que uma aliança estratégica é importante para se manterem ativos no mercado, tendo como exemplo, a criação de uma rede de pequenos mercados, que com a associação conseguem comprar com preços melhores, prazos maiores de pagamento e maior diversidade de produto.

Diante do estudo realizado percebe-se a importância do tema que foi fonte de discussão até aqui, trazendo diversos conceitos pelos autores aqui citados. Apesar de alguns conceitos terem semelhanças nenhum deles define especificadamente o termo aliança estratégica, sendo que a cada ano, novos conceitos são formados de acordo com a necessidade e o desenvolvimento do mercado. Percebe-se então, que nos dias atuais é de extrema importância que as empresas busquem uma aliança estratégica, para reforçar seus diferenciais a fim de buscar o desenvolvimento.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O presente estudo acadêmico é baseado em um estudo de abordagem teórica, com o objetivo exploratória, de abordagem qualitativa e de procedimento técnico bibliométrica. Ao que se refere a pesquisa teórica, leva em razão a busca por reorganizar as teorias, ideias, ideologias, conceitos e polêmicas, com o intuito de aprimoramento dos fundamentos teóricos. (FANTINATO, 2015).

Enquanto a pesquisa exploratória, Gil (2008) descreve que são realizadas com o intuito de apresentar uma visão aproximada de um tema, é praticada quando a uma necessidade de estudos sobre o mesmo tema escolhido, tornando-se

complexo elaborar suposições. Apontam Piovesan e Temporini (1995) que pesquisa exploratória serve para adaptar a tempos recentes, o tema abordado.

Enquanto a pesquisa qualitativa, Gerhardt e Silveira (2009) destaca que, a mesma não tem preocupação com quantidade, mas sim, com a qualidade do entendimento do estudo realizado. Que é realizado através de estudos aprofundados de um determinado tema, a fim de entendê-lo de melhor forma possível (MARTINS, 2004).

Já o estudo o bibliométrico, é conceituado por Chueke e Amatucci (2015) sendo o estudo que analisa a formação de trabalhos voltados a um assunto, mapeando as instituições, identificando quais são os meios usados pelos pesquisadores e quais foram as motivações que levarem a realização do trabalho. Por fim, é realizado uma contagem que engloba elementos variadas técnicas estatísticas, a fim de mensurar os métodos de comunicação escrita. (SILVA; HAYASHI; HAYASHI, 2011)

Em quanto ao objetivo desta pesquisa, tem como base artigos científicos sobre o tema aliança estratégica, disponíveis nas bases de dados do *site Spell* e *Scielo*, cujo o estudo teve início na data de 03 de março de 2018. Com a pesquisa do tema aliança estratégica, na base de dados Spell foram encontrados 61 artigos, com a utilização do filtro “artigo” e português” foram reduzidos para 56 artigos. Já base Scielo foram encontrados 26 artigos, após uso dos filtros “coleção Brasil”, “Português” e “Scielo áreas temática”, passaram a ser 13 artigos.

A Tabela 01, descritas a seguir, traz os dados de forma minuciosa, a esclarecer de melhor forma os filtros aplicados para obter os resultados finais da quantidade de artigos.

**Tabela 01. Filtros utilizados nas amostras**

Artigo / Base de dados	Base de dados <i>Spell</i>	Base de dados <i>Scielo</i>	Total da População/Amostra
Total de artigos	61	26	87
Filtro	56	13	69
Duplicidade	0	12	12
Exclusões	1	0	1
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>1</b>	<b>56</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Como apresentado na Tabela 01, após a aplicação de filtros, foram excluídos 1 artigo por problemas de execução ao abrir, e retirados outros 12 artigos da base Scielo, por terem duplicidade, ficaram ao todo no final, 56 artigos, publicados entre os anos de 1994 a 2018

Com o objetivo de apresentar alguns dados de forma minuciosa a respeito do tema aliança estratégica, verificou-se dados como, quantidade de publicação por autor e gênero, quais foram as IES que mais publicaram, qual foi o ano que mais teve quantidades de publicações, quais foram os termos e os métodos mais utilizados.

