

# **ESTUDO OBSERVACIONAL ACERCA DAS ESTRATÉGIAS COOPERATIVAS EM AMBIENTES CONFLITUOSOS NO FILME “O BANQUEIRO DA RESISTÊNCIA”**

## **OBSERVATIONAL STUDY ABOUT COOPERATIVE STRATEGIES IN CONFLICTIVE ENVIRONMENTS IN THE FILM “THE BANKER OF RESISTANCE”**

### **RESUMO**

Mudanças em contexto global transformam a definição de estratégias corporativas. Passagens históricas abruptas afetaram o contexto socioeconômico, e diante isto, faz-se necessário a compreensão do ambiente, tornando-se essencial a obtenção de parceria e alianças. O presente estudo tem como objetivo analisar a obra cinematográfica, baseada em fatos reais, “O banqueiro da resistência”, através de abordagem qualitativa observacional, bem como verificar as estratégias utilizadas com relação as parcerias e alianças corporativas e a influências das mesmas em meio ao ambiente conflituoso. O texto aborda aspectos estratégicos e modelos de estratégias cooperativas, como também a sustentabilidade estratégica, a geração de valor competitivo, análise de riscos estratégicos e a importância do grau de confiabilidade nas parcerias. O filme apresentou em diversos pontos ligações e interações visuais com as teorias, suscitando considerações relevante a utilização da estratégia cooperativa como geradora de vantagens competitivas e a pertinência de sua sustentabilidade.

**Palavras chaves:** Estratégias cooperativas; Alianças e Parcerias; Estudo observacional.

### **ABSTRACT**

Changes in the global context transform the definition of corporate strategies. Abrupt historical passages affected the socioeconomic context, and in view of this, it is necessary to understand the environment, making it essential to obtain partnerships and alliances. The present study aims to analyze the cinematographic work, based on real events, “The banker of resistance”, through a qualitative observational approach, as well as to verify the strategies used in relation to corporate partnerships and alliances and their influences in the midst of conflictive environment. The text addresses strategic aspects and models of cooperative strategies, as well as strategic sustainability, the generation of competitive value, analysis of strategic risks and the importance of the degree of reliability in partnerships. The film presented at various points links and visual interactions with the theories, raising relevant considerations regarding the use of the cooperative strategy as a generator of competitive advantages and the relevance of its sustainability.

**Keywords:** Cooperative strategies; Alliances and Partnerships; Observational study.

## INTRODUÇÃO

Em um cenário mutável, com informações fluindo rapidamente nos meios pessoais e corporativos, tornando o ambiente globalizado e conseqüentemente mais competitivo em âmbito corporativo, suscitando a necessidade da utilização de estratégias mais complexas para administrar as organizações de forma eficiente e eficaz em virtude das dificuldades do processo decisório, decorrentes da velocidade na passagem das informações, as estratégias norteiam a caminhada da empresa visando sua sobrevivência no mercado (MARTINS; GUINDANI, 2014; MENDES *et al.* 2018).

Devido as mudanças em contexto global, a definição de estratégia, principalmente a corporativa, modifica-se ao passar dos anos, pois o termo estratégia não se refere mais aos seus entendimentos passados, como também não serão os mesmos no futuro (KLUYVER; PEARCE, 2013; CERTO *et al.*, 2013). Desta forma, a compreensão e definição de estratégia modifica-se de acordo com foco histórico decorrente de acontecimentos, saindo da economia industrial, transitando em perspectiva baseada em recursos e mudando seu foco ao capital humano e intelectual (KLUYVER; PEARCE, 2013).

De acordo com Certo *et al.* (2013, p. 18), a estratégia era vista como “uma fase razoavelmente simples, chamada de planejamento financeiro básico”. O mesmo autor aborda a mudança da perspectiva da estratégia com uma visão sustentável, no que refere em criação de futuro.

