

Da Aprendizagem Individual à Aprendizagem Interorganizacional em Redes Horizontais: Proposição de um *Framework* de Análise

Autoria: Vania de Fátima Barros Estivaleta, Eugenio Avila Pedrozo

Resumo

O foco deste estudo está na busca de um entendimento sobre como ocorrem os processos de aprendizagem individual, organizacional e interorganizacional em duas redes horizontais do elo do varejo do agronegócio pertencentes ao segmento supermercadista. Assim, os objetivos deste trabalho consistem em: (i) propor um *framework* de análise do processo de aprendizagem entre organizações que estabelecem relacionamentos interorganizacionais horizontais, articulando a aprendizagem nos níveis individual, organizacional e interorganizacional e aplicá-lo em redes e; (ii) estabelecer relações entre os construtos e as categorias que compõem o *framework*. A presente pesquisa caracteriza-se por ser de natureza qualitativa e exploratória e o método adotado é o do estudo de casos múltiplos. A coleta dos dados ocorreu através de questionários, entrevistas, análise documental e histórias de aprendizagem. A presente pesquisa permitiu estabelecer um paralelo entre as abordagens teóricas e as evidências reveladas através dos resultados encontrados. Com a sua realização, emergiram alguns pontos relevantes relacionados ao processo de aprendizagem entre organizações que estabelecem relacionamentos horizontais em rede, dentre os quais podem ser destacados: (a) o fortalecimento das relações de confiança pode contribuir para a sustentabilidade dos relacionamentos, na medida em que os mesmos evoluem, facilitando o desenvolvimento de ações coletivas e o processo de aprendizagem entre as empresas parceiras; (b) a presença de um coordenador externo às redes e da utilização de uma metodologia adequada possibilita uma maior interação entre as pessoas, criando um clima propício ao diálogo e a troca de experiências e conhecimentos, facilitando o processo de aprendizagem entre as empresas; (c) o papel exercido pela coordenação, que atua como catalisadora e propulsora de novas idéias e de novas ações, tem incentivado a criatividade e a inovação entre os membros das redes, servindo também como indutora de maiores níveis de interação entre os atores envolvidos; (d) a utilização de uma metodologia como auxílio na condução do processo evolutivo dos relacionamentos facilitam a circulação de conhecimentos tácito e explícito, e também influencia, positivamente, o processo de aprendizagem entre as empresas parceiras; e (e) para que ocorra um avanço no processo de aprendizagem, em nível interorganizacional, os resultados da presente pesquisa sinalizaram a importância de: comportamentos estratégicos voltados à colaboração (LARSSON *et al.*, 1998); aprendizado através do método interativo (LANE; LUBATKIN, 1998); e atribuição de uma maior valorização aos elementos de aprendizagem da dimensão comportamental-social, principalmente ao elemento-chave da confiança nos relacionamentos.

1 Introdução

O momento atual, neste início de século, está sendo marcado por diversas características peculiares apresentando novos desafios e oportunidades para as organizações, ao mesmo tempo em que são definidas uma nova realidade e uma abertura para novas perspectivas. Uma característica importante é a mudança que parece ser imprevisível, incessante e incontrolável (WOOD JR; PICARELLI FILHO, 1999). Tais mudanças e transformações têm conduzido a novos modos de vida, ao estabelecer novas formas de interconexão social e ao alterar características de nossa existência cotidiana (GIDDENS, 1991). Arbage (2004) reforça que, nos anos mais recentes, diferentes mudanças estruturais têm sido observadas na economia como um todo, sendo que, do ponto de vista da produção, este autor dá ênfase às diversas formas organizacionais que se disseminaram nas cadeias produtivas, e que causaram um impacto significativo sobre o ambiente competitivo das organizações, tanto individualmente quanto em grupo. Para Arbage (2004), passaram a ser estabelecidos diversos tipos de arranjos interorganizacionais nos diversos mercados agroindustriais, tais como: parcerias entre as organizações; cooperativas de produção; e redes de pequenas e médias empresas, dentro de um enfoque sistêmico que direciona as ações dos agentes do agronegócio.

Ao se tratar das novas formas interorganizacionais que estão se disseminando, há a necessidade de se ampliar a compreensão de como os relacionamentos interorganizacionais evoluem, analisando-os sob a óptica da aprendizagem individual, organizacional e interorganizacional, em função das distintas contribuições que cada nível de aprendizagem pode trazer para a efetividade das relações colaborativas. A tentativa de articulação entre os níveis de aprendizagem individual e organizacional representa um desafio para a pesquisa acadêmica, como mencionam Bastos *et al.* (2002) e, entende-se que, ao se acrescentar o nível interorganizacional, este desafio se torna ainda maior.

