

**ALIANÇA ESTRATÉGICA: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A PARCERIA ENTRE
UMA COOPERATIVA AGRÍCOLA E UMA MULTINACIONAL DO RAMO DE
IRRIGAÇÃO**

**STRATEGIC ALLIANCE: A CASE STUDY ON THE PARTNERSHIP BETWEEN
AN AGRICULTURAL COOPERATIVE AND AN IRRIGATION MULTINATIONAL**

Adriano Oliveira Andrade

Graduação em Administração, Especialização em Gestão de Negócios
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS)
Naviraí, Brasil
adriano.o.andrade@hotmail.com

Giseli Ayumi Myashita

Graduação em Engenharia de Produção, Especialização em Gestão de Negócios
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS)
Dourados, Brasil
giseliayumi@gmail.com

Hugo Leonardo Garcia Javarez

Tecnologia em Processamento de Dados, Especialização em Gestão de Negócios
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS)
Campo Grande, Brasil
hugo.javarez@ufms.br

Renata Camargo

Graduação em Ciências Contábeis, Especialização em Gestão de Negócios
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS)
Mundo Novo, Brasil
1978renatacamargo@gmail.com

Silvana Lima Nunes

Graduação em Ciências Contábeis, Especialização em Gestão de Negócios
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS)
Naviraí, Brasil
sil.limanunes@gmail.com

Jaiane Aparecida Pereira

Doutoranda em Administração pela Universidade Estadual de Maringá (UEM)
Professora da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS)
Naviraí, Brasil
jaiane.pereira@ufms.br

* Recebido em: **20/11/2017**

* Aceito em: **18/08/2018**

Fast Track do I Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação (EIGEDIN) da Universidade Federal do Mato Grosso (UFMT).

RESUMO

As alianças estratégicas podem ser descritas como um contrato de troca, integração ou união de recursos específicos por diferentes parceiros, visando à obtenção de ganhos mútuos. Em um ambiente altamente competitivo, a soma de capacidades das organizações pode resultar no desenvolvimento de melhores soluções aos clientes das empresas. O objetivo do presente trabalho foi entender quais os benefícios alcançados por meio da parceria entre a COPASUL, uma empresa com esforços direcionados à comercialização da produção e insumos agrícolas, e a Valley, empresa multinacional especializada em sistema de irrigações. Foi desenvolvido um estudo de caso qualitativo por meio de entrevista semiestrutura e coleta de dados secundários. Como principais resultados, constatou-se que a existência da aliança estratégica propiciou diversas vantagens para ambas às empresas, como o aumento das vendas para a Valley e o aumento da produtividade dos cooperados da COPASUL. Além disso, ressalta-se que ambas as empresas possuem reputação no mercado, sendo que a soma dessa reputação traz o fortalecimento das duas marcas e maior credibilidade para ambas.

Palavras-chave: Aliança Estratégica; Parceria; Multinacional; Irrigação.

ABSTRACT

Strategic alliances can be described as a contract of exchange, integration or union of specific resources by different partners, aiming at obtaining mutual gains. In a highly competitive environment, the sum of the capabilities of organizations can result in the development of better solutions for business customers. The objective of this study was to understand the benefits obtained through the partnership between COPASUL, a company with efforts directed to the commercialization of agricultural production and inputs, and Valley, a multinational company specialized in irrigation systems. We made a qualitative case study using semi-structured interview and secondary data. As main results, we present several advantages for both companies, such as increased sales to Valley and increased productivity of COPASUL cooperatives. In addition, we can highlight that both companies have a reputation in the market, and the sum of this reputation brings the strengthening of both brands and greater credibility for both.

Keywords: Strategic alliance; Partnership; Multinational; Irrigation.

1 INTRODUÇÃO

Em um mundo extremamente competitivo, globalizado e com um cenário que propõe mudanças quase que instantaneamente, torna-se necessário que as empresas desenvolvam diversas estratégias para suprir a demanda de clientes cada vez mais exigentes. O foco em estratégias baseadas na flexibilidade corporativa e na busca contínua de inovações está na agenda dos diversos tipos de organizações. A inovação pode ser percebida a partir da introdução de novos produtos, processos, modelos de negócios ou de gestão (ROGERS, 2003; ANDREASSI, 2007).