Destarte, o objetivo da estratégia é a criação de futuro através da administração eficientes dos recursos, gerando vantagens competitivas no mercado (CERTO *et al.*, 2013). Tais recursos são denominados por Klotzle (2002, p. 91), como: “todos os ativos materiais e imateriais atados de forma semipermanente a uma empresa”.

Administrar tais recursos, parafraseando Mendes *et al.* (2018), é algo complexo devido visionar o alcance de posições vantajosas e sustentáveis, desta forma expõem-se no planejamento estratégico a necessidade de alianças corporativas.

Diante desse contexto, em momentos de mudanças econômicas, tende-se a procurar saídas através do conhecimento. Algumas ferramentas são o *benchmarking*, e parcerias e alianças que, segundo Nascimento, Lima e Walter (2014), proporcionam a divisão dos riscos e

o intercâmbio de recursos e competências contribuindo a capacidade da empresa em manter-se competitiva no mercado.

Em passagens históricas abruptas que modificam o contexto socioeconômico faziam-se necessário a compreensão do ambiente e exposição a riscos e forças externas, tornando-se necessário a obtenção de parceria e alianças, porém, ressentiam e não à faziam devido as altas incertezas do ambiente conflituoso (SZABO, 2015; VITORINO, 2013, TZU, [s.d.]).

Diante do contexto abordado, faz-se a seguinte interrogação: como se dá a utilização de estratégias envolvendo parcerias e alianças corporativas em momentos históricos de modificações socioeconômicas abruptas? Sendo o objetivo central, analisar a obra cinematográfica “O banqueiro da resistência”, através de abordagem qualitativa e a utilização de métodos visuais, bem como verificar as estratégias utilizadas com relação as parcerias e alianças corporativas e as influencias das mesmas em meio ao ambiente conflituoso em relação a visão de autores das duas últimas décadas, como: Mendes *et al.* (2018); Milagres, Rezende e Silva (2017); Aro (2016); Martins e Guindani (2014); Barney e Hesterly (2013); Cavusgil, Knight e Riesenberger (2013); Certo *et al.* (2013); Chopra e Meindl (2013); Kluyver e Pearce (2013); Lima (2009); Steiner e Miner (2006).

Considera a pesquisa relevante em meio as diversas utilidades de estratégias envolvendo alianças e parcerias para obtenção de vantagens em momentos de crise. Sendo o filme analisado um recorte da passagem da segunda guerra mundial na perspectiva holandesa, onde os irmãos Van Hall decidem elaborar estratégias corporativas a fim de arrecadar recursos financeiros suficientes que suprissem todas as necessidades do movimento de resistência. Além da percepção de que o estudo de caráter observacional como recurso de ensino tenha se fortalecido no meio acadêmico (SOBREIRA, *et al.*, 2012). Desta forma, pretende-se gerar conhecimento de detalhes em momentos históricos relapsos ou inexplorados através da análise fílmica.

## **REFERENCIAL TEÓRICO**

### **Estratégias Corporativas**

A palavra estratégia remonta à aproximadamente 3 milênios, mencionada por Sun Tzu, em seu livro a Arte da Guerra (LIMA, 2009; STEINER; MINER, 2006; TZU, [s.d.]). A palavra estratégia deriva-se do dialeto grego “*strategos*”, que significa literalmente a “arte do general”,

relacionada aos comandos de tropas ao direcioná-los por um caminho e aos planos de uso efetivo dos recursos com a finalidade de obter vitória diante do inimigo em guerra (MARTINS; GUINDANI, 2014; LIMA, 2009; MAINARDES; FERREIRA, 2009; STEINER; MINER, 2006; SUN T., [s.d.]).

Ao evocar o contexto da palavra estratégia para o âmbito corporativo, segundo Martins e Guindani (2014) e Steiner e Miner (2006), entende-se que é o direcionamento de caminhos para alcançar a vitória perante inimigos, podendo ser traduzido como o planejamento da alta administração que delimitam as maneiras de inserção no mercado e a geração de mais vantagens competitivas do que os concorrentes que atendem o mesmo nicho de mercado.