#### 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A presente seção tem por objetivo apresentar os resultados. Através da pesquisa de dados, foram encontrados 56 artigos dos quais foi possível mapear dados, dos quais serão apresentados por meio de descrições, tabelas e gráficos. Inicialmente, a Tabela 02 apresentara os autores que mais contribuíram com suas publicações, dentro da área de estudo pesquisada.

**Tabela 02. Autores que mais publicaram**

<b>Autor</b>	<b>Quant. de publicações</b>	<b>%</b>
T. Diana L. v. A. de Macedo-Soares	3	2,23
Walter Bataglia	3	2,23
Demais autores com uma (2) publicação	8	11,84
Demais autores com uma (1) publicação	113	83,70
<b>Total</b>	<b>135</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Na Tabela 02, apresenta os autores que mais contribuíram para a área de estudo. Verificou-se que os autores que mais contribuíram e dedicaram seus esforços para a realização do estudo, publicando 3 (três) vezes, sendo os autores que mais se destacaram foi o T. Diana L. v. A. de Macedo-Soares e o Walter Bataglia.com um percentual de 2,23%.

Logo em seguida apresenta-se os autores que publicaram duas vezes cada um, com um porcentual a 11,84%, sendo 8 autores, e por fim, com 83,70%, os autores que publicaram a respeito do tema, somente uma vez.

Macedo-Soares, é professora na IAG PUC-Rio na área de gestão estratégica, desde 1996, tem mestrado em Filosofia Econômica e Social e doutorado em Filosofia Econômica, Política e Social, já Walter Bataglia atua como docente e pesquisador pela Universidade Presbiteriana Mackenzie (UPM), desde de 2006, no qual atua na linha de pesquisa de Recursos e Desenvolvimento Empresarial, voltada a área de estratégia.

Na Tabela 03, destaca-se as abordagens metodológicas dos artigos que foram bases para o presente estudo, nos quais foram percebidas abordagens, qualitativas, quantitativas, quali-quantitativas e de revisão teórica.

**Tabela 03. Classificação dos artigos por abordagem metodológica**

<b>Abordagem</b>	<b>Quant. de publicações</b>	<b>%</b>
Artigos de Revisão Teórica	23	41,07
Artigos Qualitativos	19	33,93
Artigos Quantitativos	9	16,07
Artigos Quali-Quantitativos	5	8,93
<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Observa-se, a partir da Tabela 04, que a abordagem de pesquisa mais utilizada caracteriza como sendo Revisão Teórica representando 41,07%, sendo que a estratégia de pesquisa utilizada em 18 artigos sucede por meio de método de pesquisa bibliométrico, 2 por meio de estudo de caso, e os demais referem-se a *survey*/limitado, estudo de caso múltiplo e levantamento de caso.

O segundo caso de pesquisa mais utilizado foi o de Artigos Qualitativos (33,93%), dentro deles 12 artigos foram estudos de caso, quatro foram estudos de casos múltiplos e os demais foram classificados como pesquisa bibliométricas. Já a abordagem de estudo quantitativo, temos 9 publicações representando (16,07%) sendo classificados como 4 artigos de estudo de caso, 2 de estudo bibliométrico e o restante são classificados como estudo de caso múltiplos, levantamento de caso e metatriangulação.

Ao que se refere a pesquisa Qualitativa, tem sua importância pôr a mesma apresentar dados coletados pelo próprio pesquisador. Godoy (1995) destaca sendo um estudo sobre algum tema, onde o pesquisador tem como objetivo ir a campo para captar informações, cujas são formadas através de perguntas que tragam todos os pontos possíveis relevantes ao assunto, afim de buscar esclarecer o objetivo estudo.

Já no método Quali-quantitativo foram encontrados 5 artigos, sendo que nesses, a pesquisa utilizada foi a de estudos de casos.

Enquanto a Tabela 04, temos a instituições que mais se destacaram, em considerações de quantidade de publicações, apresentado em ordem numérica, da que mais publicou para as que menos publicaram.