Apesar da importância da inovação para a economia e dos diversos estudos que vem sendo desenvolvidos sobre o assunto, ainda há carência de inovações no ambiente rural (PEREIRA; REINERT; VERDU, 2017). Segundo a Confederação da Agricultura e Pecuária

do Brasil (CNA), o agronegócio representa cerca de 23% do Produto Interno Bruto (PIB) e as projeções para 2017 mostram que o agronegócio deverá ser o setor de maior crescimento no país, cerca de 2% (CNA, 2017).

Diante desse cenário, empresas desse ramo precisam aproveitar as oportunidades e estabelecer novas formas de acessar mercados. No momento em que planejamentos e ações internas já não conseguem alcançar os objetivos das empresas, surgem as alianças ou parcerias estratégicas como uma possibilidade de alcançar resultados por meio do compartilhamento ou complementação de tecnologias, serviços, processos, entre outros. Este tipo de articulação é realizado entre empresas que buscam melhorar seus resultados através de métodos baseados no ganho compartilhado ou o “ganha-ganha” conforme definido por especialistas em negociação (BRITO, 2011).

No agronegócio, é bastante comum a formação de alianças estratégicas (SOUZA; BALDIN, 2005; LOPES; BALDI; CÁRDENAS, 2008; ESTIVALETE; PEDROZO; BEGNIS, 2012; OLIVEIRA *et al.*, 2015). O termo aliança estratégica é bastante amplo e abrange vários tipos de acordos ou parcerias (BRAGA, 2010). Devido à essa amplitude, ainda faltam estudos sobre como as atividades de colaboração são administradas dentro dessas estruturas (ALBERS; WOHLGEZOGEN; ZAJAC, 2016).

Ao buscar parcerias, as empresas podem acessar o *know-how* e as redes dos parceiros. As empresas tendem a usar as alianças para manter ou melhorar sua eficiência e também para lidar com as demandas e mudanças ambientais (AHERN, 1993). A soma de capacidades das organizações pode resultar no desenvolvimento de melhores soluções aos clientes das empresas (PEREIRA; VERDU, 2015). Dado o exposto, apresenta-se uma aliança estratégica formada entre a Cooperativa Agrícola Sul Matogrossense (COPASUL), uma empresa com esforços direcionados à comercialização da produção e insumos agrícolas; e a Valley, empresa multinacional especializada em sistema de irrigações.

Sendo assim, o objetivo do presente trabalho foi entender quais os benefícios alcançados por meio da parceria entre a COPASUL e a Valley. Para atingir esse objetivo, o trabalho está estruturado da seguinte forma: além esta introdução, apresenta-se uma revisão da literatura sobre alianças estratégicas, seguido da metodologia, da análise dos dados e, por fim, expõem-se as conclusões.

2 ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

A competitividade entre as empresas e a necessidade de inovação e/ou sobrevivência no mercado tem contribuído para o avanço da formação de alianças estratégicas empresariais, ou seja, um “acordo” no qual dois ou mais parceiros dividem o compromisso de alcançar um objetivo comum, unindo suas capacidades e recursos e coordenando suas atividades. De acordo com Contractor e Lorange (1988) *apud* Viana (2013), as alianças estratégicas são os acordos de cooperação realizados entre duas ou mais empresas como um meio de negociação, na qual as empresas/parceiras dividem esforços em diferentes aspectos, como na transferência de tecnologias, na administração, em fontes de financiamento e mercado. Esse tipo de acordo tende a beneficiar ambas as partes.

As alianças também podem ser descritas como um contrato de troca, integração ou união de recursos específicos por diferentes parceiros, visando à obtenção de ganhos mútuos. Entretanto, os parceiros permanecem empresas independentes (BROWN; PATTINSON, 1995). Neste sentido, as alianças e parcerias são necessárias para que se consiga avanços através da cooperação e do compartilhamento do potencial de cada parceiro, pois esses avanços poderiam ser impossíveis de alcançar se as empresas agissem sozinhas (KLOTZLE, 2003).

Viana (2013) faz um quadro comparativo com as principais definições utilizadas acerca do termo alianças estratégicas. Embora existam diversas definições, as alianças ou parcerias estão sempre vinculadas às estratégias das empresas. É importante, portanto, entender os fatores motivadores e pontos levados em consideração para formação e gestão de alianças. Conforme o mercado muda, os gestores vão repensando os seus negócios, reavaliando suas estratégias organizacionais e buscando formas de melhorar a empresa. A análise estratégica permite identificar possíveis ameaças e/ou oportunidades que possam servir de base para aperfeiçoar o modo como os gestores conduzem os negócios, identificando suas competências vitais, definindo suas prioridades de investimentos, entre outros (LEWIS, 1992).

