

ALIANÇA SOCIAL: UMA REVISÃO INTEGRATIVA

SOCIAL ALLIANCE: AN INTEGRATIVE REVIEW

FERNANDA SALVADOR ALVES

fsa@ufpr.br

<https://orcid.org/0000-0003-3312-1629>

JÚLIA MITSUE VIEIRA CRUZ KUMASAKA

juliamitsue@hotmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-2148-7140>

R E S U M O

Alianças sociais mostram-se importantes na sociedade atual, pois auxiliam a resolução de problemas complexos que apenas um setor da sociedade não está apto para resolver. O artigo realizou uma revisão integrativa de dez anos (2010-2020) acerca das alianças sociais, para apontar uma agenda de pesquisa para estudos futuros. Chegou-se a cinco temáticas de estudo (formação, benefícios, motivação, desafios e gerenciamento de alianças), com alguns se subdividindo em temas mais específicos. Ademais, quatro focos para estudos futuros são delineados: eficiência da aliança no atingimento do seu propósito de impacto social, relevância das alianças sociais para os stakeholders, generalização dos resultados por meio de estudo quantitativos e superação de dificuldades por meio de gerenciamento de alianças. As implicações do estudo se referem a direcionar futuras pesquisas de acordo com a literatura já existente.

P A L A V R A S - C H A V E

aliança social, revisão integrativa, estudo qualitativo.

A B S T R A C T

Social alliances are important in our society because they are able to resolve complex issues that only one sector cannot solve. The objective of the article was conducting an integrative review from 2010-2020 about social alliances and point out a research agenda to future studies. Five field of study (formation, benefits, motivation, challenges and alliances management) were reached, with some being subdivided into more specific themes. Furthermore, four focuses for future studies are outlined: alliance efficiency, alliance relevance, generalization with quantitative studies and the need of alliance management. The implications of the study refer to directing future research according to the existing literature.

K E Y W O R D S

social alliance, integrative review, qualitative study.

INTRODUÇÃO

Alianças sociais são cooperações entre organizações, em prol de um objetivo social e de benefícios mútuos (Liu et al., 2016; Tsarenko & Simpson, 2017). Identifica-se entre elas um objetivo em comum, e para alcançá-lo existe o compartilhamento de recursos e resultados com consequências determinadas (Nguyen & Tran, 2019).

Berger *et al.* (2004) afirmam que para a aliança ser considerada social, ou seja, ter seu principal intuito o impacto social positivo e não ganhos econômicos ou de vantagem competitiva, pelo menos uma das organizações deve ser da sociedade civil (OSC). No presente estudo, uma OSC é considerada uma organização que possui caráter privado, mas que não tem o lucro como objetivo (Brasil, 2015).

Em muitos casos, essas alianças são fundamentais para que as organizações envolvidas consigam impactar significativamente problemas complexos (Barroso-Méndez et al., 2014; Lee, 2015). Por exemplo, sem o acesso aos conhecimentos e recursos disponíveis pela formação da aliança, seria mais difícil para as organizações envolvidas alcançarem seus objetivos sociais e conseqüentemente contribuir para o bem da sociedade.

Há vários benefícios para cada participante das alianças sociais. As firmas podem utilizá-las como ações de responsabilidade corporativa (Hussler & Payaud, 2019; Pegler, 2015), as instituições ligadas ao governo podem aumentar sua eficiência e eficácia (Salamon, 2015) e as OSC podem impactar mais pessoas do seu público-alvo (Archambault, 2015). Assim, os autores deste estudo acreditam que melhor compreender o cenário científico em que as alianças sociais se encontram mostra-se relevante pela necessidade da união entre os diferentes setores, ou seja, governo, firmas e OSCs, para conseguir solucionar ou, pelo menos minimizar, problemas sociais complexos. Ao realizar estudos científicos nesta área pode-se indicar os conhecimentos atuais, os objetivos de pesquisa, as proposições de futuros caminhos para direcionar esse campo de estudo. Ademais, identificou-se que os atuais estudos (citados ao longo deste artigo) eram fragmentados, ou seja, sem claras conexões entre si, o que dificultava o avanço dos conhecimentos científicos da área de forma clara.

Desta forma, o presente estudo tem como objetivo realizar uma revisão integrativa de dez anos (2010-2020) acerca das alianças sociais, para apontar uma agenda de pesquisa para estudos futuros. Optou-se por uma revisão integrativa, e não uma revisão sistemática, uma vez que aquela permite reunir dados empíricos e teóricos, definir conceitos, identificar lacunas teóricas e metodológicas. Assim, amplia-se as possibilidades de análise da literatura.

Este estudo diferencia-se de outros já realizados, pois aqueles destacam aspectos específicos da aliança entre firmas e OSCs, como os fatores que auxiliam no aprendizado no relacionamento e seus principais resultados da aliança (Barroso-Méndez et al., 2016). Outros estudos buscam sintetizar os achados empíricos de estudos anteriores (Gazley & Guo, 2020). O artigo com o objetivo mais próximo do presente estudo, buscou sistematizar os atuais conhecimentos científicos na aliança social entre o setor público e as OSCs, mas, mesmo assim, ainda se diferenciava (Wyrwa, 2018).

Dessa forma, argumenta-se pela originalidade deste artigo, que contribuiu para o desenvolvimento da temática de alianças sociais, indicando pontos importantes do campo de estudo, como os principais autores e periódicos em que veiculam suas pesquisas, os procedimentos metodológicos mais empregados, os principais objetivos investigados do campo e aspectos que podem e precisam ser explorados em estudos futuros.

REFERENCIAL TEÓRICO

Aliança social

Na aliança social, organizações se reúnem, com o principal objetivo de ter um impacto social positivo, trabalhando conjuntamente para atingir esse objetivo comum (Nguyen & Tran, 2019). Nesse sentido, as organizações recorrem às alianças para, entre outras coisas, ter acesso a recursos, conhecimentos e capacidade (Gillett et al., 2019) e, aliando aos seus próprios, criar valor para o público-alvo (Sakarya et al., 2012).

Essas colaborações ditas sociais podem enfrentar diversas barreiras, principalmente quando envolvem organizações de setores distintos. Entre essas possíveis dificuldades estão: a desconfiança do parceiro (Liu et al., 2016; Peci et al., 2020), a assimetria de poder (Brock, 2020; Tsarenko & Simpson, 2017; Weng, 2019), a dificuldade de avaliar resultados (Feilhauer & Hahn, 2019b; Tseng, 2016) e a burocracia das organizações e entre elas (Gillett et al., 2019), o que acaba impactando na troca de informações (Jang et al., 2015).

Revisões integrativas anteriores sobre aliança social

Nenhum dos estudos de revisão encontrados ao longo dessa pesquisa tiveram o objetivo semelhante ao aqui abordado. Todavia, tiveram contribuições que merecem destaque e contribuem para justificar o presente estudo.

Barroso-Méndez, Galera-Casquet, Valero-Amaro (2014) partem de uma revisão da literatura e com base no *marketing* de relacionamento. Propuseram um modelo que define os aspectos relacionais que impactam no sucesso da aliança social. Esses mesmos autores, em 2016, fizeram outra revisão sistemática para definir aprendizado de relacionamento, o que o favorece e os resultados que ele pode gerar, focando na relação entre OSC e empresas.