Para Certo *et al.* (2013), a geração de estratégia não envolve somente a entrega de valores, os mesmos devem ser sustentáveis e correspondentes com o ambiente externo, fornecendo flexibilidade a organização e fazendo jus aos interesses e missão da empresa. Destarte, o autor afirma que ao atender tais parâmetros diminui-se os riscos da estratégia escolhida.

Diante do contexto de análise de riscos, o mesmo está presente na primeira etapa da delimitação de estratégia da empresa, onde observa o ambiente organizacional e identifica, não somente os pontos fortes e fracos, mas as oportunidades e riscos atuais e futuros que afetam ou afetarão o funcionamento da organização (CERTO *et al.*, 2013; KLUYVER; PEARCE, 2013). Entretanto, mesmo com a existência da análise do ambiente para a diminuição de riscos, pode ocorrer eventos considerados raros ou altamente improváveis, que são mencionados e descrito pelos autores Martins e Guindani (2014), como “cisnes negros”.

Toda empresa está constantemente em mutação, fazendo novos investimentos, adentrando em novos mercados, desenvolvendo novos produtos, dentre outras atividades que visam o crescimento e permanência no mercado, contudo tais atividades envolvem retrabalho e níveis de riscos altos (MILAGRES; REZENDE; SILVA 2017; ARO, 2016; KLUYVER; PEARCE, 2013). Diante disso os autores Mendes *et al.* (2018), Aro (2016) e Kluyver e Pearce (2013), abordam que, devido aos riscos inerentes do dinamismo e instabilidade das informações, as empresas optam cada vez mais por estratégias de cooperação, como alianças e parcerias.

## **Alianças Estratégicas**

Alianças são como uma forma explícita de cooperação interorganizacional, onde duas ou mais organizações unem esforços visando alcançar um objetivo complexo em comum, na qual apenas uma não conseguiria ou demoraria alcançá-lo devido as dificuldades do mercado e/ou falta de recursos individuais (ARO, 2016; MARTINS E GUINDANI, 2014; NASCIMENTO; LIMA; WALTER, 2014).

Para Mendes *et al.* (2018), as alianças iniciam-se de forma tímida pelas empresas, entretanto, com um fluxo temporal decorrente, a aliança se fortalece. Da mesma forma, os autores apontam que, aliança estratégica caracteriza-se pela união de duas empresas que visam um objetivo em comum.

Complementando o pensamento dos autores anteriores, Milagres, Rezende e Silva (2017, p. 432), descrevem alianças estratégicas como: “arranjos voluntários realizados por atores que possuem recursos complementares”, e por serem complementares tornam-se dependente no que se refere ao alcance dos objetivos comuns.

Mesmo dependentes, Martins e Guindani (2014), informa que aliança estratégica implica, ao combinar esforços, na capacidade de gerar forças competitivas, como: 1) lidar com fornecedores, criando poder de barganha nas compras e contratos favoráveis longínquos; 2) lidar com consumidores, ampliando o conjunto de produtos de forma a atender os desejos e necessidades dos consumidores; 3) desenvolver e explorar novas tecnologias; 4) e evitar a chegada de novos entrantes e criando barreiras que diminuam o número de concorrentes.

As alianças não somente geram forças competitivas, mas tornam-se saídas estratégicas para mitigar e gerir incertezas competitivas, sendo o porte da organização influente na qualidade da aliança, ou seja, empresas maiores tendem se posicionar melhor no mercado ao delimitar seus parceiros e conduzir a aliança (RODRIGO *et al.*, 2018).