**Tabela 04. Quantidade de publicações por Instituição de Ensino Superior**

Instituições de Ensino Superior	Quant. de publicações	%
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo	8	10,12
Universidade Federal de Minas Gerais	5	6,33
Universidade de São Paulo	5	6,33
Universidade Federal do Rio Grande do Sul	5	6,33
Escola de Administração de Empresas de São Paulo	3	3,80
Universidade Presbiteriana Mackenzie	3	3,80
Universidade Nove de Julho	3	3,80
Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro	3	3,80
Outras IES (2)	16	20,25
Outras IES (1)	28	35,44
<b>Total</b>	<b>79</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Em primeiro lugar, a instituição de ensino superior que mais se destacou, com oito (08) publicações (10,12%), é a Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-SP), logo em seguida com cinco (05) publicações representando 6,33%, destacam-se a Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), a Universidade de São Paulo (USP) e a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).

Com três (03) publicações cada e representando (3,80%), entra a Escola de Administração de Empresas de São Paulo (FGV EAESP), a Universidade Presbiteriana Mackenzie (UPM), Universidade Nove de Julho (UNINOVE) e a Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio).

Com duas publicações cada, entram demais IES representando (20,25%), e por fim, as demais, que publicaram apenas uma vez, no total de 28 IES, representam (35,44%). Percebe-se então, que a um maior interesse por parte dos autores na Faculdade de Economia, Administração e contabilidade da Universidade de São Paulo, em abordar esse tema em particular, que as demais IES.

Na Tabela 05 podemos destacar outras informações que dão relevância ao assunto, onde apresentamos os periódicos que mais publicaram a respeito do assunto.

**Tabela 05. Principais periódicos que tratam sobre Aliança estratégica**

<b>Nome dos periódicos</b>	<b>Quant. de publicações</b>	<b>%</b>
Revista de Administração Contemporânea	6	10,71
Revista de Administração Mackenzie	4	7,14
Revista Gestão e Tecnologia	3	5,36
Revista de Gestão Universidade de São Paulo	3	5,36
Outros periódicos com duas (2) publicação	18	32,14
Outros periódicos com uma (1) publicação	22	39,29
<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Enquanto os periódicos, a Tabela 05 destaca em primeiro lugar a Revista de Administração Contemporânea com seis (06) publicações representando 10,71%, logo em seguida com quatro (04) publicações a Revista de Administração Mackenzie (7,14%), com três (03) publicações cada, a Revista Gestão e Tecnologia e a Revista de Gestão Universidade de São Paulo com uma porcentagem de 5,36% cada.

Sendo nove (09) revistas que publicaram duas (02) vezes cada, totalizando dezoito (18) publicações, representando um total de 32,14%, e por fim foram vinte e duas (22) revistas que publicaram apenas uma (01) vez cada, representando 39,29%.

No Gráfico 01, apresenta a quantidade de publicações por ano, referente ao tema aqui abordado.

**Gráfico 01. Quantidade de publicação por ano.**



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Pela amostra do Gráfico 1 percebe-se que não há uma evolução constante do tema, perante a quantidade de publicações ao decorrer dos anos. Apesar do tema trazer grande importância ao mercado, nota-se que, nos últimos anos teve um declínio nas abordagens a respeito do tema.

Apesar da maior quantidade de publicações estar no ano de 2010 com seis (06 artigos), percebe-se que em outros anos a quantidade de publicações também foram relevantes, como nos anos de 2005, 2006 e 2014 que foram publicados cinco (05) artigos e os anos de 2007, 2008 e 2015, com quatro (04) publicações.

Na Tabela 06, destaca-se as palavras chaves que mais foram usadas pelos autores, no estudo.

**Tabela 06. Principais palavras chaves**

Construtos	Quant. de publicações	%
Alianças Estratégicas	34	17,17
Alianças	7	3,54
Estratégias	7	3,54
Parcerias	6	3,03
Cooperação	5	2,52
Demais construtos	139	70,20
<b>Total</b>	<b>198</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

De modo a apresentar as palavras chaves mais citadas, a tabela 06 apresenta “Aliança estratégica” sendo a primeira, com 34 publicações ficando com

um percentual de 17,17%. Logo em seguida, com 3,54% e 7 publicações cada, vêm as palavras “aliança” e “estratégica”. Nesses dois casos, os autores por algum motivo, decidiram colocá-las separadamente.