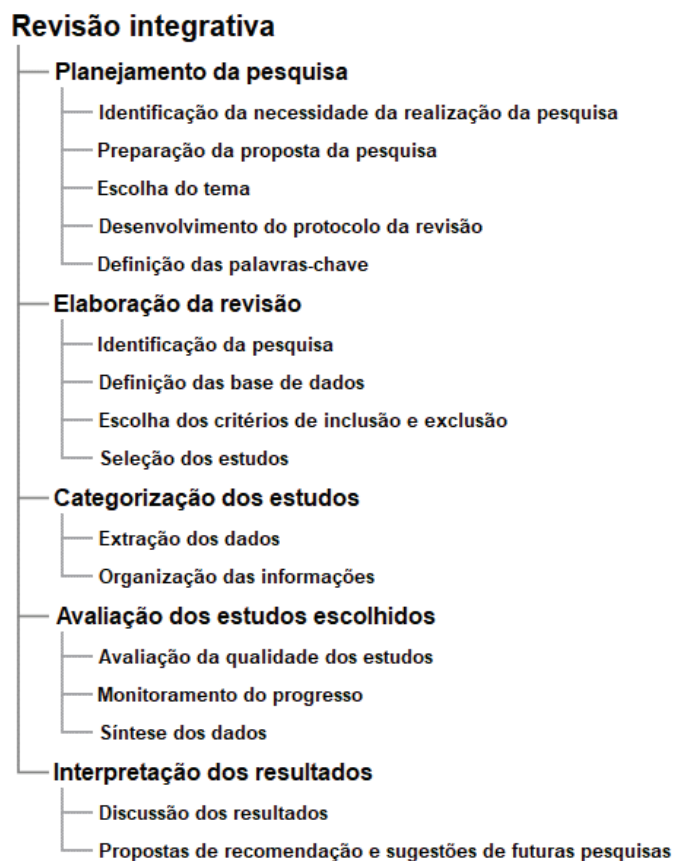
Já Wyrwa (2018) buscou sistematizar os principais aspectos das cooperações intersetoriais que prestam serviços públicos nos documentos encontrados na base de dados EBSCO. Por fim, um estudo similar ao presente artigo foi o de Gazley e Guo (2020). Nele, os autores destacaram cinco lacunas nos estudos de alianças sociais: 1) a falta de estudos acerca dos tipos de alianças sociais, 2) diferenças entre a teoria e a prática da temática; 3) atenção aos moderadores da relação; 4) falta de estudos comparativos; e 5) entendimento da causa para as relações fracassarem.

Assim, o presente estudo objetiva analisar o cenário científico acerca das alianças sociais em dez anos (2010 a 2020), utilizando as bases de dados Web of Science e Scopus e propor uma agenda de pesquisa. Este estudo destaca-se dos demais por não se restringir a aspectos específicos da colaboração, nem a setores específicos. Essa maior abrangência irá auxiliar pesquisadores com diferentes focos de pesquisas a entenderem elementos e sugestões futuras para a área de alianças sociais como um todo.

METODOLOGIA

As revisões integrativas são compreendidas como um método de pesquisa para reunir resultados de pesquisa de um tema delimitado, de forma ordenada a fim de aprofundar-se numa investigação (Mendes, Silveira, Galvão, 2008). Para realizar as etapas deste artigo, foram agrupados os métodos dispostos em outros artigos (Tranfield, Denyer, Smart, 2003 e Mendes, Silveira, Galvão, 2008), estabelecendo cinco etapas (com algumas subetapas em cada uma delas) como demonstrado na figura 1:

Figura 1. Descrição das etapas e subetapas da revisão integrativa



FONTE: AS AUTORAS (2023), BASEADAS EM TRANFIELD, DENYER, SMART, 2003 E MENDES, SILVEIRA, GALVÃO, 2008).

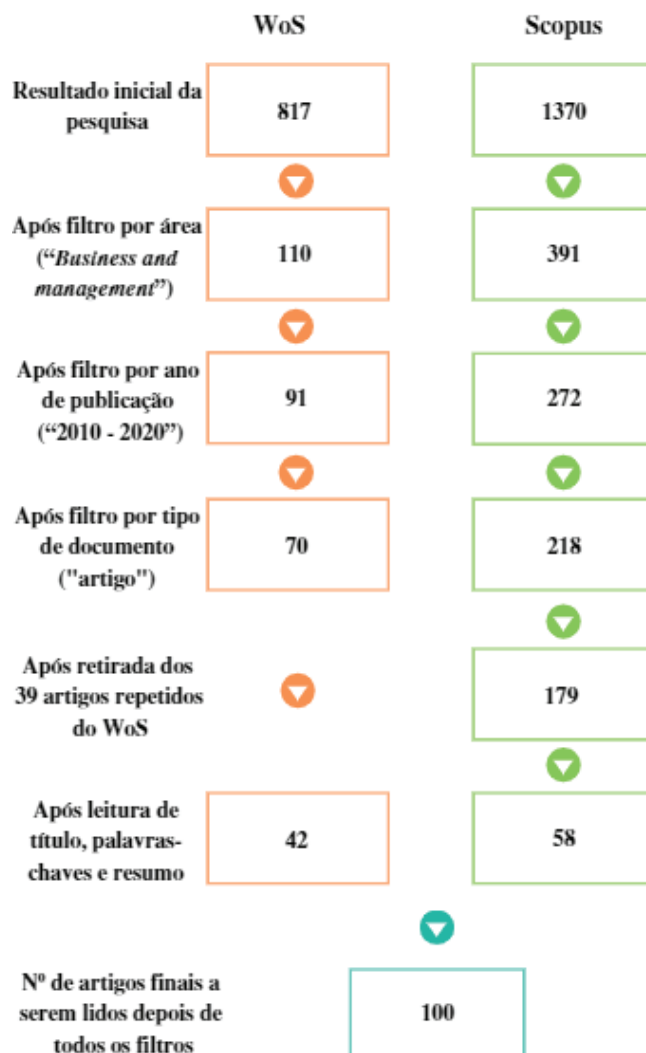
Inicialmente, é mandatório fazer o 1) Planejamento da pesquisa. Nesta etapa, identifica-se a necessidade, propõe a pesquisa, escolhe-se o tema, cria-se o protocolo e escolhe-se as palavras-chave. A escolha pelo tema de alianças sociais deve-se pelo já exposto anteriormente: importância de entender o estado atual do campo de estudo acerca das alianças sociais e quais os próximos passos que os estudiosos podem seguir para desenvolver o entendimento da temática. Assim, definiu-se uma pesquisa com o intuito de descobrir o cenário científico atual acerca da temática.

Para isso, as seguintes palavras-chave foram utilizadas: “Nonprofit cooperation*”, “Nonprofit inter organizational relationship*”, “Nonprofit inter organizational relation*”, “Social alliance*”, “Social cooperation*”, “nonprofit alliance*”, “non-profit alliance*”, “nonprofit collaboration*”, “non-profit collaboration*”, “nonprofit partnership*”, “non-profit partnership*”, “non-profit cross-sector collaboration*”, “nonprofit cross-sector collaboration*”, “social collaboration*” e “social partnership*”. Optou-se por palavras-chave em língua inglesa para garantir abrangência na coleta de dados, visto que artigos internacionais geralmente possuem *abstract* nesta língua. Trabalhou-se com caracteres booleanos para garantir uma busca mais assertiva.