Segundo Lewis (1992), em alianças estratégicas as empresas adquirem gradamente a capacidade para criar produtos, diminuir os custos, adquirir novas tecnologias, atingir escalas necessárias para a sua sobrevivência no mercado mundial e conseguir mais recursos para investir em suas competências básicas. Doz e Hamel (2000) salientam que as alianças estratégicas bem escolhidas, auxiliam a evitar esforços dispendiosos e lentos para o alcance de novas oportunidades e formação das capacidades. Todavia, cabe ressaltar que, existem vantagens e desvantagens nesse tipo de negociação.

Para Ferreira e Barcelos (2006) as vantagens podem estar relacionadas ao aumento de valor do produto; melhoria do acesso ao mercado; compartilhamento de capacidade, recursos e competências; elevação da capacidade tecnológica; consolidação das operações da cadeia; gestão e controle das atividades da cadeia; crescimento das habilidades organizacionais; conhecimento da demanda; e incremento de rentabilidade. Por outro lado, as desvantagens que podem surgir da parceria são: rigidez nas estruturas organizacionais; necessidade de investimentos; incapacidade de barganha; diminuição de flexibilidade; necessidade de exclusividade; e redução de controle gerencial (FERREIRA; BARCELOS, 2006).

Com relação à motivação para a formação de alianças, também pode-se citar o planejamento de avanço como forma de se sobressair ou sobreviver no cenário corporativo competitivo, mantendo uma lógica de direcionamento sem extrapolar as condições sócio financeiras das empresas. Conforme Marquez (2003, p. 37), “risco, tempo e investimento são os principais fatores que levam as empresas a cooperarem”. Normalmente, nas alianças estratégicas, os investimentos e riscos são compartilhados de modo igualitário entre os parceiros.

Casseres (1999) apresenta ainda três objetivos que colaboram para formação de alianças e parcerias estratégicas, a saber: 1) fornecimento, para usufruir da especialização e da economia de escala, de modo que um dos parceiros forneça aos outros serviços e produtos; 2) posicionamento, para auxiliar as partes a migrar em novos mercados ou expandir os que já existem; e 3) aprendizado, que contribui para desenvolver novas tecnologias por meio de pesquisas colaborativas ou de transferência de capacidades entre as empresas parceiras.

Sendo assim, percebe-se que apesar dos desafios, as alianças estratégicas têm grande potencial para melhoria das organizações.

3. METODOLOGIA

A presente pesquisa trata-se de um estudo de caso qualitativo descritivo (GODOY, 2006) com o intuito de analisar questões que possam demonstrar e gerar as possibilidades de avaliar os fatores motivadores que levaram a parceria entre as empresas e os benefícios desta parceria.

Foram coletados dados primários e secundários (MINAYO, 2002). A coleta de dados

primários foi realizada por meio de uma entrevista semiestruturada com o gestor responsável pela parte de irrigação da COPASUL. A entrevista foi realizada em julho de 2017. O entrevistado foi indagado sobre a formação da parceria e os resultados alcançados até o momento.

Além disso, foram coletados dados secundários por meio do *website* das empresas investigadas e documentos internos da COPASUL. Para análise dos dados, primários e secundários, foi utilizada a análise qualitativa de conteúdo (MAYRING, 2000).

4. DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo, apresenta-se brevemente o histórico de cada uma das empresas. Depois, discorre-se sobre a formação da aliança estratégica, desde a motivação para a formação da aliança até os benefícios alcançados pelas empresas.

A COPASUL foi criada em 16 de dezembro de 1978 na cidade de Naviraí, interior do estado de Mato Grosso do Sul. Foi formada pelo trabalho de 27 cotonicultores, na sua maioria, pertencentes das famílias Kamitani e Suekane. Atualmente, a COPASUL conta com mais de 400 colaboradores e 900 cooperados, e tem capacidade de armazenagem de mais de 7 milhões de sacas. A empresa iniciou suas atividades com o algodão, mas com o passar do tempo, expandiu para a área de comercialização de grãos, fornecimento de insumos, assistência técnica, unidade industrial de fiação e fecularia, além do projeto de irrigação (COPASUL, 2016).

