

# EM BUSCA DA AÇÃO COLETIVA: ESTRATÉGIAS DE APRENDIZAGEM INTERORGANIZACIONAL ADOTADAS PELAS ORGANIZAÇÕES QUE ESTABELECEM RELACIONAMENTOS HORIZONTAIS EM REDES

*IN SEARCH OF COLLECTIVE ACTION: INTERORGANIZATIONAL LEARNING STRATEGIES ADOPTED BY ORGANIZATIONS THAT ESTABLISH RELATIONSHIPS IN HORIZONTAL NETWORKS*

**VANIA ESTIVALETE**  
vaniafbe@terra.com.br  
**EUGENIO PEDROZO**  
eapedrozo@ea.ufrgs.br  
**HERON BEGNIS**  
heron@unisc.br

## RESUMO

Este trabalho teve como inspiração os estudos desenvolvidos por Larsson *et al.* (1998) e buscou identificar as estratégias individuais de aprendizagem interorganizacional adotadas por organizações que estabelecem relacionamentos horizontais em rede, bem como verificar a combinação mais adequada dessas estratégias na busca da ação coletiva, alavancando, assim, os resultados de aprendizagem interorganizacional. A presente pesquisa caracteriza-se por ser de natureza qualitativa e exploratória e o método adotado para realização desse estudo é o estudo de caso com múltiplas unidades de análise. A pesquisa foi realizada em uma rede composta por treze empresas do ramo de supermercados gaúchos. A coleta dos dados ocorreu através da aplicação de um questionário para investigar as estratégias adotadas pelas organizações em relação à aprendizagem e da realização de entrevistas individuais em profundidade com os treze gestores das organizações estudadas. Identificou-se a predominância de comportamentos estratégicos que variam da estratégia de compromisso rumo à estratégia de competição entre as empresas analisadas. Essa tendência sinaliza para uma transferência limitada em termos de conhecimento, requerendo um olhar sobre os motivos que restringem os graus de transparência e receptividade por parte das empresas que estabelecem relações de parceria.

*Palavras-chave:* aprendizagem interorganizacional, redes horizontais, relacionamentos inter-organizacionais.

## ABSTRACT

This work was inspired by the studies developed by Larsson *et al.* (1998) and aims at identifying individual strategies for interorganizational learning adopted by organizations that establish relationships in horizontal networks, as well as verifying the most appropriate combination of these strategies to the quest for collective action thus promoting the results of interorganizational learning. This research is of a qualitative and exploratory nature and the method adopted to achieve the results is the case study with multiple units of analysis. The study was conducted in a network, composed of thirteen gaúcho companies in the branch of supermarkets. The data was obtained through the application of a questionnaire to investigate the strategies adopted

by organizations in relation to the learning achievement of individual organizations and through in-depth interviews with managers in the thirteen organizations studied. The predominance of strategic behaviors that vary from the strategy of commitment towards the strategy of competition between the companies analyzed were identified. This trend signals a limited transfer in terms of knowledge requiring some consideration on the reasons that restrict the degrees of transparency and receptivity on the part of companies that establish partnership relations.

*Key words:* interorganizational learning, horizontal networks, interorganizational relationships.

## INTRODUÇÃO

Várias são as mudanças que vêm ocorrendo no campo das organizações levando-as a adotar iniciativas que perpassam a dimensão individual através do estabelecimento de relações de cooperação que viabilizam o atendimento de uma série de necessidades que não podem ser supridas individualmente pelas empresas. Através da formação de novas configurações interorganizacionais, como os relacionamentos horizontais em redes, as empresas passaram a desenvolver capacidades e competências de modo muito mais rápido aumentando, assim, seu poder de competitividade através da obtenção de novas oportunidades de negócios (Amato Neto, 2000).

Devido a essa realidade, enfatiza-se a importância da aprendizagem entre organizações inseridas em redes como um dos aspectos que pode garantir a permanência das empresas e da própria rede no mercado onde atuam. Tratando-se da aprendizagem no nível organizacional, encontra-se um crescimento expressivo de estudos e pesquisas envolvendo essa temática, além de uma multiplicidade de maneiras pelas quais a aprendizagem tem sido estudada (Prange, 2001).

Em se tratando de arranjos interorganizacionais, entende-se como relevante o processo de aprendizagem interorganizacional, visto que as organizações que estabelecem relacionamentos poderiam não ter acesso ao conhecimento se não existissem interações entre as organizações individuais e suas parceiras. Assim, compartilha-se do entendimento de que os novos arranjos interorganizacionais que se formaram neste cenário de mudanças fornecem uma plataforma para a aprendizagem interorganizacional, proporcionando oportunidade para outras organizações acessarem o conhecimento já existente nas empresas parceiras (Inkpen, 2000).

Diante do exposto, além do entendimento de como o conhecimento se move dentro da uma empresa, acrescenta-se a relevância em entender como o mesmo se move além dos limites da empresa (Inkpen, 2000). Realça-se, mais uma vez, a importância de ampliar o entendimento do processo de aprendizagem individual, organizacional e interorganizacional como uma estratégia que pode facilitar o acesso das pessoas

e organizações a novos conhecimentos, dadas as capacidades assimétricas de acesso e aquisição do conhecimento pelos parceiros envolvidos em ações de cooperação.

Diante dessas perspectivas, para acompanhar esse processo de mudanças e promover o desenvolvimento de novas capacidades e competências que qualifiquem as empresas na atuação conjunta com outras organizações, realça-se a importância das estratégias de aprendizagem interorganizacional adotadas pelas mesmas através de uma melhor compreensão de como as dimensões integrativa e distributiva da aprendizagem (Larsson *et al.*, 1998) interagem para produzir resultados de aprendizagem coletiva.

Assim, discussões relacionadas às estratégias de aprendizagem adotadas pelas organizações que estabelecem relações de cooperação podem contribuir e/ou impedir o desenvolvimento do conhecimento coletivo em relacionamentos horizontais em redes. Diante disso, algumas inquietações motivaram a realização desse estudo: qual é a combinação de estratégias de aprendizagem interorganizacional mais adequada para a busca da ação organizacional coletiva? Como a combinação destas estratégias pode alavancar os resultados de aprendizagem entre as organizações que estabelecem relações de cooperação?

Dessa forma, a realização deste trabalho teve como inspiração os estudos desenvolvidos por Larsson *et al.* (1998), que teve como base as contribuições de Hamel (1991) ao tratar do processo de aprendizagem interparceiros e o modelo de conflito de comportamento proposto por Thomas (1976). Dentro dessa perspectiva, esse estudo tem seu foco de análise dirigido a uma rede, composta por treze empresas do ramo de supermercados gaúchos que fazem parte do elo do varejo do segmento do agronegócio, que exerce um papel dominante na definição das escolhas das atividades de demais empresas e fornecedores (elos) que participam dos relacionamentos interorganizacionais.