Martins e Guindani (2014), apontam que as empresas podem optar por quatro tipos de alianças, dependendo de sua estratégia, a saber:

- I) **Acordo provisório:** ocorre quando a empresa de porte maior aloca recursos mínimos com frequência e temporariamente na mão dos sócios;
- II) **Consócio:** acontece quando as partes desejam investir mais recursos do que o combinado previamente e os valores gerados na aliança são dividido entre os sócios;

- III) *Joint-Venture* com base em projeto:** quando a empresa de maior porte acrescenta o mínimo de recursos estratégicos, entrando em acordo para criá-los em conjunto mediante uma organização comum;
- IV) *Joint-Venture* plena:** ambas as partes investem e acrescentam recursos em abundância, permitindo que os retornos sejam mantidos na aliança. Comumente ocorre em criação de novas empresa com sócios caracterizados como pessoas jurídicas.

Contudo, uma aliança estratégica somente existirá quando identifica a cooperação e o desenvolvimento nas atividades primárias das organizações envolvidas, criando valor e diminuindo os riscos estratégicos (ARO, 2016; BARNEY; HESTERLY, 2013).

Decorrente disto, Martins e Guindani (2014) apontam que duas variáveis influenciam na escolha das estratégias cooperativa: a informação e o conhecimento. Desta forma, ao optar-se por alianças corporativas como estratégia de cooperação, o principal objetivo é o compartilhamento de conhecimento visando a geração de vantagens competitivas sustentáveis (MARTINS; GUINDANI, 2014).

Complementando, Barney e Hesterly (2013), apontam que o principal motivo das empresas optarem por a estratégia cooperativa de alianças corporativas está proximamente relacionado a inserção das empresas em novos mercados, fazendo usufruto de alcance de novos nichos o compartilhamento de conhecimento. Essa perspectiva fez com que os autores presumissem a facilidade de tais empresas incorrerem “conluio tácito” para sobressaírem perante os concorrentes.

Diferentemente de Barney e Hesterly (2013), Rodrigo *et al.* (2018) declaram que alianças estratégicas, não é uma união, mas a vivencia interdependente de duas ou mais organizações de forma coordenada e cooperada objetivando o alcance ou superação de determinadas condições de mercado. Desta forma, os autores abordam que as empresas optantes por essas alianças presam a filosofia o ganho mútuo.

Além disso destaca-se que, aliança estratégica, segundo Milagres, Rezende e Silva (2017) e Aro (2016), tornou-se uma necessidade para manter empresas atuantes no mercado, principalmente por motivos de conhecimento e desenvolvimento. Desta forma, estratégias cooperativas podem influenciar os integrantes a alcançar os objetivos mais rápidos e de forma eficiente, dependendo dos parceiros e do ambiente onde estão inseridos (MENDES *et al.*, 2018;

RODRIGO *et al.*, 2018; ARO, 2016; MARTINS E GUINDANI, 2014; BARNEY; HESTERLY, 2013; NASCIMENTO; LIMA; WALTER, 2014).

## **METODOLOGIA**

O presente estudo tem caráter qualitativo descritivo, utilizando-se do método observacional não comportamental e indireto para análise, sendo o processo metodológico em questão cada vez mais utilizado em pesquisas no meio acadêmico, que por meio de mecanismos eletrônicos com alta qualidade, como fotos e vídeos, tornam a pesquisa menos tendenciosa, embora menos flexível (COOPER; SCHINDLER, 2016).

No método de observação tem-se ainda uma visão preconceituosa, expondo-se a limitações perante à alguns acadêmicos, de forma a ignorar o potencial da visão para a tomada de decisões e estudo concreto e aprofundado (COOPER; SCHINDLER, 2016). Contrapondo, Gerhardt e Silveira (2009) apontam que a observação é o início norteador da ciência, contando que sigam regras fixas de pesquisas expostas pelos métodos observacionais.

O modelo de pesquisa observacional segue os parâmetros estabelecidos pelos autores Bogdan e Biklen (1994, p. 125), abordando a descrição “observador completo”, onde neste tipo de estudo o investigador não participa em nenhum momento da ação, olhando de formar integral de apenas um ângulo, literal ou figurativamente.

Para que a metodologia da configuração se estabeleça como um aparato científico, é necessário ser conduzido pela questão de pesquisa, planejado, controlado, usando informações válidas (COOPER; SCHINDLER, 2016).