A Valley, por sua vez, foi fundada em 1954 no centro de São Paulo, como ASBRASIL LTDA. No começo fabricava pequenos conjuntos de irrigação, utilizando bombas nacionais e tubos de alumínio. Paralelamente, nos Estados Unidos, na cidade de Valley/Nebraska, Robert Daugjerty criador da Valley Manufacturing Company, patenteou a primeira máquina de irrigação de *pivot* central do mundo. O crescimento do mercado fez com que a Valley se tornasse Valmont Industries, Inc. A ASBRASIL, em 1978, associou-se com a Valmont, que era a maior empresa dos Estados Unidos do ramo de irrigação, fundando então a Valmatic Irrigação Ltda. No ano 2000 já havia mais de 150.000 *pivots* Valley instalados no mundo (VALLEY, 2017).

A COPASUL por ser uma cooperativa que vem crescendo muito nos últimos anos, está buscando dar continuidade em sua expansão. Apesar do momento atual de crise econômica vivido no Brasil, a cooperativa procura novas alternativas para melhorar o seu desempenho. Na Tabela 1 apresenta-se o aumento das suas vendas líquidas em mais de 16% no ano de 2016, se comparado a 2015.

Tabela 1: Informações Financeiras e de Porte da COPASUL

	2015	2016
Número total de clientes	1421	1416
Número total de cooperados	880	934
Número total de colaboradores	472	463
Vendas líquidas (-Dev. E Impostos)	793.368.452	922.647.072
Dívida (empréstimos CP e LP)	316.621.050	357.071.530
Patrimônio líquido	226.041.665	257.570.160
Total de ativos	655.375.643	741.788.657

Fonte: COPASUL (2016).

Observa-se que, em 2016, as vendas quase bateram o marco de 1 bilhão de reais. Apesar desses números positivos, os produtores rurais vêm sempre sofrendo as influências do clima, pela sua imprevisibilidade e pelos veranicos frequentes no estado do Mato Grosso do Sul. De acordo com Ayoade (2010), veranico é um período de seca intercalado com dias

chuvosos, sendo um grande risco para a agricultura devido ao fato de não ser possível prever tal fenômeno. Hernandez *et al.* (2003) revelam que o termo veranico são dias secos intercalados com dias de chuvas e são comuns na Região Centro-Oeste do Brasil. As perdas na agricultura dependem da duração e da intensidade desse fenômeno e do estágio de desenvolvimento em que as plantas se apresentam.

O estresse causado pela falta de água diminui sensivelmente a produção vegetal, tornando-a inviável em algumas regiões, por exemplo, em locais de clima semiárido ou árido. Uma irrigação realizada no momento correto, com a quantidade correta de água, fornece índices de produtividade acima da média das culturas em geral, quando comparado ao que é cultivado apenas sob a condição de chuva (TESTEZLAF; MATSURA; CARDOSO, 2002).

Dessa forma, entre os motivos que levaram a COPASUL a buscar a parceira com a Valley, podem ser enumerados: 1) estabilidade na produção, pois em épocas de secas a produção não seria comprometida; 2) sustentabilidade para seus cooperados; e 3) possibilidade de diversificação de culturas, oportunizando o plantio de novas culturas como batata, milho verde, melancia e abóbora, entre outras. Neste caso, seria possível um maior valor agregado para a produção.

A busca pela parceria deu-se em virtude da Valley oferecer a melhor solução de sistema de irrigação ao produtor. Neste sentido, a COPASUL preocupou-se em acompanhar o desenvolvimento do projeto, auxiliar nos trâmites das questões ambientais (legislação), montagem e assistência técnica, mantendo também um estoque de peças de reposição essencial para o sistema de irrigação (COPASUL, 2017).

A aliança estratégica da COPASUL com a fabricante de *pivots* Valley foi realizada em 2015 e, desde então, a cooperativa busca facilitar o acesso dos seus cooperados a essa nova tecnologia. A COPASUL oferece ainda todo o apoio nos projetos, na instalação e manutenção dos *pivots*. Na Figura 1 é mostrado um dos sistemas de irrigação da Valley.

Figura 1: Sistemas Valley



Fonte: Valley (2017).

No ano de 2016 ocorreu a abertura oficial da revenda em Naviraí. Nesta oportunidade, foram 80 projetos apresentados e 6 equipamentos vendidos, finalizando o ano

com 611 hectares irrigados. Nesse período de implantação e divulgação, a COPASUL buscou realizar eventos com os cooperados, parceria com a Agência Nacional de Águas (ANA), por meio do curso de Drenagem e Controle de Salinidade na Irrigação para disseminar o entendimento sobre a irrigação (COPASUL, 2016).