Com base no exposto, este trabalho tem como objetivos identificar as estratégias individuais de aprendizagem adotadas pelas organizações investigadas e verificar a combinação de estratégias de aprendizagem interorganizacional mais

adequada para a busca da ação coletiva, alavancando, assim, os resultados de aprendizagem entre as empresas parceiras. Visando a alcançar os objetivos propostos, realizou-se um estudo de caso de caráter exploratório que, segundo Quivy e Campenhoudt (1992), possibilita iluminar certos aspectos do fenômeno estudado, além de sinalizar novas formas de abordar o tema proposto, formulando-se hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores.

Além desta introdução, este trabalho encontra-se estruturado em mais cinco seções. Nas seções dois e três, apresenta-se o marco teórico que alicerçou o desenvolvimento desse estudo que culminou em dois pilares centrais de discussão: um debate inicial sobre a aprendizagem num contexto interorganizacional e as estratégias individuais de aprendizagem interorganizacional propostas por Larsson *et al.* (1998). Na seção quatro, abordam-se o delineamento da pesquisa, o método adotado e os procedimentos utilizados para operacionalização da mesma. Na seção cinco, apresentam-se os resultados do estudo constando das seguintes categorias de análise: (i) estratégias individuais de aprendizagem interorganizacional adotadas pelas organizações inseridas na rede investigada; (ii) combinação das estratégias de aprendizagem utilizadas pelo conjunto de organizações estudadas; e (iii) com base nos resultados encontrados, apresentação de uma proposta para alavancar resultados de aprendizagem interorganizacional com base em uma revisita ao estudo de Larsson *et al.* (1998). Por fim, na seção final, apresentam-se as considerações finais do estudo realizado e as referências que serviram de base para a construção teórica.

## OS RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS E O PROCESSO DE APRENDIZAGEM: UM DEBATE INICIAL

Ao se tratar de relacionamentos interorganizacionais (redes), as diversas abordagens teóricas utilizadas para explicar este complexo fenômeno também podem iluminar a contribuição dos diversos campos do conhecimento. Autores como Jarillo (1988), Oliver e Ebers (1998), Ebers e Jarillo (1998), Powell (1990) e Balestrin (2005) apresentam as correntes de pensamento teóricas que fornecem contribuições significativas ao estudo sobre relacionamentos interorganizacionais.

No presente estudo, foram utilizadas, como objeto de análise, as redes interorganizacionais do tipo horizontal, por ser esta uma abordagem contemporânea e também por ser a mais indicada para trabalhar a temática da aprendizagem interorganizacional. Sob esta perspectiva, acrescenta-se a contribuição de Balestrin e Vargas (2004) e Balestrin (2005) ao postularem que as redes horizontais se caracterizam por preservar a sua independência, apesar do fato de serem constituídas por empresas interdependentes que optam por desenvolver algumas atividades de forma conjunta. Na linha de entendimento de Balestrin e Vargas (2004), as redes desta natureza se constituem tendo como base a dimensão da cooperação entre seus integrantes.

Agrega-se a esta linha de entendimento a concepção de Santos *et al.* (1994) ao mencionarem que os relacionamentos horizontais ocorrem entre organizações que atuam no mesmo ramo e que oferecem produtos e serviços similares, ou seja, são concorrentes diretas que estabelecem relacionamentos interorganizacionais para compartilhar recursos, atender o mercado e inovar.

No campo da aprendizagem organizacional, percebe-se que a literatura sobre este tema tem sido promissora e há vários estudos e pesquisas empíricas que exploram essa temática (Argyris e Schön, 1978; Fiol e Lyles, 1985; Senge, 1990; Sweringa e Wierdsma, 1995; Easterby-Smith e Araújo, 2001; Bittencourt, 2001; Ciborra e Andreu, 2002, entre outros). Um aspecto que merece atenção se refere à produção acadêmica brasileira sobre aprendizagem organizacional, salientando-se que poucos estudos têm contemplado a integração de várias disciplinas. E isto evidencia, segundo Antonello (2002), o desenvolvimento de estudos monodisciplinares e, predominantemente, funcionalistas e interpretativos. Em outras palavras, pode-se dizer que os pesquisadores problematizam, questionam e investigam temas mutuamente relacionados, porém apenas dentro de um determinado campo de conhecimento, deixando muitas vezes de incluir outras disciplinas na análise deste fenômeno complexo que é a aprendizagem (Estivalet e Karawejczyk, 2002).

No entanto, vale destacar que poucos estudos avançaram para uma discussão abarcando o nível interorganizacional. Neste sentido, a temática aprendizagem interorganizacional pode ser considerada emergente e tem se revelado como uma estratégia para o desenvolvimento de capacidades que minimizam a exposição das empresas às incertezas impostas pelo ambiente, considerando-a uma dimensão representativa no sucesso das organizações (Larsson *et al.*, 1998; Dyer e Singh, 1998; Lane e Lubatkin, 1998).

Uma das discussões que se faz presente na literatura refere-se à concepção de Larsson *et al.* (1998, p. 287) conduzindo a uma compreensão de que "a aprendizagem interorganizacional pode, então, ser vista como uma aquisição coletiva de conhecimento entre um conjunto de organizações". Este conceito nos remete ao entendimento de que a aprendizagem interorganizacional pode ser considerada distinta da aprendizagem organizacional pelo fato de incluir a sinergia de aprendizagem, ou seja, os efeitos das interações entre as organizações poderiam não ocorrer caso não tivesse existido nenhuma interação entre as partes (Larsson *et al.* 1998).

Na visão de Lubatkin *et al.* (2001), através da aprendizagem interorganizacional, as empresas parceiras podem não somente aprender a melhorar a base de conhecimento que possuem, mas também aprender como aprender juntas e aprender como explorar o novo conhecimento que os torna interdependentes. De certa forma, essa definição encontra-se consubstanciada na abordagem de Cohen e Levinthal (1990, p. 128) ao apresentarem a noção de capacidade absorviva

definida como a "habilidade de uma empresa reconhecer o valor do novo conhecimento externo, assimilá-lo e aplicá-lo para fins comerciais".

Nesta mesma linha de pensamento, acrescentam-se os estudos de Levinson e Asahi (1995) ao postularem que a aprendizagem interorganizacional envolve os seguintes passos: (i) as organizações devem se dar conta do conhecimento novo e identificá-lo; (ii) devem transferir e interpretar o conhecimento novo; (iii) devem usar o conhecimento, ajustando o comportamento para alcançar resultados planejados; e (iv) devem institucionalizar o conhecimento e refletir sobre o que está acontecendo e, após, devem ajustar o comportamento da aliança.

É oportuno acrescentar a perspectiva apresentada por Mohr e Singupta (2002) ao mencionarem que a aprendizagem interorganizacional, cuja denominação é aprendizagem interfirma, pode aumentar a posição competitiva das partes envolvidas, como também pode conduzir à perda de habilidades e à diluição do conhecimento que formam a base da vantagem competitiva. Isto pode ocorrer quando ocorrem assimetrias no processo de aprendizagem entre as empresas parceiras, resultando em distribuição desigual de riscos e benefícios na relação colaborativa.