Na segunda etapa: Elaboração da revisão, houve a definição das bases de dados, optando-se por *Web of Science* e *Scopus*, por elas serem mundialmente abrangentes e utilizadas. Foram critérios de inclusão na busca dos artigos (nesta ordem): a presença das palavras-chave escolhidas (acima descritas) nos resumos, títulos e/ou palavras-chave dos documentos, a delimitação de documentos apenas nas áreas de *Business* e *Management*, a restrição para documentos publicados entre os anos de 2010 e 2020, a escolha apenas de artigos científicos.

Assim, a etapa 3) Categorização dos estudos conteve 179 artigos selecionados, somando ambas as bases. Após essa seleção objetiva, passou-se para a etapa 4) Avaliação dos estudo escolhido. Um critério de inclusão subjetivo foi realizado: a leitura dos títulos, palavras-chave e resumos dos artigos. Nesta etapa, permaneceram na seleção os artigos que enfatizarem as alianças sociais como cooperações entre diferentes organizações, sendo uma delas uma OSC, para alcançar um impacto social e relevante para as duas organizações (BERGER et al., 2004). Assim, 100 artigos foram obtidos após a inclusão de todos os critérios, como pode ser visualizado na figura 2:

Figura 2. Explicação acerca dos critérios de seleção objetivos e subjetivo para os artigos desta revisão integrativa



FORNTE: ELABORADA PELAS AUTORAS (2023).

Chegou-se então a etapa 5) Interpretação dos resultados. Para isso, os 100 artigos foram lidos e categorizados, com o auxílio de uma planilha no Excel. As informações de objetivo das pesquisas e sugestões de estudos futuros foram apresentadas, agrupando-as de acordo com a similaridade ou tema de estudo. Esses temas de estudo foram então apresentados na forma de figuras ao longo deste artigo, para melhor compreensão. Uma vez apresentada a metodologia da pesquisa, faz-se a discussão dos dados encontrados.

RESULTADOS

De acordo com a amostra, dois periódicos se destacam por possuírem os maiores números de artigos acerca de alianças sociais. O primeiro é o *Journal of Business Ethics* (H index 229) com 21 estudos publicados e o segundo é o *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* (H index 60) com 14.

Porém, mesmo a amostra final possuindo 100 artigos, os autores que mais publicam na temática possuíam apenas 4 ou 3 artigos, como pode ser visualizado no quadro I. Vale ressaltar que os três primeiros autores (María Jesús Barroso-Méndez, Clementina Galera-Casquet e Luis Ignacio Álvarez-González) são co-autores entre si.

Quadro I – Lista de autores com maior número de artigos publicados na amostra estudada

Autor	Universidade	Nº de artigos
María Jesús Barroso-Méndez	University of Extremadura	4
Clementina Galera-Casquet	University of Extremadura	4
Luis Ignacio Álvarez-González	University of Oviedo	3
Amelia Clarke	University of Waterloo	3
Hyejoon Rim	University of Minnesota	3
María José Sanzo-Perez	University of Oviedo	3

FONTE: ELABORADA PELAS AUTORAS (2023).

Os artigos mais citados da amostra estão apresentados no quadro 2 a seguir com seu título, periódico, ano de publicação, autores e número de citações.

Quadro 2 – Artigos mais citados na amostra

Título do artigo	Periódico	Ano	Autores (as)	Nº de citações
Does Cross-Sectoral Partnership Deliver? An Empirical Exploration of Public Service Effectiveness, Efficiency, and Equity	Journal of Public Administration Research and Theory	2010	Andrews, R.; Entwistle, T.	153
Collaborative Strategic Management: Strategy Formulation and Implementation by Multi-Organizational Cross-Sector Social Partnerships	Journal of Business Ethics	2010	Clarke, A.; Fuller, M.	99

Título do artigo	Periódico	Ano	Autores (as)	Nº de citações
Platforms for Cross-Sector Social Partnerships: Prospective Sensemaking Devices for Social Benefit	Journal of Business Ethics	2010	John W. Selsky; Barbara Parker	97
Institutional Antecedents of Partnering for Social Change: How Institutional Logics Shape Cross-Sector Social Partnerships	Journal of Business Ethics	2010	Vurro, C.; Dacin, M. T.; Perrini, F.	71

FONTE: ELABORADA PELAS AUTORAS (2022).

Entre os diversos tipos de objetivos que os 100 artigos estudados possuíam, alguns deles mostraram-se complementares entre si. Alguns artigos analisados buscaram, por exemplo, verificar como as alianças são formadas e o que é importante para a sua formação (Boyer & Kolpakov, 2018; Cheng, 2019a; Feilhauer & Hahn, 2019a; Liu & Ko, 2011; Seitanidi et al., 2010; Shumate et al., 2018). Além disso, os possíveis benefícios desta alianças também foram estudados (Hussler & Payaud, 2019; Roosens & Dens, 2018; Sanzo et al., 2015). Por exemplo, autores identificaram que, para as OSCs, as alianças sociais são uma fonte de recursos financeiros (Sakarya et al., 2012; Simpson et al., 2011), de conhecimento (por meio da mão de obra qualificada) (Liu & Ko, 2011) e de ganho de visibilidade (Sakarya et al., 2012).

Nessa perspectiva, Irmak et al. (2013), Jang et al. (2016), Kim et al. (2012), Ordonez-Ponce et al. (2020), Sakarya et al. (2012) e Zatepilina-Monacell (2015) também apresentaram a motivação das organizações a buscarem esse tipo de aliança. Álvarez-González et al. (2017); Kolk et al. (2010); Rueede & Kreutzer (2015) buscam entender o impacto das alianças sociais para o *marketing* interno das organizações, enquanto Liu et al. (2016) e Vock et al. (2013) discutiam como o público externo reage a essas alianças, buscando entender o impacto também no seu *marketing* externo.

Assim, dividindo as motivações de acordo com o tipo de organização, para as do setor público, as alianças sociais são necessárias para lidar com problemas sociais que são demasiadamente complexos para o Estado realizar sozinho. As OSCs conseguem melhorar a qualidade de alguns serviços prestados pelos governos (Salamon & Toepler, 2015) e fornecer personalização para públicos com necessidades mais específicas (Archambault, 2015). As alianças sociais também podem auxiliar as instituições públicas a terem uma melhor imagem para a população, ou seja, no seu *marketing*.

As firmas também podem usufruir de benefícios relacionados com a legitimidade externa (Tsarenko & Simpson, 2017) e imagem corporativa (Sakarya et al., 2012) a partir da aliança social. Além disso, quando os colaboradores se envolvem com as ações sociais, eles podem desenvolver habilidades como o trabalho em equipe e a flexibilidade para lidar com mudanças (Liu & Ko, 2011). Ademais, muitas vezes as empresas buscam as OSCs para ter acesso aos seus conhecimentos acerca do problema social a ser enfrentado e da comunidade que as ações irão focar (Sakarya et al., 2012).

Sintetizando os principais benefícios e motivadores para as organizações (de todos os setores) formarem alianças sociais, elaborou-se o quadro 3.

Quadro 3 – Benefícios e motivadores das organizações para formarem alianças sociais, com base nas informações dos artigos lidos para a revisão integrativa.