Assim, pretende-se, com a realização deste estudo, ampliar o debate conceitual da temática da aprendizagem, sob a lógica de relacionamentos interorganizacionais horizontais (redes) trazendo esta discussão para o campo do agronegócio que, por si só, pode ser caracterizado como complexo e interdisciplinar, quando examinado mais aprofundadamente. O foco do presente estudo está na busca de um maior entendimento sobre como ocorrem os processos de aprendizagem individual, organizacional e interorganizacional em duas redes horizontais do segmento supermercadista, localizadas na região central do Rio Grande do Sul.

Com base no exposto, os objetivos deste trabalho consistem em: (i) propor um *framework* de análise do processo de aprendizagem entre organizações que estabelecem relacionamentos interorganizacionais horizontais, articulando a aprendizagem nos níveis individual, organizacional e interorganizacional e aplicá-lo em redes e; (ii) estabelecer relações entre os construtos e as categorias que compõem o *framework* com base nos dados empíricos.

Com base nestes objetivos, este artigo está estruturado em mais três seções, além da introdução. A segunda seção apresenta o referencial teórico que balizou a proposição do *framework* de análise da aprendizagem individual, organizacional e interorganizacional. Na terceira seção aborda-se a metodologia e os procedimentos utilizados para operacionalização da presente pesquisa. A quarta seção apresenta os resultados da pesquisa sendo abordada uma análise conjunta das redes estudadas e as relações entre os construtos e categorias analisadas no presente estudo. Por fim, são apresentadas as considerações finais e as referências que serviram de base para o estudo.

2 Referencial Teórico: Proposição de um *Framework* de Análise da Aprendizagem Individual, Organizacional e Interorganizacional

A proposição do *framework* partiu de uma análise da aprendizagem nos níveis individual e organizacional avançando-se, posteriormente, para uma discussão da aprendizagem no nível interorganizacional, incorporando-se nesta análise, duas vertentes teóricas importantes ao se tratar de relacionamentos interorganizacionais no campo do agronegócio que são: o oportunismo e a confiança nas relações de cooperação.

Para análise da aprendizagem no nível individual optou-se por ampliar a compreensão sobre os estilos de aprendizagem individual, pois para Hayes e Allinson (1998) o estilo cognitivo e os estilos de aprendizagem exercem influência sobre a forma como os membros de uma organização reúnem e interpretam as informações recebidas, e como as incorporam aos seus próprios modelos mentais, os quais guiam o seu comportamento (HAYES; ALLINSON, 1998). Na visão destes mesmos autores, os estilos de aprendizagem podem auxiliar na melhoria da qualidade da tomada de decisão pelos gestores, pois estes, além de analisar o ambiente em busca de informações, também integram a formação dos modelos mentais e teorias da ação sobre as situações por eles vivenciadas.

No campo dos estudos organizacionais, sublinha-se o estudo sobre estilos de aprendizagem desenvolvido por Kolb (1997). Este autor desenvolveu o Inventário de Estilo de Aprendizagem Gerencial, com o intuito de auxiliar na identificação dos estilos de aprendizagem pessoal, contemplando duas dimensões (a dimensão ativo-reflexiva e a dimensão abstrato-concreta) que deram origem a quatro modos de aprendizagem, que são: convergente, divergente, assimilador e acomodador. Tratando-se de estilos de aprendizagem, Honey e Mumford (1992) fazem referência à dificuldade de aplicação do Inventário de Estilos de Aprendizagem, de Kolb, aos gestores, haja vista que os aspectos evidenciados no inventário não conseguiam descrever muitas das atividades relacionadas às atividades reais de trabalho. Neste sentido, estimulados pelo trabalho de Kolb e sustentando a idéia de quatro estágios de aprendizagem, Honey e Mumford (1992), desenvolveram um questionário de estilos de aprendizagem (*Learning Style Questionnaire - LSQ*), constando de 80 itens, com quatro dimensões que deram origem aos seguintes estilos: ativo, reflexivo, teórico e pragmático.