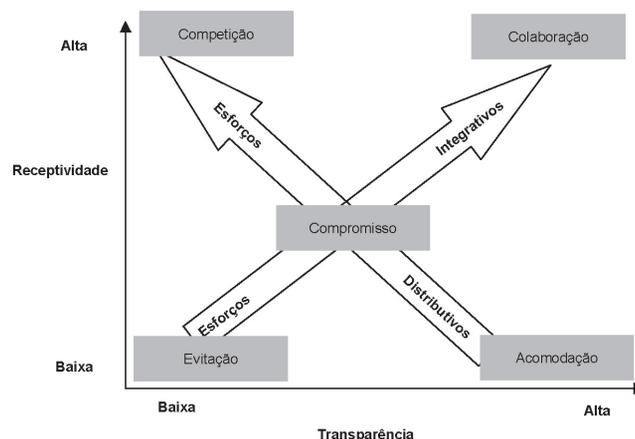
Esse diálogo entre conceituações nos remete à compreensão de que a temática aprendizagem interorganizacional merece ser aprofundada e, neste sentido, uma análise das estratégias de aprendizagem adotadas pelas organizações que estabelecem relacionamentos colaborativos pode resultar em um melhor entendimento de como ocorre a aprendizagem coletiva entre os parceiros envolvidos. Assim, apresenta-se, na próxima seção, um *framework* desenvolvido por Larsson *et al.* (1998), que possibilita compreender o comportamento estratégico adotado por organizações que participam de relacionamentos horizontais em rede.

## AS ESTRATÉGIAS INDIVIDUAIS DE APRENDIZAGEM INTEORGANIZACIONAL

Um dos dilemas da aprendizagem interorganizacional apresentados por Larsson *et al.* (1998) refere-se às estratégias de aprendizagem oportunística impedindo o desenvolvimento do conhecimento coletivo entre as empresas que estabelecem relações de cooperação. Para melhor entender este dilema de como ocorre a aprendizagem interorganizacional e de como os resultados de aprendizagem conjunta são compartilhados entre os parceiros, Larsson *et al.* (1998) desenvolveram um *framework* através da combinação de cinco diferentes estratégias de aprendizagem baseadas na receptividade e transparência de uma organização em relação aos seus parceiros. Segundo esses mesmos autores, o desenvolvimento do *framework* teve como base os estudos de aprendizagem interparceiros de Hamel (1991) através da combinação das dimensões de receptividade e transparência e o modelo de conflito de comportamento de Thomas (1976).

Na concepção de Larsson *et al.* (1998), a aprendizagem interorganizacional pode ser alcançada transferindo-se conhecimento existente de uma organização para outra, como também criando conhecimento completamente novo através da interação entre as organizações. Nesta lógica, a transferência e a criação de conhecimento requerem algum nível de transparência e receptividade entre as organizações que estabelecem relações de parceria.

Reforçando este parâmetro de pensamento, o *framework* desenvolvido por Larsson *et al.* (1998) é composto de cinco categorias de comportamento estratégico interativo denominadas: colaboração, competição, compromisso, acomodação e evitação que perpassam as dimensões integrativas e distributivas de apropriação e desenvolvimento de conhecimento conjunto. Estas categorias, conforme visualiza-se na Figura 1, representam uma combinação dos diferentes níveis de transparência e receptividade existente entre as empresas parceiras.



**Figura 1 - Estratégias individuais para Aprendizagem Interorganizacional.**

**Figure 1 - Individual strategies for interorganizational learning.**

Fonte: Larsson *et al.* (1998, p. 298).

Na visão de Larsson *et al.* (1998), a transparência representa a cooperação entre organizações em descobrir conhecimento da outra organização e a receptividade corresponde à agressividade em absorver o conhecimento descoberto. Para esses mesmos autores, a dimensão integrativa refere-se ao resultado comum compartilhado variando de evitação mínima à colaboração máxima. Já a dimensão distributiva varia do extremo de acomodação para o extremo de competição. Assim, a maximização da aprendizagem interorganizacional corresponde a esforços integrativos ao longo da diagonal principal de transparência como também de receptividade crescente.

As estratégias de colaboração e competição são altamente agressivas com alta receptividade para absorver conhecimento novo, porém a estratégia de aprendizagem de colaboração negligencia a dimensão distributiva de apropria-

ção do conhecimento enquanto a estratégia de competição negligencia a dimensão integrativa de desenvolvimento do conhecimento. Contrariamente, as estratégias de evitação e de acomodação apresentam baixa receptividade para absorver novo conhecimento. A estratégia de compromisso caracteriza-se por ser moderadamente receptiva e moderadamente transparente (Larsson *et al.*, 1998).

Larsson *et al.* (1998) postulam que a transparência e a receptividade de cada uma das organizações que interagem através de relacionamentos interorganizacionais necessitam ser consideradas simultaneamente para que ocorra aprendizagem interorganizacional. Sendo assim, organizações que adotam estratégias de evitação (baixa transparência e baixa receptividade) podem eliminar a possibilidade de qualquer aprendizagem interorganizacional significativa.

Nesta linha de pensamento, esses mesmos autores sublinham que combinações entre as estratégias colaborativas conduzem à maximização de resultados conjuntos em termos de transferência mútua e criação de conhecimento entre as empresas parceiras. Já combinações entre compromisso e colaboração resultam em níveis moderados de transferência e criação de conhecimento. Por fim, Larsson *et al.* (1998) acrescentam que as combinações envolvendo estratégias de acomodação ou competitivas podem conduzir a resultados assimétricos em termos de aprendizagem interorganizacional, pois a dimensão individual de transferência e apropriação do novo conhecimento prevalece sobre a dimensão coletiva.

Em linhas gerais, os desafios colocados na maneira de gerenciar a aprendizagem coletiva através de um melhor entendimento das estratégias interorganizacionais adotadas pelas organizações que estabelecem relacionamentos horizontais em rede representam um papel central no sucesso e no fracasso dessas relações e podem contribuir para o fortalecimento e para a manutenção dos relacionamentos ao longo do tempo.