Tipos de organizações	Benefícios e motivações	Autores
OSCs	Recursos financeiros, acesso ao conhecimento do parceiro, ganho de visibilidade.	Sakarya et al., (2012); Simpson et al. (2011);
Instituições públicas	Melhoria da qualidade dos serviços e possibilidade de personalização.	Salamon & Toepler (2015); Archambault (2015); Liu & Ko (2011).
Empresas	Legitimidade externa, melhoria na imagem corporativa, envolvimento dos colaboradores.	Tsarenko & Simpson (2017); Sakarya et al., (2012); Liu & Ko (2011).
Em comum aos três tipos	Melhoria do marketing.	Álvarez-González et al. (2017); Kolk et al. (2010); Rueede & Kreutzer (2015); Liu et al. (2016); Vock et al. (2013).

FONTE: ELABORADO PELAS AUTORAS (2023).

O conhecimento adquirido pelas OSCs, com auxílio dos funcionários das organizações parceiras, pode acontecer por meio do chamado voluntariado executivo, para trabalharem nas ações ou projetos sociais. Entender como ocorre esse trabalho voluntário e como fazê-lo da maneira mais adequada é importante tanto para o bom desenvolvimento da aliança, quanto para a satisfação dos colaboradores das organizações com a aliança social, ou seja, para o seu *marketing* interno. Nesse sentido, compreender o voluntariado executivo também foi objetivo de alguns estudos (Lee, 2015; Liu & Ko, 2011; Sanzo-Pérez et al., 2017). Inclusive, Liu e Ko (2011) concluíram que itens como trabalho em equipe, resiliência e autoestima são importantes para as organizações se aprimorem por meio do voluntariado.

Estudos como Rayne et al. (2019), Remund & McKeever (2018), Rim et al. (2016) e Walters & Anagnostopoulos (2012) tiveram o objetivo de estudar as alianças sociais como uma forma de ação da Responsabilidade Social Corporativa (RSC) da firma. Esse aspecto pode ser considerado como um motivador para as empresas buscarem essas alianças, no intuito de gerar *marketing* externo. Assim, essas ações de RSC podem aumentar o apoio dos *stakeholders* externos, com a melhoria da reputação da firma (Sakarya et al., 2012; Tsarenko & Simpson, 2017). Além disso, as OSCs conseguem acesso a lugares e comunidades que a firma não tem (principalmente por já atuarem nesses locais) (Hussler & Payaud, 2019), podendo assim obter mais facilmente a confiança dessas pessoas.

Também foi estudado por diferentes autores (Gillett et al., 2019; Jang et al., 2015; Jing & Chen, 2012; Krasnopolskaya et al., 2015; S. Y. Lee & Rim, 2016; Weng, 2019; Yin & Jamali, 2020) os desafios enfrentados pelas organizações para que a aliança social seja bem sucedida. Entre os possíveis fatores de fracasso da aliança estão: diferenças de recursos e de conhecimentos, ambições distintas, diferenças ideológicas, burocracia das organizações e entre elas (Gillett et al., 2019) e as assimetria de poder entre os parceiros (Brock, 2020; Tsarenko & Simpson, 2017; Weng, 2019). As diferenças ideológicas podem advir das diferentes lógicas institucionais das organizações envolvidas por serem alianças intersetoriais (Jang et al., 2015; Yin & Jamali, 2020).

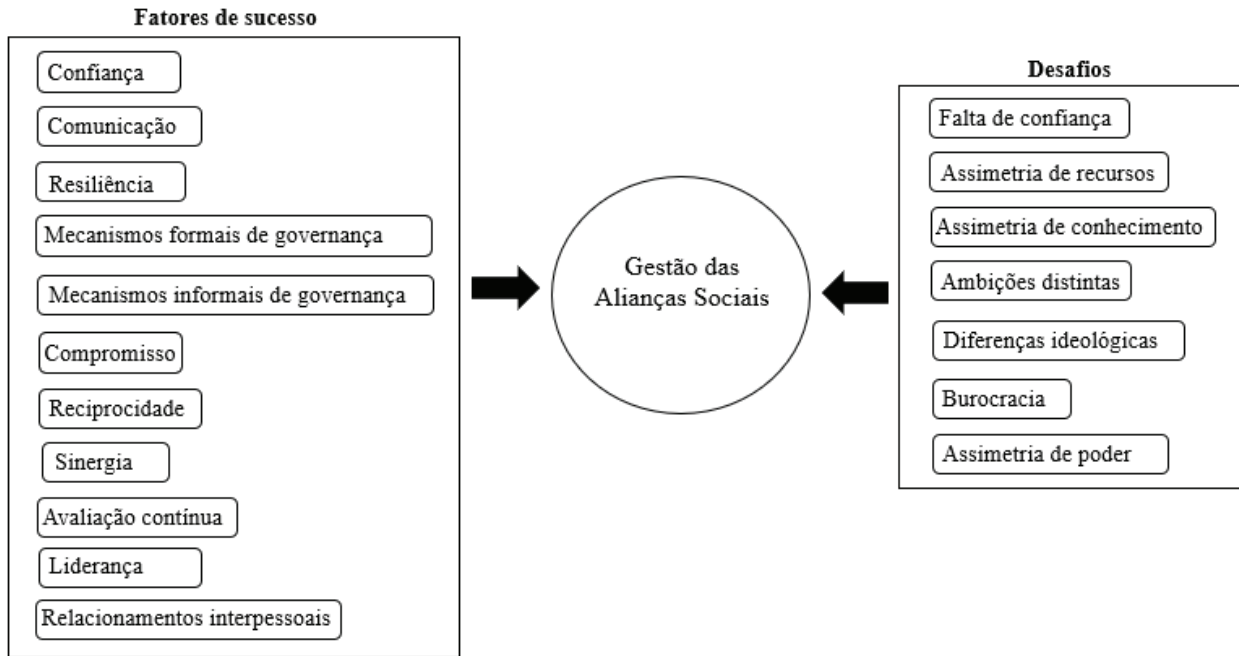
Além disso, a falta de confiança é destacada como um dos principais geradores de conflitos entre os parceiros (Collins & Gerlach, 2019; Liu et al., 2016). Essa e outras dificuldades poderiam ser sanadas com a comunicação clara e constante e a avaliação da aliança para descobrir pontos de melhoria. Nesse sentido, diferentes autores analisaram o papel desses três aspectos no desenvolvimento da aliança, focando no primeiro (Peci et al., 2020; Venn & Berg, 2014), no segundo (Fu et al., 2019) ou no terceiro (Feilhauer & Hahn, 2019a; Maktoufi et al., 2020). Alguns autores ainda focaram em dois desses aspectos, como Ataouba e Shumate (2020) que estudaram a confiança e a comunicação como mediadores da eficácia da aliança.

Essas barreiras enfrentadas pelas organizações podem aumentar ou diminuir ao longo do tempo da aliança, mas, de acordo com os autores estudados, o importante é existir gerenciamento das alianças. Outro aspecto que possui um destaque nos objetivos dos artigos analisados é a importância dos colaboradores e líderes, ou seja, das pessoas envolvidas e seus relacionamento interpessoais, para o gerenciamento das alianças sociais (Ihm & Shumate, 2019; Kim & Peng, 2018; Liu et al., 2010; McDermott et al., 2019; van Hille et al., 2019).

Assim, autores buscaram entender como as organizações gerenciam suas alianças sociais para que ela se desenvolva e consiga alcançar os seus objetivos (Chang et al., 2016; Clarke & Fuller, 2010; McDonald, 2014; Simpson et al., 2011; Vurro et al., 2010). Além disso, aprender com as diferenças e conflitos também é preciso (Barroso-Méndez et al., 2016). Assim, é possível identificar um dos mais recorrentes objetivos entre os estudos analisados: os fatores de sucesso para as alianças sociais (Hartman & Dhanda, 2018).