Para execução desta pesquisa, seguiu-se as seguintes etapas conforme recomenda Denzin (2004): i) sentir e absolver significado; ii) formular objetivo da pesquisa; iii) microanálise das cenas; iv) assistir ao filme pelo menos 4 vezes, e descrever o conteúdo absolvido.

## **RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Baseado em fatos reais, o filme “o banqueiro da resistência”, retrata a história da segunda guerra mundial, na perspectiva Gijs Van Hall, banqueiro de Amsterdã na Holanda, e

seu irmão, Walraven Van Hall, no qual enfrentam um período de regime militar nazista, onde os alemães tomam o controle da economia do país.

No período de guerra, na Holanda, resistências contra as tropas alemãs eram rotineiras e necessitam de investimento financeiro para continuar com tais atos, entretanto não era fácil conseguir capital, pois o sistema de fiscalização do exército nazista era bastante eficiente e estava sempre observando as movimentações dos bancos holandeses devido a existência de judeus.

Walraven Van Hall, ao deparar com um de seus parceiros bancários morto, ao cometer suicídio, decorrente da pressão psicológica da época conflituosa e pelas perdas de entes queridos da época, decide que é o momento de juntar-se à resistência. Ao ser abordado por um integrante dos revoltos, decide ajuda-los através de financiamentos.

A parte do momento decisório, expõem um comportamento concludente, na qual Certo *et al.* (2013) denomina “administração estratégica”, onde delimita-se a missão, os objetivos, desenvolve-se as estratégias, fornece capital e informações, dentre outras atividades de cunho decisório estratégico. Iniciando a estratégia de arrecadação de dinheiro através de um complexo método contábil desenvolvido por Walraven Van Hall.

Ao perceber mudanças no ambiente econômico, os germânicos decidem retirar de circulação todas as notas de valores significativamente altos com finalidade combater o mercado negro para identificar concentrações de investimentos e a possível fonte de financiamento da resistência.

Com a perspectiva de Kotler (2013, p. 21), ao informar que empresas inteligentes e sustentáveis “devem alterar sua estratégia para acompanhar o ritmo das mudanças no local e no espaço de mercado”, os irmãos Van Hall modificam a visão estratégica e passam a adotar, o que os autores Kluyver e Pearce (2013, p. 205) descrevem como “alianças corporativas”.

Alianças corporativas são parcerias, designadas para cooperar e coordenar forças, escolhidas através de suas importâncias estratégicas, específicas para o futuro sustentável da empresa (KLUYVER; PEARCE, 2013). Tal escolha, segundo Cavusgil, Knight e Riesenberger (2013), delimita o sucesso da organização. Contudo, os autores apontam que, ao escolher as parcerias deve-se buscar encaixes estratégicos e empresas com recursos essenciais complementares (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2013).

Ao passar pelo processo de escolhas de parceiros, Walraven e Gijs Van Hall, demonstram, o que os Kluyver e Pearce (2013, p. 42) descrevem como, “Código de princípio”, que segundo os autores são as experiências que possibilitam a escolha de forma consistente dos parceiros certos e a rápida integração dos mesmos.

Em meio a todo o ambiente conturbado e clima de guerra na Holanda, os protagonistas enviam continuamente informações ao exército britânico, além de informações aos parceiros espalhados por todo país. Entretanto, o sistema logístico da entrega de informações é falho, e um dos integrantes é capturado, na qual surgem brechas informativos das estratégias da resistência.

Faz-se desta forma a seguinte contextualização apresentada por Chopra e Meindl (2013, p. 380), ao abordar a essência da confiança em parcerias estratégicas, envolvendo “a crença de cada estágio está interessado no bem-estar do outro e não tomaria medidas sem considerar seu impacto nos outros estágios”.

A estratégia de investir em um relacionamento potencialmente vantajoso é abordada por Cavusgil, Knight e Riesenberger (2013), como um meio de aumento das vantagens competitivas e oportunidades de crescimento de lucros, contudo visionando o longo prazo. Destarte, esse momento torna-se explícito ao abordar um possível parceiro para um serviço específico e enfatizar “você é o único que confiamos”.