Em quanto a palavra “parceria” a quarta mais citada, em 7 artigos, representando 3,54%, o termo comprova que a importância dentro de uma aliança estratégica, se dá a afirmação de parcerias entre as empresas que a compõe, nesse mesmo sentido, a quinta palavra mais citada foi “cooperação” representando 2,52%, reforçando o fato de que as empresas precisam estar interligadas entre si, buscando alcançar um objetivo em comum.

**Quadro 02. Indicações de futuros estudos sobre o tema Aliança Estratégica**

<b>AUTOR (ANO)</b>	<b>INDICAÇÕES DE ESTUDO</b>
Moran et al (2010)	Desenvolvimento de novas pesquisas sobre a temática, cujas amostras sejam constituídas através de artigos publicados nacionalmente, mesmo não considerando outros veículos, a fim de identificar autores e núcleos de maior relevância nacional.
Esteves, Nohara (2011)	A eficiência coletiva é vista como o futuro da economia atual, portanto, menciona-se estudar outras modalidades de alianças estratégicas e as redes organizacionais interligadas.
Avelar, Monteiro (2013)	Pesquisar empresas do mesmo setor, para complementar os resultados encontrados nesta pesquisa, buscando aumentar seu entendimento e a sua eficácia.
Milagres, Rezende, Gonçalves (2014)	Expandir as análises de naturezas distintas, a fim de aprofundar o conhecimento característico do estudo.
Lima et al. (2015)	Ampliar a busca em bases internacionais, aumentando a abrangência do tema até aqui pesquisado, a fim de ter conhecimento de outros métodos.
Sachetto, Bataglia (2016)	Buscar novos estudos em diversos setores do mercado, em busca de um maior conhecimento sobre as parcerias das empresas.

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Diante das indicações apresentadas acima, percebeu-se que as mesmas apresentam sugestões de um maior aprofundamento do estudo, destacando o estudo em bases nacionais e internacionais, estendendo seus estudos em diferentes áreas, a fim de concretizar métodos mais eficazes.

Por fim, depois da demonstração e análise dos dados, chegamos a parte final do artigo, onde iremos apresentar as considerações finais.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**



O presente estudo trata-se de uma pesquisa bibliométrica a respeito do tema Aliança Estratégica, portanto realizou-se um estudo acerca das publicações ligadas a esse tema, disponíveis em base de dados *Spell* e *Scielo*, em março de 2018 utilizando como amostra 56 artigos nacionais.

Com relação aos procedimentos metodológicos o presente trabalho classifica-se quanto a natureza teórica, em quanto a abordagem do problema, o artigo foi classificado como qualitativa, e o objetivo é pesquisa exploratória, por fim, o procedimento técnico utilizado foi o bibliométrico.

Com base na metodologia utilizada, quanto os dados da pesquisa bibliométrica, vale ressaltar a diversidade de estudos e de autores referente ao tema, que se trata de um termo bem recente. A fase do mapeamento de dados, foi separada em etapas para facilitar o entendimento, sendo assim, destacou-se: os autores citados; quais abordagens foram mais utilizadas, na parte metodológica dos artigos; quais os instrumentos que foram utilizados para coleta desses dados; as Instituições de Ensino Superior que mais se destacaram perante esse tema; os periódicos que mais se destacaram; classificação dos anos de publicação; palavras-chaves mais relevantes e, por fim, sugestões para futuros estudos acerca do tema.

Em consideração aos autores, os que mais tiveram destaque foram T. Diana L. v. A. de Macedo-Soares e Walter Bataglia, onde cada um apresentou três (03) publicações acerca do tema, sendo que a maioria dos autores publicaram apenas uma (01) publicação, tendo a representação de 83,70%. Enquanto ao método de pesquisa, o que teve maior destaque se refere a revisão teórica com 41,07% abordagens, e logo em seguida o método qualitativo com 33,93%.

Em relação as Instituições de Ensino Superior as que mais se destacaram foram a Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-SP) com 8 publicações, e as Universidades Federais de Minas Gerais (UFMG) e a Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e a Universidade de São Paulo (USP), com 5 publicações cada. Sendo que os anos que mais se teve publicação foi o ano de 2010 com seis (06). Seguidos pelos anos 2005, 2006, 2014 com cinco (05) publicações.