Os fatores de sucesso mais citados pelos estudos, além dos já mencionados por fazerem parte dos objetivos de alguns estudos, são: resiliência (Clarke & Fuller, 2010; Gillett et al., 2019; Jamali et al., 2011; Liu et al., 2016), mecanismos formais (Chang et al., 2016; Cheng, 2019b; Simpson et al., 2011) e informais de governança (Cheng, 2019b; Gillett et al., 2019), compromisso, reciprocidade (Barroso-Méndez et al., 2014; Jamali et al., 2011; Lee & Rim, 2016; Simpson et al., 2011; Tsarenko & Simpson, 2017) e sinergia (Coupet et al., 2020; Dong et al., 2019; Gillett et al., 2019; Liu et al., 2016; Wyrwa, 2018). A figura 3 a seguir apresenta, de forma sintetizada, os fatores de sucesso e os desafios enfrentados pelas organizações enquanto fazem a gestão das alianças sociais.

Figura 3. Fatores de sucesso e desafios para a gestão das alianças sociais



FONTE: ELABORADA PELAS AUTORAS (2023).

Ademais, a figura 4, a seguir, mostra como os objetivos dos diversos trabalhos pesquisados, podem ser identificados como temas de estudos futuros.

Figura 4. Temas de estudo presente nos objetivos dos artigos selecionados, sua relação e complementação



FONTE: ELABORADA PELAS AUTORAS (2023).

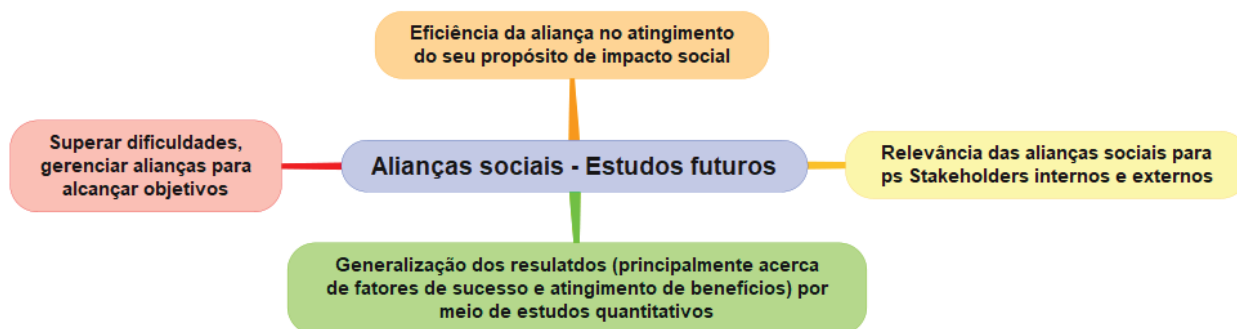
As sugestões de estudos futuros propostos pelos artigos também foram analisadas. A partir dela, é possível delinear quatro principais focos para o desenvolvimento acadêmico do tema, complementando os achados de Gazley e Guo (2020). O primeiro foco é buscar entender as barreiras e tensões que podem existir na aliança social (Hu et al., 2016; Jang et al., 2015; Jing & Chen, 2012; Stadtler, 2018; van Hille et al., 2019), além das melhores estratégias que a aliança pode utilizar para superar fatores de fracasso e gerenciar a aliança para alcançar seu objetivos (Atouba & Shumate, 2020; Dong & Zhang, 2019; Feilhauer & Hahn, 2019a; Hartman & Dhanda, 2018; Kim & Peng, 2018; Lee & Rim, 2016).

O segundo foco é analisar a eficiência da aliança para atingir seu propósito de impacto social (Cheng, 2019a; Dong et al., 2019; Weng, 2019; Witesman & Heiss, 2017; Wyrwa, 2018). Aqui, é relevante buscar entender qual o impacto que as influências contextuais possuem no desenvolvimento da aliança e na sua eficácia, analisando, por exemplo, a interferência que a mídia (Hesse et al., 2019), o contexto político (Hu et al., 2016) ou as tendências globais (Suárez & Hwang, 2013) podem ter.

O terceiro foco é relacionado com a relevância das alianças sociais para os *stakeholders* (Irmak et al., 2013; Maktoufi et al., 2020; Remund & McKeever, 2018; Vock et al., 2013), analisando como elas podem influenciar positiva ou negativamente na percepção dos consumidores, concorrentes ou potenciais futuros parceiros em relação à organização. Ademais, outro *stakeholder* importante que merece atenção dos estudos futuros são os próprios colaboradores e voluntários das organizações parceiras (Álvarez-González et al., 2017; Pittz & Adler, 2016). Pode-se buscar entender como a organização analisa a satisfação dos *stakeholder* com a aliança e se, para os diretamente envolvidos, ela permite crescimento individual, profissional e de equipe.

Já o quarto foco consiste num destaque metodológico. Neste grupo, estão os autores que afirmam a necessidade de realização de estudos quantitativos que possibilitem a generalização dos achados (Murphy et al., 2012; Shumate et al., 2018), principalmente estabelecendo relações causais (Jing, 2012; Peng et al., 2020) entre elementos importantes para o sucesso da aliança social e para que as organizações consigam alcançar os benefícios que buscam com a aliança. Esses quatro principais focos para estudos futuros estão sintetizados na figura 5 a seguir.

Figura 5. Temas de estudos futuros presente nos artigos selecionados



FONTE: ELABORADA PELAS AUTORAS (2023).

Estudos futuros que sejam direcionados para esses quatro eixos podem ampliar os conhecimentos acerca das alianças sociais. Afirma-se ainda que esses quatro focos são complementares, já que o entendimento de um auxilia na compreensão do outro. Por exemplo, o conhecimento das barreiras e tensões que podem existir na aliança social pode contribuir para o aumento da eficiência da aliança no atingimento do seu impacto social. Já os fatores de sucesso podem ajudar a superar as dificuldades gerenciais e conseqüentemente aumentar a eficiência da aliança em alcançar seu propósito. Além disso, as influências externas (mídia, política, bem como os demais *stakeholders*) podem influenciar positiva ou negativamente no gerenciamento das alianças. Assim, diferentes estratégias metodológicas devem ser empregadas, com ênfase nos estudos quantitativos, a fim de generalizar os achados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do presente estudo foi realizar uma revisão integrativa de dez anos (2010-2020) acerca das alianças sociais, para apontar uma agenda de pesquisa para estudos futuros. Os diversos artigos analisados puderam ser agrupados em diferentes temáticas de estudo, no que diz respeito a seu objetivo de pesquisa. As mais relevantes foram: formação, benefícios, motivações, desafios, e gerenciamento das alianças.

Percebeu-se ainda que os temas de estudo identificados nos objetivos dos artigos selecionados tinham relação com as proposições de estudos futuros. O primeiro foco de pesquisa busca entender 'barreiras e tensões que podem existir na aliança social', mostrou-se próximo dos temas de pesquisa 'gerenciamento de alianças', 'fatores de fracasso' e 'benefícios'.

O segundo foco de estudos futuros estava relacionado ao tema de estudo de compreensão dos 'benefícios das alianças sociais', visto que agrupava os estudos interessados em analisar a 'eficiência da aliança' para atingir seu propósito de impacto social. Já o terceiro foco dos estudos futuros ligava-se à relevância das alianças sociais para os *stakeholders*, incluindo os 'benefícios' que as alianças sociais poderiam proporcionar e quanto ao tema de '*marketing*' tanto interno quanto externo.