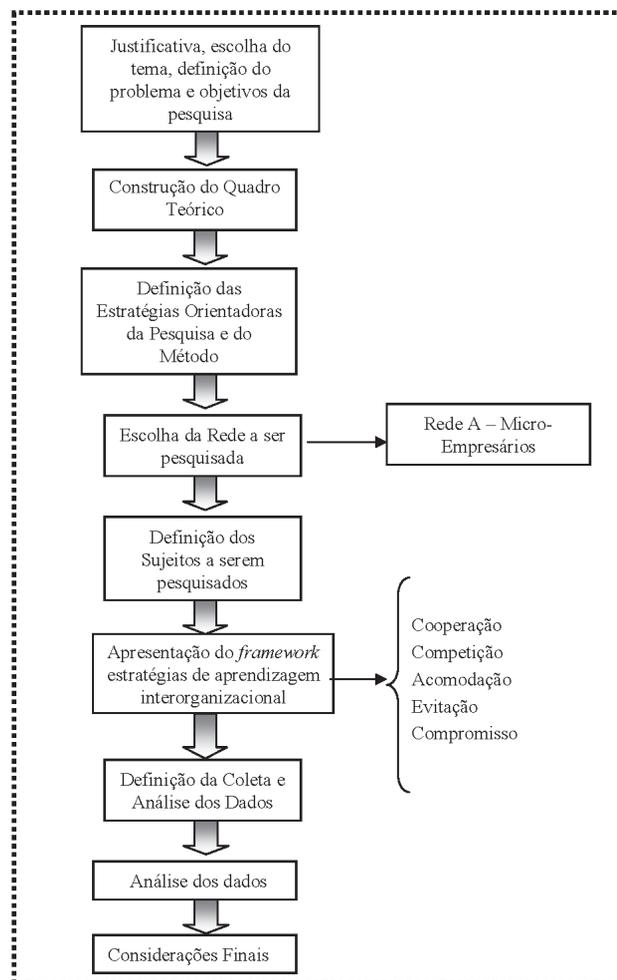
## ASPECTOS METODOLÓGICOS

A questão central de pesquisa que orientou o desenvolvimento desse estudo concentrou-se em verificar: qual é a combinação de estratégias de aprendizagem interorganizacional mais adequada para a busca da ação organizacional coletiva e como essa combinação pode alavancar os resultados de aprendizagem entre as organizações que estabelecem relações de cooperação.

Buscando um melhor entendimento para essa problemática, procurou-se explorá-la através de dois pontos essenciais: identificação das estratégias de aprendizagem interorganizacional adotadas pelas empresas estudadas e combinação dessas estratégias na busca da ação coletiva, potencializando, assim, os resultados de aprendizagem.

A presente pesquisa é de natureza qualitativa e a estratégia de pesquisa adotada para este estudo pode ser classificada como exploratória que, segundo Quivy e Campenhoudt (1992), possibilita iluminar certos aspectos do fenômeno estudado,

além de aumentar o grau de familiaridade com o problema proposto. Para uma melhor compreensão de como este estudo foi conduzido, apresentam-se, na Figura 2, os passos desenvolvidos para realização da presente pesquisa.



**Figura 2 - Passos desenvolvidos para realização da pesquisa.**  
**Figure 2 - Steps developed in the research.**

O método adotado para a realização dessa pesquisa é o estudo de caso que, segundo Yin (2001, p. 19), representa "a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo 'como' e 'por quê', quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real".

A pesquisa foi realizada em uma rede composta por treze empresas do ramo de supermercados gaúchos que fazem parte do elo do varejo do segmento do agronegócio. A escolha da rede estudada ocorreu de maneira intencional, a partir do interesse e do papel dominante que a rede exerce na definição das escolhas das atividades das demais empresas e fornecedores (elos) que participam dos relacionamentos interorganizacionais. A rede investigada foi fundada no ano de 1997 e originou-se através das próprias iniciativas dos proprietários/associados.

A rede é composta de sócios denominados fundadores (responsáveis pela criação da rede) e sócios por adesão (que passaram a participar da rede após sua fundação). Os sócios por adesão não poderão participar da diretoria, ou seja, não têm direito a voto, mas podem votar e participar das decisões coletivas que são tomadas pelas organizações participantes da rede. Dos treze sócios que compõem a rede, cinco são sócios fundadores e oito são sócios por adesão. Os sujeitos participantes desta pesquisa foram os treze gestores das empresas participantes da rede, sendo que um deles é o Presidente atual da rede.

A coleta dos dados ocorreu em duas etapas. Inicialmente, foi aplicado um questionário aos gestores investigados no sentido de identificar as estratégias adotadas em sua organização em relação à aprendizagem, desenvolvido com base nos estudos de Larsson *et al.* (1998).

Nesta etapa, o instrumento também contemplou questões que possibilitassem classificar o comportamento estratégico adotado pelas organizações pertencentes às redes analisadas. Foi apresentado um conjunto de questões sobre as estratégias de aprendizagem relacionadas à forma de atuação das empresas em relação aos parceiros, e os respondentes assinalavam somente aquelas que refletiam o tipo de comportamento estratégico adotado pela sua empresa. Além destas, o questionário também constou de questões fechadas envolvendo as dimensões de receptividade e transparência (Larsson *et al.* 1998), cujas alternativas variavam de alta, moderada ou baixa.

Num segundo momento, foram realizadas entrevistas individuais em profundidade com todos os gestores, com duração aproximada de duas horas cada. As entrevistas individuais foram realizadas com todos os gestores das empresas pertencentes às redes analisadas, sendo que as entrevistas foram realizadas na sede onde ocorrem as reuniões da rede e nas próprias sedes das empresas que integram as redes.

Para facilitar a compreensão, apresentam-se, no Quadro 1, as categorias analíticas utilizadas, as definições conceituais, as variáveis envolvidas no presente estudo e a forma de coleta dos dados.

A análise qualitativa foi considerada central neste estudo e serviu para balizar a análise empírica dos dados coletados durante a presente pesquisa. Foi utilizada a análise de conteúdo (Bardin, 1977) como estratégia de análise dos dados qualitativos da pesquisa. A análise de conteúdo, segundo Bardin (1977) e Minayo (1996), prevê três fases fundamentais denominadas: pré-análise, descrição analítica e interpretação referencial. Na presente pesquisa, a fase de pré-análise constou de uma organização do material coletado durante a pesquisa na Rede Merca I e de uma leitura dinâmica desse material, procurando-se identificar temas emergentes relacionados às estratégias de aprendizagem interorganizacional abordadas no estudo. Na fase de descrição analítica, procedeu-se a uma análise mais aprofundada do material coletado na pesquisa junto à Rede Merca I. Nesta fase, foram

**Quadro 2** - Estratégias individuais de aprendizagem.

**Chart 2** - Individual learning strategies.

Empresas	Características Associadas	Transparência	Receptividade	Estratégias de Aprendizagem
1	Por Adesão	Baixa	Moderada	Evitação em direção à Compromisso
2	Por Adesão	Moderada	Moderada	Compromisso
3	Por Adesão	Alta	Moderada	Acomodação em direção à Compromisso
4	Fundadora	Baixa	Baixa	Evitação
5	Por Adesão	Baixa	Alta	Competição
6	Fundadora	Alta	Baixa	Acomodação
7	Por Adesão	Baixa	Baixa	Evitação
8	Por Adesão	Moderada	Alta	Compromisso em direção à competição
9	Por Adesão	Alta	Alta	Colaboração
10	Por Adesão	Baixa	Alta	Competição
11	Fundadora	Moderada	Alta	Compromisso em direção à competição
12	Fundadora	Moderada	Alta	Compromisso em direção à competição
13	Fundadora	Moderada	Alta	Compromisso em direção à competição

elaborados mapas e planilhas visando a facilitar a exploração e a análise com profundidade dos dados coletados através da identificação de idéias convergentes e divergentes entre os entrevistados. A terceira fase, denominada interpretação referencial ou tratamento dos resultados obtidos e interpretação (Minayo, 1996), permitiu verificar a homogeneidade e a heterogeneidade entre as percepções dos gestores das organizações inseridas na rede analisada. Vale acrescentar que, ao analisar as entrevistas, procurou-se trazer os depoimentos de alguns dos entrevistados como forma de evidenciar e sustentar as conclusões do presente estudo.