Apesar de a empresa receber uma comissão pela venda do sistema de irrigação da Valley, o entrevistado reitera que, muitas vezes, esse valor não é o suficiente para suprir os gastos com o projeto e assessoria que a COPASUL oferece para os produtores. Mesmo assim, a empresa tem grande interesse em expandir esse sistema, pois os ganhos indiretos são inúmeros.

A COPASUL também é responsável por trazer as peças de manutenção e assistência técnica. Além da manutenção necessária para esse sistema, a empresa solucionou um problema que existia na região que era a falta de mão de obra qualificada e peças especializadas. Com a oferta desse serviço, a cooperativa também lucra nessas vendas, tanto para cooperados quanto para não cooperados.

Dentre os benefícios observados dessa parceria, de acordo com o entrevistado, pode-se indicar o aumento da produtividade, reduzindo as perdas e assim impactando nas vendas (aumento) de insumos e fertilizantes da COPASUL. O entrevistado menciona também a estabilidade da produção que afeta a entrega feita nos armazéns, evitando uma superlotação desses locais. Com o aumento da produtividade de seus cooperados o ganho também impacta na cooperativa em si, tornando mais preciso seu planejamento e, conseqüentemente, a programação da produção e das vendas.

Por outro lado, apesar de não entrevistar um representante da Valley, enumera-se alguns possíveis benefícios alcançados por essa empresa. Em primeiro lugar, salienta-se que a empresa passou a contar com um novo revendedor dos seus sistemas de irrigação e das peças para manutenção, aumentando suas vendas. Como revendedora, a COPASUL fornece à Valley um acesso à sua grande rede de cooperados, o que aumenta a visibilidade do produto na região. Além disso, como a COPASUL também auxilia na manutenção dos equipamentos, a Valley se exime de enviar técnicos com frequência. Como a empresa não tinha revendedor na região, tanto a venda quanto a manutenção de equipamentos, exigiam um deslocamento de pessoas para realizar esse trabalho.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao retomar o objetivo inicial, que buscava entender quais os benefícios alcançados por meio da parceria entre a COPASUL e a Valley, observa-se que a parceria foi vantajosa para ambas as empresas. Esse achado está de acordo com a proposta das discussões sobre alianças estratégicas, como assinalado por Klotzle (2003), Ferreira e Barcellos (2006) e Viana (2013). Como principal benefício, pode-se citar o acesso da COPASUL a uma empresa multinacional com tecnologia de ponta e, na contrapartida, o acesso da Valley a grande rede de cooperados da COPASUL.

Além dos benefícios às organizações envolvidas nessa parceria, vale destacar as vantagens trazidas aos cooperados e aos produtores rurais da região, que tiveram a possibilidade de ter acesso a uma nova tecnologia que, muitas vezes, poderia ser/parecer inalcançável para os mesmos.

Entre os fatores motivadores que levaram essas empresas a realizar a parceria, observa-se, do lado da COPASUL, a expectativa do aumento da produtividade de seus cooperados e, conseqüentemente, o aumento das vendas de insumos e fertilizantes, estabilidade de produção, entre outros. Por outro lado, para a Valley, a motivação parece ter sido o acesso a novos clientes e a facilidade e economia que a manutenção realizada pela

COPASUL pode trazer.

Vale ressaltar ainda que, ambas as empresas possuem reputação no mercado, sendo que a soma dessa reputação traz o fortalecimento das duas marcas e maior credibilidade. Apesar da importância do presente estudo, aponta-se uma limitação, a saber: a impossibilidade de entrevistar um representante da Valley, que poderia ser relevante no sentido de indicar uma visão diferente sobre a parceria.

Por fim, sugere-se para futuras pesquisas o acompanhamento da aliança formada por meio de uma pesquisa longitudinal, mostrando a evolução dos benefícios ao longo do tempo e também das possíveis desvantagens. Além disso, poderiam ser realizadas pesquisas semelhantes em outras alianças para efeitos de comparação.

REFERÊNCIAS

AHERN, R. The role of strategic alliances in the international organization of industry. **Environmental and Planning**, v. 25, p. 1229-1246, 1993.

ANDREASSI, T. **Gestão da Inovação Tecnológica**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

AYOADE, J. O. **Introdução a Climatologia para os Trópicos**. 14. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2010.

BRITO, E. P. A. Técnicas de negociação. **Revista Científica do ITPAC**, v. 4, n. 1, 2011.

BROWN, L.; PATTINSON, H. Information technology and telecommunications: impacts on strategic alliance formation and management. **Management Decision**, [S.l.: s.n], v. 33, n. 4, p. 41-50, 1995.