Pode-se afirmar que esse artigo contribui com a teoria, ao mapear características de estudos que podem guiar pesquisadores interessados na temática de alianças sociais. Além disso, identificou-se temáticas relevantes para futuras pesquisas do tema. Ademais, apresentou-se de forma sintetizada os principais conteúdos dos estudos e quais direções são oportunas para pesquisadores seguirem e desenvolverem os conhecimentos teóricos acerca da temática em foco.

Já as contribuições gerenciais estão na possibilidade dos gestores de organizações envolvidas, ou que pretendem se envolver, em alianças sociais, utilizarem o presente estudo para ter um panorama geral do que os estudiosos da área já analisaram. Esses gestores podem observar os benefícios que suas organizações podem ter com uma aliança social para aumentar a motivação em fazê-la. Eles também podem verificar os desafios que foram identificados em outros estudos para se prepararem para eles, além de buscar desenvolver os fatores de sucesso também sintetizados a partir das pesquisas.

As limitações do estudo estão relacionadas com os procedimentos metodológicos adotados e podem ser revistas com futuros estudos de revisão. A presente pesquisa pode ser expandida a partir da busca em outras bases de dados científicas. Também pode ser realizada uma busca sem os critérios de inclusão de área (*Business e Management*), pois estudos relevantes acerca de alianças sociais podem ser feitos com diferentes focos, levando-os para outras áreas de estudo. Evitar a restrição temporal também poderia ser benéfica, assim poder-se-ia buscar informações coletando os textos definidos como seminais.

REFERÊNCIAS

- Álvarez-González, L. I., García-Rodríguez, N., Rey-García, M., & Sanzo-Perez, M. J. (2017). Business-nonprofit partnerships as a driver of internal marketing in nonprofit organizations. Consequences for nonprofit performance and moderators. *BRQ Business Research Quarterly*, 20(2), 112–123. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2017.01.001>
- Archambault, E. (2015). France : A Late-Comer to Government – Nonprofit Partnership. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 26(6), 2283–2310. <https://doi.org/10.1007/s11266-015-9644-5>
- Atouba, Y. C., & Shumate, M. D. (2020). Meeting the Challenge of Effectiveness in Nonprofit Partnerships: Examining the Roles of Partner Selection, Trust, and Communication. *Voluntas*, 31(2), 301–315. <https://doi.org/10.1007/s11266-019-00143-2>
- Barroso-méndez, M. J., Galera-casquet, C., & Valero-Amaro, V. (2014). Partnerships Between Businesses and NGOs in the Field of Corporate Social Responsibility : A Model of Success From the Perspective of Relationship Marketing Partnerships Between Businesses and NGOs in the Field of Corporate Social Responsibility : *Journal of Relationship Marketing ISSN:*, 13(1), 1–27. <https://doi.org/10.1080/15332667.2014.882626>
- Barroso-Méndez, M.J., Galera-Casquet, C., Seitanidi, M. M., & Valero-Amaro, V. (2016). Cross-Sector social partnership success: A process perspective on the role of relational factors. *European Management Journal*, 34(6), 674–685.
- Barroso-Méndez, María Jesús, Galera-Casquet, C., & Valero-Amaro, V. (2016). The importance of relationship learning in private-non-profit partnerships: Precursors and outcomes. *International Journal of Innovation and Learning*, 19(2), 169–187. <https://doi.org/10.1504/IJIL.2016.074469>
- Berger, I. E., Cunningham, P. H., & Drumwright, M. E. (2004). Social alliances: Company/nonprofit collaboration. *California management review*, 47(1), 58–90.
- Boyer, E., & Kolpakov, A. (2018). An Empirical Examination of Partnership Frequency and Design within International Nongovernmental Organizations (INGOs). *International Journal of Public Administration*, 41(11), 909–920. <https://doi.org/10.1080/01900692.2017.1300916>
- Brasil. Secretaria-Geral da Presidência da República. Lei N° 13.204 de 14 de Dezembro de 2015. Disponível em: Base Legislação da Presidência da República - Lei n° 13.204 de 14 de dezembro de 2015 (presidencia.gov.br)
- Brock, K. L. (2020). Government and Non-profit Collaboration in Times of Deliverology, Policy Innovation Laboratories and Hubs, and New Public Governance. *Voluntas*, 31(2), 257–270. <https://doi.org/10.1007/s11266-019-00145-0>
- Chang, J. N., Seetoo, D. H., Yu, C. M., & Cheng, C. Y. (2016). Relational Management Mechanisms for Strategic Alliances Among Nonprofit Organizations. *Voluntas*, 27(5), 2458–2489. <https://doi.org/10.1007/s11266-015-9557-3>
- Cheng, Y. (Daniel). (2019a). Exploring the Role of Nonprofits in Public Service Provision: Moving from Coproduction to Cogovernance. *Public Administration Review*, 79(2), 203–214. <https://doi.org/10.1111/puar.12970>
- Cheng, Y. (Daniel). (2019b). Governing Government-Nonprofit Partnerships: Linking Governance Mechanisms to Collaboration Stages. *Public Performance and Management Review*, 42(1), 190–212. <https://doi.org/10.1080/15309576.2018.1489294>
- Clarke, A., & Fuller, M. (2010). Collaborative Strategic Management: Strategy Formulation and Implementation by Multi-Organizational Cross-Sector Social Partnerships. *Journal of Business Ethics*, 94(SUPPL. 1), 85–101. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0781-5>