Ao modificar diversas vezes a estratégia decorrente das mudanças do ambiente, os irmãos Van Hall se veem em meio a uma crise ferroviária, estrategicamente ocasionada para atrapalhar as tropas alemãs, onde “o banqueiro da resistência” financiará todos os custos e pagará todos os funcionários da paralisação.

Embora tenha bastante dinheiro, não será o suficiente. E inicia-se o processo de “planejamento estratégico integrado”, mencionado por Certo *et al.* (2013) como, a análise que melhora o desempenho da organização, fazendo-se essencial a participação de todos os integrantes da organização. Diante disto, Kotler (2013), informa que o planejamento estratégico envolve 3 (três) áreas chaves: gerenciar as atividades da empresa como um investimento; avaliações dos pontos fortes, considerando a taxa de crescimento do mercado; estabelecer estratégias para alcançar um objetivo de longo prazo.

Steiner e Miner (2006), já descrevem o planejamento estratégico em 4 (quatro) etapas: estabelecimento de uma diretriz, missão, visão e valores; formulação da estratégia,

estabelecimento do caminho para o alcance dos objetivos; Implementação da estratégia, ação resultante das etapas anteriores; e o controle estratégico, como forma de avaliar e melhorá-lo.

Contudo, na formulação estratégica, não somente delimita-se os caminhos, mas tenta-se diminuir ao máximo a exposição as forças externas, e conseqüentemente os riscos (MENDES *et al.* 2018). As forças em questão derivam-se do estudo de Porter, na qual determinar a intensidade competitiva partir de 5 (cinco) forças: poder de negociação dos fornecedores, ameaça de produtos e serviços substitutos, poder de negociação dos compradores, ameaça de novos entrantes e rivalidade entre empresas existentes (MENDES *et al.* 2018; STEINER; MINER, 2006).

A exposição as forças mencionadas são expostas na obra de maneira sutil, porém, relevante, ao precisar de uma gráfica para efetuar a produção de papéis específicos, e por motivos pessoais decorrentes do ambiente conflituoso, deixa o banco da resistência à mercê dos fornecedores. Entretanto, percebe-se que a estratégia foi bem-sucedida na medida que o impacto não afetou drasticamente a estratégia corporativa e logo tem-se um outro fornecedor (MENDES *et al.* 2018; CERTO *et al.* 2013; STEINER; MINER, 2006).

Contudo, o ambiente tende a modificar-se constantemente, e muitos fatores tendem a reduzir a capacidades da empresa em responder as mudanças, fazendo com que os responsáveis pelo planejamento estratégico, desenvolvam e implementem novas estratégias flexíveis as dinâmicas forças organizacionais (KLUYVER; PEARCE, 2013).

Destarte, mediante todo contexto abordado, as confianças em parcerias estratégicas podem terem ajudado no compartilhamento da passagem de informação (CHOPRA; MEINDL, 2013; CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2013), entretanto as informações contidas em parcerias tornaram-se um risco estratégico (KLUYVER; PEARCE, 2013) facilitando a perpetuação de tais informações no exército nazista.

Devido aos vazamentos das informações, Walraven Van Hall é capturado, preso e sentenciado a morte por apoiar e financiar a resistência. Embora não estando mais vivo, sua estratégia perpetuou ao alcance do objetivo central, determinando a sustentabilidade da estratégia mencionada por Certo *et al.* (2013).

O final da obra dá-se com o término da segunda guerra mundial, e o Gijs Van Hall, apresentando aos seus aliados corporativos o resultado das estratégias implantadas. Embora a

história real tenha vindo à tona recentemente, percebeu-se, de certo modo, a importância das estratégias cooperativas em ambiente conflituoso como o da segunda guerra mundial.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em suma, o presente trabalho apresentou-se através de uma pesquisa observacional, envolvendo o contexto estratégico cooperativo, alianças e parcerias corporativas e utilização das mesmas em ambiente conflituoso, que no caso analisado, deu-se no período da segunda guerra mundial. Embora limitado por uma tela, a presente pesquisa atendeu as expectativas e o objetivo central do trabalho acadêmico delimitado.