Referente aos periódicos com mais publicação destaca-se Revista de Administração Contemporânea com seis (06) publicações, representando cerca de

10,71%, entre as palavras chaves mais utilizadas destaca-se o periódico “aliança estratégica” com 34 publicações e um percentual de 17,17%.

Por fim, sugere-se para futuros estudos a expansão da área de pesquisa sobre o tema, com o objetivo de aumentar seu conteúdo, buscando agregar mais conhecimento acerca do mesmo. Recomenda-se então a realização de estudos de casos e pesquisas a campo, trazendo conhecimento mais amplo, a respeito do tema, pois na prática conseguimos perceber melhor tudo, nos mínimos detalhes e isso possibilita um melhor entendimento e clareza a definição de uma Aliança Estratégica.

O presente estudo teve suas limitações, principalmente pelos autores bases dos artigos estudados serem na grande maioria estrangeiros, o que dificultou para encontrar as obras originais, tendo assim, conceitos que foram baseados em pequenas amostras de artigos, onde muitas vezes os mesmos autores traziam ideias iguais. Por fim, constatou-se que, mesmo havendo pouco conteúdo base, foi suficiente para o alcance o objetivo do estudo final.

Conclui-se então, que as Alianças Estratégicas são algo essencial nas empresas, independente da sua proporção, pois possibilita a formação de equipes e parcerias, o que gera muitas possibilidades de crescimento e expansão nos negócios.

## REFERÊNCIAS

AVELAR, A. C. B. S.; MONTEIRO, A. O. A cooperação entre empresas de edificações na construção civil: a formação de alianças estratégicas em Salvador. **Revista Gestão & Planejamento**, v. 14, n. 2, p. 350-364, 2013.

BARBOSA, M. A.; ISAYAMA, H. F. O Lazer nas Alianças Estratégicas de Resorts Brasileiros. **Turismo em Análise**, v. 25, n. 3, p. 733-762, 2014.

CAIXETA, Lilian Virgínia; MOURA, Luiz Rodrigo Cunha. **As alianças estratégicas e a sua utilização como instrumento estratégico pelas organizações**. In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 4. 2005, Curitiba.

CARVALHO, Marly Monteiro de. **Estratégia competitiva: dos conceitos à implementação** / Marly Monteiro de Carvalho, Fernando José Barbin Laurindo. – 2. ed. – 2. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2010. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/309454242\\_Estrategia\\_Competitiva\\_Dos\\_](https://www.researchgate.net/publication/309454242_Estrategia_Competitiva_Dos_)

conceitos\_a\_Implementacao?enrichId=rgreq-207ca09a64d41ce116f7b120e07e1d01-XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzZMwOTQ1NDI0MjtBUzo0MjE0OTY2NDEzMzEyMTdAMTQ3NzUwNDAzODI5OA%3D%3D&el=1\_x\_2&\_esc=publicationCoverPdf >. Acesso em: 13 abr. 2018.

CASTROIGLESI, J. L.; POPADIUK, S. Desenvolvimento de competências para a organização mediante alianças estratégicas. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 4, n. 1, p. 59-71, 2003.

CELARO, A.; MACEDO-SOARES, D. V. A. Alianças estratégicas no setor de autopeças: o caso Forjas Brasileiras. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 5, n. 2, p. 1-19, 2007.

CHUEKE, Gabriel Vouga; AMATUCCI, Marcos. O que é bibliométrica? Uma introdução ao Fórum. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais**, São Paulo, v. 10, n. 2, p.1-5, ago. 2015. Mensal. Disponível em: <<http://internext.espm.br/index.php/internext/article/view/330>>. Acesso em: 26 mar. 2018

COSTIN, C.; WOOD JÚNIOR, T. Criando alianças estratégicas entre universidades e empresas: o caso Uniemp. **Revista de Administração**, v. 29, n. 2, p. 95-104, 1994

DOMINGOS, H. M. G.; BAETA, F. M. C.; BARBOSA, M. A. A cachaça artesanal mineira: internacionalização e alianças estratégicas. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 1, n. 1, p. 1-11, 2002.