- Collins, T., & Gerlach, J. D. (2019). Bridging the gaps: Local government and nonprofit collaborations. *Journal of Public and Nonprofit Affairs*, 5(2), 118–133. <https://doi.org/10.20899/jpna.5.2.118-133>
- Coupet, J., Albrecht, K., Williams, T., & Farruggia, S. (2020). Collaborative Value in Public and Nonprofit Strategic Alliances: Evidence From Transition Coaching. *Administration and Society*, 52(3), 405–430. <https://doi.org/10.1177/0095399719834270>
- Dong, C., & Zhang, Y. (2019). NPOs' Voice in CSR Partnership: An Exploratory Study Using Topic Modeling. *International Journal of Business Communication*. <https://doi.org/10.1177/2329488418819136>
- Dong, Q., Guo, J., & Huang, C. C. (2019). Nonprofit Alliance in China: Effects of Alliance Process on Goal Achievement. *Voluntas*, 30(2), 300–311. <https://doi.org/10.1007/s11266-018-9990-1>
- Feilhauer, S., & Hahn, R. (2019a). Firm-nonprofit collaboration: Explaining the rationale behind firms' cross-sector partner choices. *Long Range Planning*, August 2018, 101952. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.101952>
- Feilhauer, S., & Hahn, R. (2019b). Formalization of Firms' Evaluation Processes in Cross-Sector Partnerships for Sustainability. *Business and Society*. <https://doi.org/10.1177/0007650319856633>
- Fu, J. S., Cooper, K. R., & Shumate, M. (2019). Use and Affordances of ICTs in Interorganizational Collaboration: An Exploratory Study of ICTs in Nonprofit Partnerships. *Management Communication Quarterly*, 33(2), 219–237. <https://doi.org/10.1177/0893318918824041>
- Gazley, B., & Guo, C. (2020). What do we know about nonprofit collaboration? A systematic review of the literature. *Nonprofit Management and Leadership*, 31(2), 211–232. <https://doi.org/10.1002/nml.21433>
- Gillett, A., Loader, K., Doherty, B., Scott, J. M., & Scott, J. M. (2019). An Examination of Tensions in a Hybrid Collaboration: A Longitudinal Study of an Empty Homes Project. *Journal of Business Ethics*, 157(4), 949–967. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3962-7>
- Hartman, L. P., & Dhanda, K. K. (2018). Cross-Sector Partnerships: An Examination of Success Factors. *Business and Society Review*, 123(1), 181–214. <https://doi.org/10.1111/basr.12139>
- Hesse, A., Kreuzer, K., & Diehl, M. R. (2019). Dynamics of Institutional Logics in a Cross-Sector Social Partnership: The Case of Refugee Integration in Germany. *Journal of Business Ethics*, 159(3), 679–704. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3775-0>
- Hu, M., Guo, C., & Bies, A. (2016). Termination of Nonprofit Alliances: Evidence from China. *Voluntas*, 27(5), 2490–2513. <https://doi.org/10.1007/s11266-016-9698-z>
- Hussler, C., & Payaud, M. (2019). Bargaining with the devil? A politicized view on cross-sector partnerships targeting the BoP. *Society and Business Review*, 14(1), 112–127. <https://doi.org/10.1108/SBR-04-2018-0040>
- Ihm, J., & Shumate, M. (2019). How does a board of directors influence within- and cross-sector nonprofit collaboration? *Nonprofit Management and Leadership*, 29(4), 473–490. <https://doi.org/10.1002/nml.21343>
- Irmak, C., Sen, S., & Bhattacharya, C. B. (2013). Consumer reactions to business-nonprofit alliances: Who benefits and when? *Marketing Letters*, 26(1), 29–42. <https://doi.org/10.1007/s11002-013-9265-y>
- Jamali, D., Yianni, M., & Abdallah, H. (2011). Strategic partnerships, social capital and innovation: accounting for social alliance innovation. *Business Ethics: A European Review*, 20(4), 375–391. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2011.01621.x>
- Jang, H. S., Feiock, R. C., & Saitgalina, M. (2016). Institutional Collective Action Issues in Nonprofit Self-Organized Collaboration. *Administration & Society*, 48(2), 163–189. <https://doi.org/10.1177/0095399713513139>
- Jang, H. S., Valero, J. N., Kim, J. W., & Cramb, K. (2015). Understanding Nonprofit Collaborations: A Case Study of Communities in Schools of North Texas and its Partner Organizations. *Journal of Public and Nonprofit Affairs*, 1(2), 100–117. <https://doi.org/10.20899/jpna.1.2.100-117>
- Jing, Y. (2012). From stewards to agents? Intergovernmental management of public-nonprofit partnerships in China. *Public Performance and Management Review*, 36(2), 230–252. <https://doi.org/10.2753/PMR1530-9576360204>
- Jing, Y., & Chen, B. (2012). Is Competitive Contracting Really Competitive? Exploring Government-Nonprofit Collaboration in China. *International Public Management Journal*, 15(4), 405–428. <https://doi.org/10.1080/10967494.2012.761054>
- Kim, M., & Peng, S. (2018). The dilemma for small human service nonprofits: Engaging in collaborations with limited human resource capacity. *Nonprofit Management and Leadership*, 29(1), 83–103. <https://doi.org/10.1002/nml.21314>
- Kim, N., Sung, Y., & Lee, M. (2012). Consumer Evaluations of Social Alliances: The Effects of Perceived Fit Between Companies and Non-Profit Organizations. *Journal of Business Ethics*, 109, 163–174. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1115-3>

- Kolk, A., van Dolen, W., & Vock, M. (2010). Trickle Effects of Cross-Sector Social Partnerships. *Journal of Business Ethics*, 94(SUPPL. 1), 123–137. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0783-3>
- Krasnopolskaya, I., Skokova, Y., & Pape, U. (2015). Government – Nonprofit Relations in Russia ' s Regions : An Exploratory Analysis. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 26(6), 2238–2266. <https://doi.org/10.1007/s11266-015-9654-3>
- Lee, L. (2015). Understanding the role of the broker in business non-profit collaboration. *SOCIAL RESPONSIBILITY JOURNAL*, 11(2), 201–220. <https://doi.org/10.1108/SRJ-05-2013-0050>
- Lee, S. Y., & Rim, H. (2016). Negative spillover in corporate–nonprofit partnerships: Exploring the effects of company–cause congruence and organization–public relationships. *Public Relations Review*, 42(4), 710–712. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2016.06.003>
- Liu, G., & Ko, W. (2011). An Analysis of Cause-Related Marketing Implementation Strategies Through Social Alliance : Partnership Conditions and Strategic Objectives. *Journal of Business Ethics*, 100, 253–281. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0679-7>
- Liu, G., Liston-Heyes, C., & Ko, W. (2010). Employee Participation in Cause-Related Marketing Strategies : A Study of Management Perceptions from British Catherine Liston-Heyes. *Journal of Business Ethics*, 92, 195–210. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0148-3>
- Liu, G., Wai, W., & Chris, K. (2016). How and When Socially Entrepreneurial Nonprofit Organizations Benefit From Adopting Social Alliance Management Routines to Manage Social Alliances ? *Journal of Business Ethics*, 151(2), 497–516. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3231-6>
- Maktoufi, R., O'Connor, A., & Shumate, M. (2020). Does the CSR Message Matter? Untangling the Relationship Between Corporate–Nonprofit Partnerships, Created Fit Messages, and Activist Evaluations. *Management Communication Quarterly*, 34(2), 188–212. <https://doi.org/10.1177/0893318919897059>
- McDermott, K., Kurucz, E. C., & Colbert, B. A. (2019). Collaborative civil society organizations and sustainable cities: The role of “mobilizing leadership” in building the integral commons. *Organization and Environment*, 32(3), 234–254. <https://doi.org/10.1177/1086026617723767>
- McDonald, S. (2014). Social responsibility clusters arising from social partnerships. *Social Responsibility Journal*, 10(2), 331–347. <https://doi.org/10.1108/SRJ-12-2012-0152>
- Mendes, K. D. S., Silveira, R. C. D. C. P., & Galvão, C. M. (2008). Revisão integrativa: método de pesquisa para a incorporação de evidências na saúde e na enfermagem. *Texto & contexto-enfermagem*, 17(4), 758–764.
- Murphy, M., Perrot, F., & Rivera-Santos, M. (2012). New perspectives on learning and innovation in cross-sector collaborations. *Journal of Business Research*, 65(12), 1700–1709. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.02.011>
- Nguyen, N. T., & Tran, T. T. (2019). Raising opportunities in strategic alliance by evaluating efficiency of logistics companies in Vietnam: a case of Cat Lai Port. *Neural Computing and Applications*, 31(11), 7963–7974. <https://doi.org/10.1007/s00521-018-3639-2>
- Ordonez-Ponce, E., Clarke, A. C., & Colbert, B. A. (2020). Collaborative Sustainable Business Models: Understanding Organizations Partnering for Community Sustainability. *Business and Society*. <https://doi.org/10.1177/0007650320940241>
- Peci, A., Oquendo, M. I., & Mendonça, P. (2020). Collaboration, (Dis)trust and Control in Brazilian Manufactured Public/Non-profit Partnerships. *Voluntas*, 31(2), 375–389. <https://doi.org/10.1007/s11266-018-0027-6>
- Pegler, L. (2015). Peasant inclusion in global value chains: economic upgrading but social downgrading in labour processes? *Journal of Peasant Studies*, 42(5), 929–956. <https://doi.org/10.1080/03066150.2014.992885>
- Peng, S., Liao, Y., & Lu, J. (2020). Stay or Exit: Why Do Nonprofits Maintain Collaborations With Government? *American Review of Public Administration*, 50(1), 18–32. <https://doi.org/10.1177/0275074019867413>
- Pittz, T. G., & Adler, T. (2016). An exemplar of open strategy: decision-making within multi-sector collaborations. *Management Decision*, 54(7), 1595–1614. <https://doi.org/10.1108/MD-04-2015-0153>
- Rayne, D., McDonald, H., & Leckie, C. (2019). Assessing strategic social partnerships between professional sports teams and NPOs in Australian football. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 20(3), 446–461. <https://doi.org/10.1108/IJSMS-12-2018-0127>
- Remund, D. L., & McKeever, B. W. (2018). Forging effective corporate/nonprofit partnerships for CSR programs. *Journal of Communication Management*, 22(3), 309–326. <https://doi.org/10.1108/JCOM-08-2017-0084>
- Rim, H., Yang, S. U., & Lee, J. (2016). Strategic partnerships with nonprofits in corporate social responsibility (CSR): The mediating role of perceived altruism and organizational identification. *Journal of Business Research*, 69(9), 3213–3219. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.02.035>