Contudo, no meio acadêmico cada vez mais a pesquisa observacional ganha força em vigência a criação de conhecimento científico e a geração de conhecimento concludente a tomada de decisão. Destarte, crer-se e incentiva-se ao meio acadêmico tal metodologia, que proporciona através da visão a possibilidade de criar pensamentos sistêmicos e estruturados.

Apesar das incertezas, há pontos históricos que tornam próxima a realidade, fazendo-se deste um filme recomendável e uma pesquisa satisfatória ao contexto de estudo teórico estratégico.

## REFERÊNCIAS

ARO, E. R. Estratégias de Cooperação: percepção dos gestores nas alianças das organizações. **International Journal of Innovation**, v. 4, n. 1, p. 70-83, 2016.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, William S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**: conceitos e casos. 3. Ed. Editora Pearson, 2013.

BOGDAN, R.; BIKLEN, S. **Investigação qualitativa em educação** – uma introdução à teoria e aos métodos. Traduzido por Maria João Alvarez, Sari Knopp Biklen e Telmo Moutinho Baptista. Porto, Pt: Editora Porto Ltda., 1994. Disponível em:<<https://docente.ifrn.edu.br/albinonunes/disciplinas/pesquisa-em-ensino/investigacao-qualitativa>>. Acesso em: 08 dez. 2019.

CALDAS, S. L. **Parcerias Empresariais**: Contribuição à Avaliação de Ativos na Formação de *Joint Ventures*. Rio de Janeiro, RJ, 2001. Disponível em:

<<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3520/000306082.pdf;jsessionid=07611B01B410D34837DA7D414B0B762E?sequence=1>>. Acesso em: 04 dez. 2019.

CAVUSGIL, S. T.; KNIGHT, G. A.; RIESENBERGER, John R. **Negócios Internacionais: estratégia, gestão e novas realidades**. Editora Pearson, 2013.

CERTO, S. C. *et al.* **Administração Estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. 3. Ed. Editora Pearson, 2013.

CHOPRA, S.; MEINDL, P. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Estratégias, Planejamento e Operação**, Editora Pearson. 2013

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. Traduzido por Iuri Durquia Abren. 12. ed. São Paulo: *know-how* Editora, 2016. Disponível em: <[https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=-3wdDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&ots=X5rEBP4bbD&sig=xazCLooY8MHAzHpfu\\_G33GXISIM&redir\\_esc=y#v=onepage&q=observacional&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=-3wdDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&ots=X5rEBP4bbD&sig=xazCLooY8MHAzHpfu_G33GXISIM&redir_esc=y#v=onepage&q=observacional&f=false)>. Acesso em: 08 dez. 2019.

DENZIN, N. K. **The research act: a theoretical introduction to sociological methods**. Chicago: Aldine Publishing, 1989.

FARIA, A. M.; OLIVEIRA JÚNIOR, M. M. Visão Baseada em Recursos: Um Estudo do Potencial Competitivo do Cluster de Eletroeletrônicos de Santa Rita do Sapucaí. **Gestão & Regionalidade**, v. 35, n. 106, p. 216-237, 2019.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Penso, 2013. Disponível em: <<https://www.ets.ufpb.br/pdf/2013/2%20Metodos%20quantitativ%20e%20qualitativ%20IFES/Bauman,%20Bourdieu,%20Elias/Livros%20de%20Metodologia/Flick%20Introducao%20C3%A0%20Metodologia%20da%20Pesquisa.pdf>>. Acesso em: 08 dez. 2019.