Para fins de análise, construíram-se as seguintes categorias: (i) identificação das estratégias de aprendizagem adotadas pelas treze organizações investigadas, classificando-as em função das características de associação: sócios fundadores e sócios por adesão; e (ii) análise conjunta que culminou com a combinação das estratégias utilizadas pelas organizações participantes da rede.

## RESULTADOS

### **ESTRATÉGIAS INDIVIDUAIS DE APRENDIZAGEM INTERORGANIZACIONAL ADOTADAS PELAS ORGANIZAÇÕES INSERIDAS NA REDE INVESTIGADA**

Nesta seção, apresenta-se a análise dos dados e a discussão dos resultados da presente pesquisa, sendo que inicialmente optou-se por apresentar o perfil dos gestores que participaram do estudo. O perfil dos entrevistados apresenta as seguintes características: 69% possuem acima de 30 anos de idade e 31% possuem menos de 30 anos; 62% dos sujeitos pesquisados são casados e 38% são solteiros; 92% dos entrevistados são homens, sendo que somente uma pessoa do sexo feminino participou da pesquisa; quanto ao grau de instrução, 47% revelaram possuir curso superior completo, 15% possuem curso superior incompleto, 15% têm o Ensino Médio e 23% cursaram somente até Ensino Fundamental; no que se refere ao tempo de empresa, a grande maioria, 54%, possui mais de dez anos, 31% têm entre cinco e dez anos de empresa e apenas 15% dos entrevistados possuem menos de cinco anos de empresa; em relação ao tempo de participação na rede, cinco empresas, ou seja, as empresas consideradas sócias fundadoras participam da rede desde a sua fundação; uma empresa participa da rede há cinco anos; cinco empresas aderiram à rede há aproximadamente dois anos e duas empresas inseriram-se na rede há um ano apenas.

Para análise dos dados sobre as estratégias individuais de aprendizagem adotadas pelas organizações inseridas na rede estudada, tomou-se por base o *framework* desenvolvido por Larsson *et al.* (1998) que criaram uma tipologia de cinco diferentes estratégias de aprendizagem baseadas nas dimensões de transparência e receptividade de uma organização em relação às outras. As estratégias de aprendizagem propostas pelos autores são: colaboração

(altamente receptivo e altamente transparente); competição (altamente receptivo e não transparente); compromisso (moderadamente receptivo e transparente); acomodação (não receptivo e altamente transparente) e evitação (não receptivo e não transparente).

Realizando-se uma análise individual das organizações investigadas, pode-se verificar que, sete organizações inseridas na rede, apresentam alta receptividade para absorver o conhecimento que é compartilhado através dos relacionamentos horizontais estabelecidos. Já em relação à receptividade baixa e moderada, existiu um equilíbrio no número de organizações, sendo que três empresas revelaram possuir baixa receptividade, assim como três empresas manifestaram possuir moderada receptividade, como visualiza-se no Quadro 2 a seguir. Em relação à transparência, que, segundo Larsson *et al.* (1998), representa a cooperação em descobrir e compartilhar conhecimento entre as empresas parceiras, pode-se perceber um certo equilíbrio entre baixa (cinco empresas) e moderada (cinco empresas) transparência na descoberta e na disseminação de conhecimento. Apenas três empresas revelaram adotar uma estratégia de alta transparência em relação à aprendizagem conjunta.

Analisando-se as dimensões de transparência e receptividade em relação às características das associadas, percebe-se que a maioria das empresas consideradas sócias fundadoras adota a estratégia de compromisso rumo à estratégia de competição. Uma delas adota a estratégia de evitação, e outra, de acomodação. Já no que se refere aos sócios por adesão, verificou-se uma diversidade maior de estratégias adotadas existindo uma tendência maior para a adoção de estratégias de compromisso e de competição.

Para aprofundar a análise, optou-se por apresentar, na próxima seção, uma análise conjunta das estratégias adotadas pelas empresas participantes da rede investigada.

### **COMBINAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE APRENDIZAGEM UTILIZADAS PELO CONJUNTO DE ORGANIZAÇÕES ESTUDADAS**

Para facilitar a visualização, procurou-se apresentar, graficamente na Figura 3, as estratégias de aprendizagem interorganizacional adotadas pelas empresas participantes da rede de supermercados analisada.

As estratégias de aprendizagem interorganizacional, analisadas de modo conjunto, remetem-nos ao entendimento de que a maioria das organizações investigadas está desenvolvendo esforços distributivos em relação à aprendizagem, que se revela através de alta e moderada receptividade nos relacionamentos horizontais estabelecidos e baixa transparência no que se refere à descoberta e à troca de conhecimentos. Na concepção de Larsson *et al.* (1998), esse comportamento estratégico pode conduzir a resultados assimétricos em termos de aprendizagem, impedindo o desenvolvimento de conhecimento coletivo entre os atores envolvidos.

As falas de alguns dos entrevistados, apresentadas a seguir, servem para reforçar este tipo de comportamento estratégico adotado pela empresas integrantes da rede analisada:

*[...]nem sempre as empresas dizem o que pensam, com receio de que outras irão copiá-lo [Fala do Gestor da Empresa 11].*

*[...]muitas empresas não passam o conhecimento. Vou nas lojas e fico de olho para ver o que tem de bom e o que posso fazer na minha [Fala do Gestor da Empresa 2].*

*Sem aprender, não há como ensinar. A maior dificuldade não é aprender, mas passar aos outros as informações que se sabe, o conhecimento tácito... [Fala do Gestor da Empresa 13].*

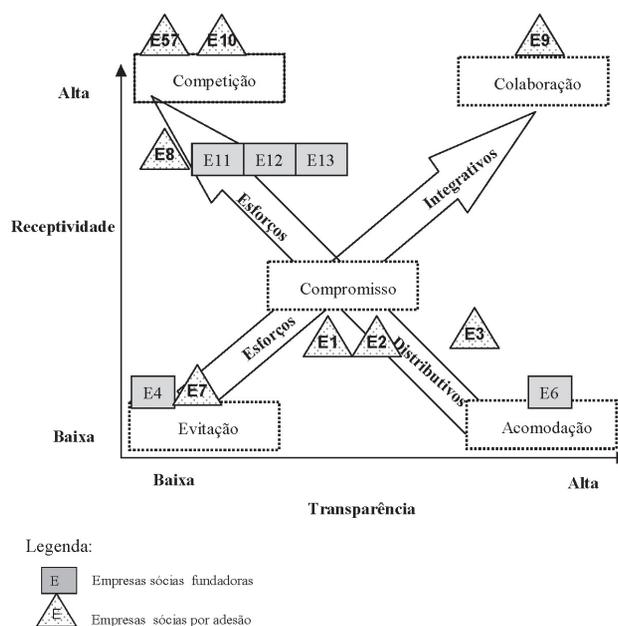
Vale destacar nessa análise que houve uma maior concentração em torno das estratégias de competição por parte das empresas consideradas sócias fundadoras da rede e uma diversidade de comportamentos estratégicos por parte das empresas que aderiram à rede após sua formação. Esses dados merecem uma maior apreciação, haja vista que as empresas sócias fundadoras, por participarem da rede desde a sua fundação, deveriam desenvolver esforços de aprendizagem mútua (Karthik, 2002), fazendo com que a aprendizagem unilateral desse espaço à aprendizagem coletiva entre os parceiros. Já as empresas que aderiram à rede posteriormente, por não visualizarem um alinhamento estratégico entre as empresas parceiras, acabam por adotar uma variedade de estratégias de aprendizagem que pode conduzir à assimetria no processo de aprendizagem interorganizacional.