- Roosens, B., & Dens, N. (2018). When do social alliances pay off? How the effect on corporate image depends on consumers' prosocial attitudes. *Journal of Brand Management*, 26, 195–208. <https://doi.org/10.1057/s41262-018-0126-0>
- Rueede, D., & Kreutzer, K. (2015). Legitimation Work Within a Cross-Sector Social Partnership. *Journal of Business Ethics*, 128(1), 39–58. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2072-4>
- Sakarya, S., Bodur, M., Yildirim-öktem, Ö., & Selekler-göksen, N. (2012). Social alliances: Business and social enterprise collaboration for social transformation. *Journal of Business Research*, 65(12), 1710–1720. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.02.012>
- Salamon, L. M. (2015). Introduction: The Nonprofitization of the Welfare State. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 26(6), 2147–2154. <https://doi.org/10.1007/s11266-015-9638-3>
- Salamon, L. M., & Toepler, S. (2015). Government – Nonprofit Cooperation: Anomaly or Necessity? *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 26(6), 2155–2177. <https://doi.org/10.1007/s11266-015-9651-6>
- Sanzo-Pérez, M. J., Rey-García, M., & Álvarez-González, L. I. (2017). The Drivers of Voluntary Transparency in Nonprofits: Professionalization and Partnerships with Firms as Determinants. *Voluntas*, 28(4), 1595–1621. <https://doi.org/10.1007/s11266-017-9882-9>
- Sanzo, M. J., Álvarez, L. I., Rey, M., & García, N. (2015). Business–nonprofit partnerships: a new form of collaboration in a corporate responsibility and social innovation context. *Service Business*, 9(4), 611–636. <https://doi.org/10.1007/s11628-014-0242-1>
- Seitanidi, M. M., Koufopoulos, D. N., & Palmer, P. (2010). Partnership Formation for Change: Indicators for Transformative Potential in Cross Sector Social Partnerships. *Journal of Business Ethics*, 94(SUPPL. 1), 139–161. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0784-2>
- Shumate, M., Hsieh, Y. P., & O'Connor, A. (2018). A Nonprofit Perspective on Business–Nonprofit Partnerships: Extending the Symbiotic Sustainability Model. *Business and Society*, 57(7), 1337–1373. <https://doi.org/10.1177/0007650316645051>
- Simpson, D., Lefroy, K., & Tsarenko, Y. (2011). Together and Apart: Exploring Structure of the Corporate – NPO Relationship. *Journal of Business Ethics*, 101, 297–311. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0723-7>
- Stadtler, L. (2018). Tightrope Walking: Navigating Competition in Multi-Company Cross-Sector Social Partnerships. *Journal of Business Ethics*, 148(2), 329–345. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3579-2>
- Suárez, D. F., & Hwang, H. (2013). Resource Constraints or Cultural Conformity? Nonprofit Relationships with Businesses. *Voluntas*, 24(3), 581–605. <https://doi.org/10.1007/s11266-012-9267-z>
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British journal of management*, 14(3), 207–222.
- Tsarenko, Y., & Simpson, D. (2017). Industrial Marketing Management Relationship governance for very different partners: The corporation-nonprofit case FIT RELATIONSHIP. *Industrial Marketing Management*, 63, 31–41. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.01.004>
- Tseng, C.-H. (2016). Interpartner Diferencias y Modo de Gobierno dilema: El papel de la Alianza Alcance. Interpartner Differences and Governance Mode Dilemma: The Role of Alliance Scope. *BAR - Brazilian Administration Review*, 13(3), 1–18. <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2016160025>
- van Hille, I., de Bakker, F. G. A., Ferguson, J. E., & Groenewegen, P. (2019). Navigating tensions in a cross-sector social partnership: How a convener drives change for sustainability. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(2), 317–329. <https://doi.org/10.1002/csr.1684>
- Venn, R., & Berg, N. (2014). The Gatekeeping Function of Trust in Cross-sector Social Partnerships. *Business and Society Review*, 119(3), 385–416. <https://doi.org/10.4135/9781544308654.n14>
- Vock, M., Dolen, W. Van, & Kolk, A. (2013). Changing behaviour through collaboration? Consumer responses to social alliances. *European Journal of Marketing*, 47(9), 1476–1503. <https://doi.org/10.1108/EJM-10-2011-0546>
- Vurro, C., Dacin, M. T., & Perrini, F. (2010). Institutional Antecedents of Partnering for Social Change: How Institutional Logics Shape Cross-Sector Social Partnerships. *Journal of Business Ethics*, 94(SUPPL. 1), 39–53. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0778-0>
- Walters, G., & Anagnostopoulos, C. (2012). Implementing corporate social responsibility through social partnerships. *Business Ethics*, 21(4), 417–433. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2012.01660.x>
- Weng, S. S. (2019). Formation of an Asian American Nonprofit Organization through the Partnership between Corporate Employee Resource Groups and Community Organizations. *Human Service Organizations Management, Leadership and Governance*, 43(3), 153–170. <https://doi.org/10.1080/23303131.2019.1612807>

- Witesman, E., & Heiss, A. (2017). Nonprofit Collaboration and the Resurrection of Market Failure: How a Resource-Sharing Environment Can Suppress Social Objectives. *Voluntas*, 28(4), 1500–1528. <https://doi.org/10.1007/s11266-016-9684-5>
- Wyrwa, J. (2018). Cross-sector partnership as a determinant of development – the perspective of public management. *Management*, 22(1), 119–137. <https://doi.org/10.2478/manment-2018-0009>
- Yin, J., & Jamali, D. (2020). Collide or Collaborate: The Interplay of Competing Logics and Institutional Work in Cross-Sector Social Partnerships. *Journal of Business Ethics*, 0123456789. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04548-8>
- Zatepilina-Monacell, O. (2015). Small Business–Nonprofit Collaboration: Locally Owned Businesses Want to Take Their Relationships With Community-Based NPOs to the Next Level. *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing*, 27(2), 216–237.