GERHARDT, T. E. (Org.); SILVEIRA, Denise T. (Org.). **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

KLOTZLE, M. C. Alianças estratégicas: conceito e teoria. **Rev. adm. contemp.** vol.6 no.1 Curitiba Jan./Abr. 2002. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552002000100006>>. Acesso em: 10 set. 2019.

KLOTZLE, M. C. Alianças Estratégicas: Conceito e Teoria. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 1, Jan./Abr. 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v6n1/v6n1a06.pdf>>. Acesso em: 04 dez. 2019.

KLUYVER, C. A.; PEARCE, John A. **Estratégia**: uma visão executiva. 3. Ed. Editora Pearson, 2013.

KOTLER, P. **Marketing Essencial**: conceitos, estratégias e casos. 2. Ed. Editora Pearson, 2013.

LIMA, S. A. P. Sobre a Importância da Estratégia Corporativa para as Organizações. **Revista Científica Eletrônica de Administração**. n. 16. Garça, SP, 2009. Disponível em: <[http://faef.revista.inf.br/imagens\\_arquivos/arquivos\\_destaque/QGdGuL5AbEkSF2Q\\_2013-4-30-18-15-13.pdf](http://faef.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/QGdGuL5AbEkSF2Q_2013-4-30-18-15-13.pdf)> Acesso em: 05 dez 2019.

MAINARDES, E. W.; FERREIRA, João J. M.; O Entendimento do Conceito de Estratégia e De Gestão Estratégica dos Formandos em Administração. **Revista ANGRAD**, v. 10, n. 4, 2009.

MARTINS, T. S.; GUINDANI, Roberto A. **Estratégia e competitividade**. Editora Pearson, 2014.

MENDES, D. P. *et al.* Alianças Estratégicas e Redes de Associativismo em Pequenos Mercados Varejistas. **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 8, n. 1, p. 88-101, 2018.

MILAGRES, R.; REZENDE, O.; SILVA, S. A. G. Papel e posição do departamento de alianças: caso Embrapa. **Revista de Administração Pública**, v. 51, n. 3, p. 431-450, 2017.

NASCIMENTO, D. T.; LIMA, A. S.; WALTER, S. A. Aliança estratégica na gestão pública: um estudo de caso de cooperação técnica entre uma instituição de ensino pública e privada. **Revista Inovação, Projetos e Tecnologias**, v. 2, n. 1, p. 28-44, 2014.

PADILHA, A. C. M. *et al.* O Uso de Recursos Estratégicos na Produção de Orgânicos: O Caso dos Produtores da Feira Ecológica de Passo Fundo-RS. **Desenvolvimento em Questão**, v. 17, n. 48, p. 312-333, 2019.

PAULA, F. O.; SILVA, J. F. O Impacto das Alianças e do P&D Interno nos Desempenhos de Inovação e Financeiro das Firms. **Brazilian Business Review**, v. 15, n. 6, p. 533-550, 2018.

RODRIGO, C. F.; CAVAZZA, B. H.; ALCÂNTARA, V. C.; BRITO, M. J. Alianças Estratégicas: Uma Proposta de Revisão Sistemática dos Avanços no Campo de Estudos entre 2006 e 2016. **Revista Economia & Gestão**, v. 18, n. 50, p. 62-79, 2018.

SOBREIRA, M. C. Estudo Observacional da Filosofia Maquiavelista Disseminada Pelo Filme O Poderoso Chefão. In: Seminários em Administração. 2012. São Paulo. **Desafio da Gestão: Econômico, Social e Ambiental (Anais da XV SemeAd)**. São Paulo, SP, SEMEAD, 2012.

STEINER, G. A.; MINER, J.B. **Política e estratégia administrativa**. Rio de Janeiro: Interciência, 2006.

SZABO, V. (Org.). **Gestão da cadeia de suprimentos** - parcerias e técnicas. Editora Pearson, 2015.

TZU, S. **A arte da guerra**. Traduzido por António Celiomar Pinto de Lima. 4.ed. Petrópolis: Vozes, 2016.

VITORINO, Carlos Márcio. **Logística**. Editora Pearson, 2013.