*[...] às vezes a gente até desaprende na rede, porque alguns não querem passar o conhecimento, só querem receber... [Fala do Gestor da Empresa 2].*

*[...] não está havendo clareza nas informações, algumas empresas são mais transparentes outras não... [Fala do Gestor da Empresa 10].*

As organizações inseridas no contexto da rede estudada devem atentar para a existência de comportamentos estratégicos voltados à evitação, uma vez que os mesmos podem eliminar e/ou impedir a possibilidade de que ocorra aprendizagem interorganizacional significativa em função da baixa transparência e da baixa receptividade em relação ao conhecimento que transita nas relações estabelecidas.

Outro aspecto que merece destaques refere-se à existência de estratégias de acomodação que se caracterizam por alta transparência e baixa receptividade. Esse tipo de comportamento estratégico também pode revelar uma assimetria em termos de aprendizagem, deixando espaço para adoção de iniciativas oportunistas (Williamson, 1985) por parte de algumas organizações. As iniciativas oportunistas se revelam através de atitudes individualistas com o objetivo de apropriação



**Figura 3 - Estratégias Interorganizacional adotadas pelas empresas participantes da rede.**

**Figure 3 - Interorganizational strategies adopted by the companies in the network.**

Fonte: elaborado com base em Larsson et al. (1998) de acordo com os dados da pesquisa.

dos benefícios advindos do processo de aprendizagem entre os atores envolvidos. Para impedir a conduta oportunista por parte de algumas organizações e maximizar o valor da aprendizagem interorganizacional, acrescenta-se a contribuição de Mohr e Singupta (2002) ao postularem que as empresas têm que reconhecer primeiro que a vantagem competitiva pode ser obtida através da colaboração e, após, criar estruturas e mecanismos de governança apropriados para que a aprendizagem realmente ocorra.

Acrescenta-se a essa discussão o papel da confiança interorganizacional como grande motivadora no desenvolvimento de atitudes receptivas e transparentes nas interações entre os parceiros envolvidos em relações de cooperação, minimizando, assim, comportamentos oportunistas que inibem o processo de aprendizagem coletiva. Segundo a concepção de Larsson et al. (1998), altos níveis de confiança em relacionamentos interorganizacionais podem evitar iniciativas oportunistas por parte das organizações parceiras, levando-as a desfrutar das vantagens e dos benefícios em termos de aprendizagem interorganizacional.

Na mesma linha de raciocínio, é oportuno acrescentar a concepção de Pereira (2005, p. 181) ao formular o seguinte questionamento: "Sendo o crescimento qualitativo tão importante para a evolução e sustentabilidade das redes e das suas organizações individualizadas, por que essas não buscam estratégias coletivas nesse sentido?". A sustentação para esse questionamento é fornecida por Pereira (2005) ao postular que os objetivos das redes não são dados pelos objetivos das orga-

nizações individuais, pois os atores somente compartilham os benefícios oriundos das relações de cooperação em momentos de crise quando estas resultam em perdas visíveis para ambos. Quando as crises são extintas, segundo esse mesmo autor, os atores voltam a competir de modo individual, ou seja, passam a agir oportunisticamente.

Nesta perspectiva, vale destacar que somente uma empresa participante da rede revelou adotar comportamento estratégico de colaboração, que se manifestou através de alta receptividade e transparência em relação ao conhecimento descoberto e compartilhado. A adoção de estratégias de colaboração, como sustentam Larsson *et al.* (1998), conduz à maximização da aprendizagem interorganizacional, capacitando as organizações à criação, à descoberta e ao compartilhamento de conhecimento mútuo entre os envolvidos em relações de cooperação. Nesta lógica, os resultados conjuntos em termos de aprendizagem correspondem a esforços integrativos ao longo da diagonal principal (Figura 3) de transparência e receptividade crescente (Larsson *et al.*, 1998).

Assim sendo, a tendência geral que se observa, conforme já visualizado na Figura 3, é a predominância de comportamentos estratégicos que variam da estratégia de compromisso rumo à estratégia de competição entre as empresas analisadas. Essa tendência sinaliza para uma transferência limitada em termos de quantidade de conhecimento compartilhado entre as organizações requerendo um olhar sobre os motivos que restringem os graus de transparência e receptividade por parte das empresas que estabelecem relações de parceria.

### **EM BUSCA DA AÇÃO COLETIVA: UMA PROPOSTA PARA ALAVANCAR RESULTADOS DE APRENDIZAGEM INTERORGANIZACIONAL COM BASE EM UMA REVISITA AO MODELO DE LARSSON**

A realização desse estudo conduziu a um melhor entendimento das estratégias de aprendizagem adotadas pelas organizações que estabelecem relacionamentos horizontais em rede, ao se considerar o grau de transparência e receptividade existente nas relações estabelecidas. Partindo-se da compreensão de que essa discussão representa um passo significativo ao incorporar a análise interorganizacional no processo de aprendizagem, sublinha-se a necessidade de se considerar a dinamicidade das interações ao longo do tempo.

A combinação de estratégias de aprendizagem interorganizacional mais adequada para a busca da ação coletiva revelou-se como sendo de alta transparência e alta receptividade por parte das organizações envolvidas em relacionamentos horizontais em rede. No entanto, é oportuno salientar que a adoção de estratégias de aprendizagem de colaboração por todas as empresas parceiras pode ser uma utopia, dada a natureza processual e dinâmica das interações estabelecidas. No entanto, sublinha-se a relevância do desenvolvimento de esforços integrativos na busca de ação

coletiva e na maximização de resultados de aprendizagem interorganizacional.

Visando a essa busca e com o intuito de alavancar, de modo eficaz, o processo de aprendizagem interorganizacional apresenta-se, a seguir, uma proposta baseada nos estudos de Larsson *et al.* (1998) que pode contribuir para o desenvolvimento do conhecimento coletivo em relacionamentos horizontais em redes. Num primeiro momento, seguindo a linha de pensamento de Larsson *et al.* (1998), deve-se focar na capacidade absorptiva dos parceiros envolvidos. Essa terminologia foi desenvolvida por Cohen e Levinthal (1990) e refere-se ao desenvolvimento de habilidades, por parte das organizações, para reconhecer, assimilar e aplicar novos conhecimentos externos. Relacionando-se esse fator com as dimensões contempladas no *framework* sobre estratégias de aprendizagem, apresentadas por Larsson *et al.* (1998), percebe-se que a capacidade absorptiva refere-se somente à habilidade receptiva dos parceiros em absorver o conhecimento descoberto.