FANTINATO, Marcelo. **Métodos de Pesquisa**. Curso de Artes, Ciências e Humanidades, Escola de Artes, Ciências e Humanidades da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015. Disponível em: <<http://each.uspnet.usp.br/sarajane/wp-content/uploads/2015/09/Métodos-de-Pesquisa.pdf>>. Acesso em: 13 abr. 2018.

GARRETTE, Bernard & DUSSAUGE, Pierre. Alliances versus acquisitions: Choosing the right option. *European* (2000). **Management Journal**. 18. 63-69. 10.1016/S0263-2373(99)00069-9. Traduzido por: Marly Monteiro de Carvalho, Fernando José Barbin Laurindo. – 2. ed. – 2. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2010. Disponível em:<[https://www.researchgate.net/publication/222733756\\_Alliances\\_versus\\_acquisitions\\_Choosing\\_the\\_right\\_option?enrichId=rgreq-8140afd4f2176e581a871e5abf1171de-XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzlyMjczMzc1NjtBUzozMDE1MTkwODI2NzIxMjhAMTQ0ODg5OTE0TE4Ng%3D%3D&el=1\\_x\\_2&\\_esc=publicationCoverPdf](https://www.researchgate.net/publication/222733756_Alliances_versus_acquisitions_Choosing_the_right_option?enrichId=rgreq-8140afd4f2176e581a871e5abf1171de-XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzlyMjczMzc1NjtBUzozMDE1MTkwODI2NzIxMjhAMTQ0ODg5OTE0TE4Ng%3D%3D&el=1_x_2&_esc=publicationCoverPdf)>. Acesso em: 13 abr. 2018.

GERHARDT, Tatiana Engel e SILVEIRA Denise Tolfo [organizado por]; coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – **Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da**

**SEAD/UFRGS**. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. Disponível em:  
<<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>>. Acesso em 13 abr. 2018.

GIANISELLA, R. L. G.; SOUZA, M. A.; ALMEIDA, L. B. Adoção de alianças estratégicas por empresas dos pólos calçadistas do Vale do Rio dos Sinos-RS e de Franca-SP: um estudo exploratório. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 10, n. 26, p. 45-62, 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social** / Antonio Carlos Gil. - 6. ed. - São Paulo: Atlas, 2008. Disponível em:  
<<https://ayanrafael.files.wordpress.com/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9cnicas-de-pesquisa-social.pdf>> Acesso em 13 abr.2018.

GODOI-DE-SOUSA, E.; VALADÃO JÚNIOR, V. M. Alianças Estratégicas: Articulações entre o Terceiro Setor e o Governo. **GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 8, n. 2, p. 158-172, 2010.

GODOY, Arilda Schmidt. PESQUISA QUALITATIVA: TIPOS FUNDAMENTAIS. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p.20-29, jun. 1995. Bimestral. Disponível em:  
<<http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n3/a04v35n3>>. Acesso em: 30 abr. 2018.

KLOTZLE, M. C. Alianças estratégicas: conceito e teoria. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 1, p. 85-104, 2002.

MAINARDES, Emerson Wagner; FERREIRA, João; RAPOSO, Mário. CONCEITOS DE ESTRATÉGIA E GESTÃO ESTRATÉGICA: QUAL É O NÍVEL DE CONHECIMENTO ADQUIRIDO PELOS ESTUDANTES DE GESTÃO? **Facef Pesquisa**, Franca, v. 3, n. 14, p.278-298, maio 2012. Mensal. Disponível em:  
<<http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/facefpesquisa/article/viewFile/296/284>>. Acesso em: 26 abr. 2018.

MAÑAS, A. V.; PACANHAN, M. N. Alianças estratégicas e redes associativistas como fonte de vantagem competitiva no varejo de material de construção. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 6, n. 14, p. 19-33, 2004.