CASSERES, B. G. **Estratégia em Primeiro Lugar**. HSM Management, 15 julho-agosto, 1999.

CNA. Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil. **PIB e Performance do Agronegócio**. Disponível em: <http://www.cnabrazil.org.br/sites/default/files/sites/default/files/uploads/02_pib.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2017.

COPASUL. Cooperativa Agrícola Sul Matogrossense. **Relatório Anual COPASUL Cooperativa Agrícola Sul Matogrossense - 2016**. Disponível em: <http://www.COPASUL.coop.br/public/paginas/COPASUL_relatorio_2016_final.pdf>. Acesso em: 28 jul. 2017.

COPASUL. Cooperativa Agrícola Sul Matogrossense. **COPASUL e Valley vão realizar evento sobre irrigação**. Disponível em: <<http://www.COPASUL.coop.br/noticias/COPASUL-e-valley-va-realizar-evento-sobre-irrigacao/404>>. Acesso em: 28 jul. 2017.

DOZ, Y. L.; HAMEL, Gary. **A vantagem das Alianças: a arte de criar valor através de parcerias**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2000.

ESTIVALETE, V. F. B.; PEDROZO, E. A.; BEGNIS, H. S. M. O processo de aprendizagem em redes horizontais do elo varejista do agronegócio: uma análise sob a perspectiva das estratégias, dos métodos e dos estágios evolutivos. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 18, n. 1, 2012.

- FERREIRA, G. C.; BARCELOS, M. D. Vantagens e desvantagens das alianças estratégicas: uma análise sob a ótica dos agentes da cadeia produtiva da carne bovina. **Organizações Rurais e Agroindustriais**. Lavras, v.8, n.1, p.117-130, 2006.
- GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C.K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (Org.). **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais**. São Paulo: Saraiva, p. 115-146, 2006.
- HERNANDEZ, F. B. T; SOUSA, S. A. V; ZOCOLER, J. L.; FRIZZONE, J. A. Simulação e efeito de veranicos em culturas desenvolvidas na região de Palmeira D'Oeste, Estado de São Paulo. Jaboticabal, **Engenharia Agrícola**, v. 23, n. 1, p. 21-30, 2003.
- KLOTZLE, M. C. O impacto da formação de alianças estratégias no valor de mercado e no desempenho econômico-financeiro das empresas. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 10, n. 4, p. 33-46, out./dez., 2003.
- LEWIS, J. D. **Alianças Estratégicas: estruturando e administrando parcerias para o aumento da lucratividade**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- LOPES, F.; BALDI, M.; CÁRDENAS, L. Parceria no agronegócio da carcinicultura na perspectiva da imersão estrutural – o caso da Camanor Produtos Marinhos Ltda. **BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 5, n. 2, p. 96-108, maio/ago. 2008.
- MARQUEZ, R. C. **Alianças estratégicas**. Campinas, SP: Editora Alínea, 2003.
- MAYRING, P. Qualitative content analysis. **FQS Forum: Qualitative Social Research**, v. 1, n. 2, art. 20, jun. 2000.
- MINAYO, M. C. de S. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2002.
- PEREIRA, J. A.; VERDU, F. C. Resources, capabilities and innovation combined with the firm social networks: the internationalization of Oníria. **REBRAE**, Curitiba, v. 8, n. 3, p. 401-416, sep./dec., 2015.
- ROGERS, E. M. **Diffusion of Innovation**. 5. ed. New York: Free Press, 2003.
- SOUZA, D. B.; BALDIN, C. O papel das alianças estratégicas na competitividade das cooperativas de leite. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 7, n. 3, 2005.
- TESTEZLAF, R; MATSURA. E. E; CARDOSO, J. L. **Importância da irrigação no desenvolvimento do agronegócio**, Câmara Setorial de Equipamentos de Irrigação – CSEI. Faculdade de Engenharia Agrícola. Universidade Estadual de Campinas, 2002. Disponível em: <<http://www.agr.feis.unesp.br/csei.pdf>>. Acesso em: 27 jul. 2017.
- VALLEY. **História**. Disponível em: <<http://www.valmont.com.br/sitenovo/Historia>>. Acesso em: 26 jul. 2017.
- VIANA, F. S. Formação e gestão de alianças estratégicas: um estudo multicase no setor de construção civil. 2013, 161 p. **Dissertação (Mestrado) – Centro Universitário UNA**, Belo Horizonte, 2013.