Complementando esse diálogo, Larsson *et al.* (1998) advogam que, além da capacidade absorptiva torna-se necessário considerar a capacidade comunicativa dos parceiros envolvidos, contemplando, assim, a dimensão transparência do *framework* proposto pelos autores. Além desses aspectos, Larsson *et al.* (1998) apresentam outros fatores que podem contribuir, favoravelmente, para a adoção de estratégias de aprendizagem de colaboração entre as organizações participantes de relacionamentos interorganizacionais, dentre os quais destacam-se: a dinâmica de poder, a confiança e o tempo.

A dinâmica de poder (Hamel, 1991) deve ser considerada quando se trata da temática aprendizagem interorganizacional, pois algumas organizações são mais lentas para aprender e podem ser forçadas a despendar maiores esforços individuais para aquisição do conhecimento desejado, ainda não internalizado (Larsson, *et al.* 1998). Esse fator pode ser um dos motivos que levam as organizações a adotarem estratégias de aprendizagem interorganizacional de evitação (baixa receptividade e baixa transparência) e/ou acomodação (baixa receptividade e alta transparência).

Acrescenta-se, também, a confiança mútua como um elemento-chave facilitador do processo de aprendizagem interorganizacional (Larsson, *et al.*, 1998; Child, 1999). A confiança pode ser uma grande motivadora de alta transparência e de alta receptividade por parte dos parceiros, aumentando, assim, a capacidade absorptiva e a comunicativa deles. Estabelecendo uma relação com as estratégias de aprendizagem interorganizacional, propostas por Larsson *et al.* (1998), partilha-se do entendimento de que comportamentos estratégicos voltados à acomodação e à competição conduzem a resultados assimétricos em termos de aprendizagem, dificultando, assim, o desenvolvimento de confiança mútua entre os envolvidos. Altos níveis de confiança no processo de interação podem reduzir a adoção de estratégias competitivas e oportunistas por parte

das empresas parceiras e conduzir ao desenvolvimento de alta transparência e receptividade na descoberta e na absorção de conhecimento coletivo.

Por fim, corrobora-se com a concepção de Larsson *et al.* (1998), ao agregarem a esse diálogo, a dimensão tempo, visto que a aprendizagem interorganizacional deve ser considerada como um processo dinâmico em que as estratégias adotadas pelas organizações são estáveis ao longo do tempo. Nesse sentido, torna-se relevante aprofundar o entendimento de como as estratégias de aprendizagem interorganizacional e as dimensões integrativas e distributivas interagem para produzir resultados eficazes de aprendizagem coletiva. A tipologia proposta pelos autores revela esse caráter interativo, considerando as dimensões integrativas e distributivas de modo simultâneo. É oportuno acrescentar que outros fatores situacionais e organizacionais também interferem no processo de aprendizagem interorganizacional e não somente a combinação de estratégias de aprendizagem apresentadas anteriormente.

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização deste trabalho teve como inspiração os estudos desenvolvidos por Larsson *et al.* (1998) e buscou identificar as estratégias individuais de aprendizagem interorganizacional adotadas por organizações que estabelecem relacionamentos horizontais em rede, bem como verificar a combinação mais adequada dessas estratégias à busca da ação coletiva alavancando, assim, os resultados de aprendizagem entre as empresas parceiras. Os resultados obtidos revelam que os objetivos delineados no presente estudo foram atingidos.

Com o desenvolvimento desta pesquisa, pode-se perceber que a maioria das organizações participantes da rede analisada, apresentou alta receptividade para absorver o conhecimento que é compartilhado entre as empresas parceiras. No entanto, cabe destacar que, quase a totalidade das organizações estudadas revelou possuir baixa e moderada transparência na descoberta e na disseminação do conhecimento. Estes resultados sinalizam a existência de esforços assimétricos entre os atores envolvidos nas relações de cooperação, constituindo-se em barreiras que podem impedir e/ou dificultar o processo de aprendizagem interorganizacional.

Em consonância com esses resultados, partilha-se do entendimento de que a maioria das organizações investigadas está desenvolvendo esforços distributivos em relação à aprendizagem que se revelam através da predominância de comportamentos estratégicos que variam da estratégia de compromisso rumo à estratégia de competição entre as empresas analisadas. Essa tendência sinaliza uma transferência limitada em termos de quantidade de conhecimento compartilhado entre as organizações, requerendo um olhar sobre os motivos que restringem os graus de transparência e receptividade por parte das empresas que estabelecem relações de parceria. A combinação de estratégias de aprendi-

zagem interorganizacional mais adequada para a busca da ação coletiva revelou-se como sendo de alta transparência e alta receptividade por parte das organizações envolvidas em relacionamentos horizontais em rede.

Outra questão a ser observada refere-se ao comportamento estratégico adotado pelas empresas sócias fundadoras da rede e as empresas que aderiram à rede após a sua fundação. Nesse sentido, houve uma maior concentração em torno das estratégias de competição por parte das empresas consideradas sócias fundadoras da rede e uma diversidade de comportamentos estratégicos por parte das empresas que aderiram à rede após sua formação. Um dos desafios para futuros estudos seria compreender como ocorre o processo de aprendizagem entre organizações inseridas em redes, sob a perspectiva de evolução dos relacionamentos ao longo do tempo, pois as empresas sócias fundadoras da rede, por participarem da rede desde a sua fundação, poderiam possibilitar o desenvolvimento de esforços sistemáticos, fazendo com que emergissem processos de aprendizagem mútua entre os atores envolvidos.

Revisitando o modelo de Larsson *et al.* (1998), apresentou-se uma proposta com o intuito de alavancar o processo de aprendizagem interorganizacional, dando-se ênfase aos seguintes elementos: desenvolvimento de capacidade absorptiva (Cohen e Levinthal, 1990) e comunicativa (Larsson *et al.*, 1998) por parte das organizações que estabelecem relações de cooperação; compreensão da dinâmica de poder (Hamel, 1991) existente nas interações, minimizando, assim, a adoção de estratégias de baixa transparência e baixa receptividade que dificultam e/ou impedem o processo de aprendizagem interorganizacional; desenvolvimento de confiança mútua (Larsson *et al.*, 1998; Child, 1999) entre os envolvidos como facilitadora e motivadora de resultados eficazes de aprendizagem interorganizacional; e consideração da dimensão tempo (Larsson *et al.*, 1998) na análise, pois a aprendizagem é um processo dinâmico e as estratégias adotadas pelas organizações são estáveis ao longo do tempo.

A realização desse estudo contribuiu para um melhor entendimento sobre as estratégias de aprendizagem interorganizacional mais adequadas para a busca da ação organizacional coletiva e sinaliza a necessidade de as empresas, inseridas em redes, investirem no desenvolvimento de elementos de aprendizagem mútua (Karthik, 2002) como garantia de sustentabilidade dos relacionamentos a longo prazo. Além disso, essa pesquisa trouxe contribuições no sentido de provocar reflexões que levem ao desenvolvimento de outros estudos que possibilitem um melhor entendimento sobre essa temática, assim como sugere-se que a mesma seja ampliada, utilizando-se outras fontes de evidências como a percepção de agentes externos às organizações (fornecedores) em relação às estratégias adotadas e a aplicabilidade do *framework* utilizado nesse estudo em redes de outros segmentos, assim como a realização de estudos comparativos envolvendo organizações participantes de outras redes.