MARTINS, Heloisa Helena T. de Souza. **Metodologia qualitativa de pesquisa**. 2004. 12 f. Tese (Doutorado) - Curso de Sociologia, Departamento de Sociologia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004. Disponível em:  
<<http://www.scielo.br/pdf/ep/v30n2/v30n2a07.pdf>>. Acesso em: 13 abr. 2018

MARTINS, Raul François R. C. Acerca do conceito de estratégia. *Nação e Defesa*. n. 29, Jan, 1984. Disponível em:<  
[https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/2815/1/NeD29\\_RaulFrancoisMartins.pdf](https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/2815/1/NeD29_RaulFrancoisMartins.pdf)  
> acesso em 25 abr. 2018.

MEDEIROS, J. P.; CÁRDENAS, L.; NERY, T.; LOPES, F. Alianças estratégicas sob a ótica de Teorias Organizacionais Contemporâneas: novas práticas no agronegócio da carcinicultura. **Revista Economia & Gestão**, v. 11, n. 26, p. 62-81, 2011.

MELO, B. S.; COSTA, P. R. Inovação e Coordenação das Alianças Estratégicas: Um Estudo com Empresas Brasileiras de Base Tecnológica. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da FUNDACE**, v. 8, n. 3, p. 62-75, 2017.

MENDES, D. P.; QUEIROZ, R. K. F.; ANDRADE, R. D.; TAHIM, E. F. Alianças Estratégicas e Redes de Associativismo em Pequenos Mercados Varejistas. **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 8, n. 1, p. 88-101, 2018

MINTZBERG, Henry. **Safári de estratégia: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico**/ Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand, Joseph Lampel; tradução: Lene Belon Ribeiro; Revisão técnica: Carlos Alberto Vargas Rossi. -2. Ed. – Porto Alegre: Bookman, 2010.

MOTA, M. O.; OGASAVARA, M. H. Uma compreensão da formação e pós-formação de alianças estratégicas no setor de TI. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 4, n. 1, p. 42-64, 2011.

PIOVESAN, Armando e TEMPORINI, Edméa Rita. Pesquisa exploratória: procedimento metodológico para o estudo de fatores humanos no campo da saúde pública. **Rev. Saúde Pública** [online]. 1995, vol.29, n.4, pp.318-325. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-89101995000400010&lng=pt&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-89101995000400010&lng=pt&tlng=pt). Acesso em 13 abr.2018.

SACHETTO, RDS; BATAGLIA, W. O papel dos artefatos na direção das alianças estratégicas no setor de tecnologia. **Revista de Gestão**, v. 23, n. 3, p. 254-263, 2016.

SANTOS, L. L. S.; ALVES, R. C.; ALMEIDA, K. N. T. Formação de estratégia nas micro e pequenas empresas: um estudo no centro-oeste mineiro. **Revista de Administração de Empresas**, v. 47, n. 4, p. 59-73, 2007.

SILVA, Márcia Regina da; HAYASHI, Carlos Roberto Massao; HAYASHI, Maria Cristina Piumbato Innocentini. Análise bibliométrica e cientométrica: desafios para especialista que atuam no campo. **Incid: Revista de Ciência da Informação e Documentação**, Ribeirão Preto, v. 2, n. 1, p.110-129, jan. 2011. Semestral. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/incid/article/view/42337>>. Acesso em: 13 abr. 2018.

TAUHATA, T.; MACEDO-SOARES, D. L. Redes e alianças estratégicas no Brasil: caso CVRD. **RAE-eletrônica**, v. 3, n. 1, p. 1-23, 2004.

VILLAÇA, N. A. G.; TORREZAN, S. Alianças estratégicas em tecnologia e inovação: a joint venture Nokia-Gradiente. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 4, n. 1, p. 45-55, 2005.

ZAMAN, Maniruz ; MAVONDO, Felix Tinoziva . / **As implicações para a "adequação estratégica" entre as características de parceria e gestão de**

**relacionamento como uma fonte de sucesso da aliança.** Responsabilidades e Responsabilidades de Marketing: Anais da Conferência. Editor / Jim Wiley. www.vuw.ac.nz/anzmac: ANZMAC 2004 (Academia Australiana e Nova Zelândia), 2004. pp. 1 – 9. Disponível em: <https://research.monash.edu/en/publications/the-implications-for-strategic-fit-between-partnership-characteri>>. Acesso em 19 abr. 2018.