## REFERÊNCIAS

- AMATO NETO, J.A. 2000. *Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas*. São Paulo, Atlas, 163 p.
- ANTONELLO, C. S. 2002. Aprendizagem no ambiente de trabalho e o desenvolvimento de recursos humanos: surgimento de perspectivas teóricas e práticas organizacionais. In: ASSEMBLÉIA DO CONSELHO LATINO-AMERICANO DE ESCOLAS DE ADMINISTRAÇÃO, 27, Porto Alegre, 2002. *Anais...* Porto Alegre.
- ARGYRIS C.; SCHON, D. 1978. *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, Addison-Wesley, 344 p.
- BALESTRIN, A. 2005. *A Dinâmica da complementaridade de conhecimentos no contexto das redes interorganizacionais*. Porto Alegre, UFRGS, Tese de Doutorado, 212 p.
- BALESTRIN, A.; VARGAS, L.M.A. 2004. Dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências. *Revista de Administração Contemporânea*, 8:203-228.
- BARDIN, L. 1977. *Análise de conteúdo*. Lisboa, Edições 70, 225 p.
- BITENCOURT, C.C. 2001. *A gestão de competências gerenciais: a contribuição da aprendizagem organizacional*. Porto Alegre, UFRGS, Tese de Doutorado, 320 p.
- CHILD, J. 1999. Confiança e alianças internacionais: o caso das joint ventures sino-estrangeiras. In: S.B. RODRIGUES (org), *Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional*. São Paulo, Atlas, p. 151-182.
- CIBORRA, C.; ANDREU, R. 2002. Knowledge across boundaries: Managing in distributed organizations. In: C.W. CHOO; N. BONTIS (eds.), *The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge*. New York, Osford Univesity Press, p. 575-586.
- COHEN, W.; LEVINTHAL, D.A. 1990. Absorptive Capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1):128-152.
- DYER, J.H.; SINGH, H. 1998. The relationalview: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4):660-679.
- EASTERBY-SMITH, M.; ARAUJO, L. 2001. Aprendizagem organizacional: oportunidades e debates atuais. In: M. EASTERBY-SMITH; J. BURGOUYNE; L. ARAÚJO (orgs.), *Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem*. São Paulo, Atlas, p. 15-38.
- EBERS, M.; JARILLO, J.C. 1998. The construction, forms, and consequences of industry networks. *International Studies of Management & Organization*, 27(4):3-21.
- ESTIVALETE, V.; KARAWJCZYK, T.C. 2002. Inventário sobre competências gerenciais e aprendizagem organizacional: um estudo sobre as publicações da academia brasileira. In: ASSEMBLÉIA CONSELHO LATINO-AMERICANO DE ESCOLAS DE ADMINISTRAÇÃO, 37, Porto Alegre, 2002. *Anais...* Porto Alegre, CLADEA.
- FIOL, C.M.; LYLES, M.A. 1985. Organizational learning. *Academy of Management Review*, 10(4):803-813.
- HAMEL, G. 1991. Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances. *Strategic Management Journal*, 12:83-103.
- INKPEN, A. 2000. Learning through joint ventures: A framework of knowledge acquisition. *Journal of Management Studies*, 37(7):1019-1043.
- JARILLO, J.C. 1988. On strategic networks. *Strategic Management Journal*, 9(1):31-41.
- KARTHIK, N.S.I. 2002. Learning in strategic alliances: An evolutionary perspective. *Academy of Marketing Science Review*, 2002(10):1-14.
- LANE, P.; LUBATKIN, M. 1998. Relative absorptive capacity and interorganizational learning. *Strategic Management Journal*, 19(5):461-477.
- LARSSON, R.; BENGTTSSON, L.; HENRIKSSON, K.; SPARKS, J. 1998. The interorganizational learning dilemma: Collective knowledge development in strategic alliances. *Organization Science*, 9(3):285-305.
- LEVINSON, N.; ASAHII, M. 1995. Cross-national alliances and interorganizational learning. *Organizational Dynamics*, 24(2):50-64.
- LUBATKIN, M.; FLORIN, J.; LANE, P. 2001. Learning together and Apart: A model of reciprocal interfirm learning. *Human Relations*, 54(10):1353-1382.
- MINAYO, M.C. de S. 1996. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. Rio de Janeiro, Hucitec-Abrasco, 267 p.
- MOHR, J.; SINGUPTA, S. 2002. Managing the paradox of interfirm: The role of governance mechanisms. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 17(4):282-302.
- OLIVER, A.L.; EBERS, M. 1998. Networking network studies: an analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships. *Organization Studies*, 19(4):549-583.
- PEREIRA, B.A.D. 2005. *Estruturação de relacionamentos horizontais em redes*. Porto Alegre, UFRGS, Tese de Doutorado, 218 p.
- POWELL, W. 1990. Neither marketing nor hierarchy: Network forms of organization. *Research in Organizational Behavior*, 12:295-336.
- PRANGE, C. 2001. Aprendizagem organizacional: desesperadamente em busca de teorias? In: M. EASTERBY-SMITH; J. BURGOUYNE; L. ARAÚJO (orgs.) *Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem*. São Paulo, Atlas, p. 41-63.
- QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L.V. 1992. *Manual de investigação em ciências sociais*. Portugal, Gradiva Publicações, 275 p.
- SANTOS, S.A.; PEREIRA, H.J.; ABRAHÃO FRANÇA, S.E. 1994. *Cooperação entre as micro e pequenas empresas*. São Paulo, SEBRAE, 183 p.
- SENGE, P. 1990. *A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem*. São Paulo, Ed. Best Seller, 352 p.
- SWERINGA, J.; WIERDSMA, A. 1995. *La organización que aprende*. Wilmington, Addison-Wesley, 170 p.
- THOMAS, K.W. 1976. Conflict and conflict management. In: M. DUNNETTE (ed.), *Handbook of industrial and organizational Psychology*. Chicago, Rand McNally, p. 889-935.
- WILLIAMSON, O.E. 1985. *The Economic institutions of*

*capitalism*. New York, The Free Press, 450 p.  
YIN, R. 2001. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre, Bookman, 205 p.

*Submetido: 11/03/2008*

*Aceite: 14/10/2008*

**VANIA ESTIVALETE**

Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)  
Rua Floriano Peixoto, 1184, 5º andar  
97015-372, Santa Maria, RS, Brasil.

**EUGENIO PEDROZO**

Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)  
Av. Washington Luiz, 855/412  
90010-460, Porto Alegre, RS, Brasil.

**HERON BEGNIS**

Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC)  
Av. Independência, 2293  
95815-900, Santa Cruz do Sul, RS, Brasil.