Assim, para proposição do *framework* utilizou-se como base os estudos de Honey e Mumford (1992) cujas características dos quatro estilos de aprendizagem propostos são descritas no Quadro 1 e servem para facilitar a aquisição de uma melhor compreensão sobre as preferências individuais em relação à aprendizagem, servindo de subsídios para o desenvolvimento de um conjunto de habilidades que visem a potencialização da aprendizagem no contexto das organizações.

A identificação dos estilos de aprendizagem possibilitará uma melhor compreensão sobre as preferências das pessoas em relação à aprendizagem e servirá de base para desenhar programas de treinamento e desenvolvimento que visem desenvolver um conjunto de habilidades e competências que podem auxiliar e potencializar a aprendizagem organizacional. Assim, o estilo de aprendizagem exerce implicações sobre a aprendizagem, tanto no nível individual como no organizacional, e pode, segundo Hayes e Allinson (1998) fornecer uma base para delinear as intervenções que irão melhorar a aprendizagem e o desempenho das organizações.

Estilo Aprendizagem	Descrição
Ativo	Busca experiências novas; Possuem mente aberta; Exercem com entusiasmo as novas tarefas; Crescem diante dos desafios e das novas experiências.
Reflexivo	Observam com discernimento as distintas experiências; Coletam dados e os analisam detalhadamente; Tendem a adiar conclusões definitivas; São cautelosos; Escutam os outros antes de expressarem suas opiniões.
Teórico	Adaptam e integram observações em complexas teorias; Tendem a ser perfeccionistas; Gostam de analisar e sintetizar; Buscam a racionalidade e a objetividade; Segue um processo sistemático ao abordar os problemas.
Pragmático	Tem como ponto forte a aplicação e experimentação de idéias; Descobrem aspectos positivos nas novas idéias e aproveitam a primeira oportunidade para experimentá-las; Tendem a ser impacientes com as pessoas que teorizam; Gostam de fazer coisas e agem rapidamente com confiança; São essencialmente práticos.

Quadro 1 – Características e Estilos Aprendizagem, segundo Honey e Mumford (1992).

Fonte: elaborado com base em Honey e Mumford (1992; 1997); Mumford (2001); Portilho(2004).

A análise da aprendizagem no contexto organizacional tomou por base a existência de níveis de aprendizagem e os processos envolvidos em relação às forças e fraquezas em relação à aprendizagem organizacional. Quanto aos níveis de aprendizagem, o *framework* proposto contempla as concepções apresentadas por Argyris e Schön (1978) ao destacarem a existência de três níveis de aprendizagem: *single loop* (ciclo único); *double loop* (ciclo duplo) e *deutero* aprendizagem (aprendizagem de terceiro ciclo).

A aprendizagem de circuito simples (*single loop*), segundo Argyris e Schön (1978), normalmente gera efeitos de curta duração e exerce impacto parcial sobre a organização, e refere-se ao como fazer as coisas melhor através da experiência. Para Argyris e Schön (1978), este tipo de aprendizagem está voltado para o aperfeiçoamento dos repertórios e estratégias de ação e não implica em mudanças paradigmáticas de valores, crenças e pressupostos dos atores organizacionais.

A aprendizagem de circuito duplo (*double loop*) visa ajustar normas e valores, foca o porquê de as coisas serem feitas tendo como objetivo o desenvolvimento de novos paradigmas que envolvem o questionamento dos valores fundamentais da organização, e geram efeitos e impactos de longo prazo (ARGYRIS; SCHÖN, 1978; CABRAL, 2001). A aprendizagem do tipo *deutero* refere-se à habilidade de “aprender como aprender” consistindo em uma mudança de postura por parte dos indivíduos que compõem as organizações (ARGYRIS; SCHÖN, 1978). A análise dos níveis de aprendizagem foi utilizada neste estudo como auxílio à tomada de decisões, por parte dos gestores, na participação em arranjos interorganizacionais.

O modelo de Brown e Hendry (1998) serviu de base para analisar os processos que caracterizam a aprendizagem e as forças e fraquezas envolvidas na aprendizagem organizacional. Este modelo foi utilizado, na proposição do *framework*, por representar um avanço no estudo da aprendizagem e por considerar relacionamentos horizontais (distritos industriais) estabelecidos entre organizações, que é o foco deste trabalho. Com o objetivo de explorar o impacto dos relacionamentos interorganizacionais no processo de aprendizagem, Brown e Hendry (1998) especificaram quatro processos que estão envolvidos em aprendizagem organizacional. São eles: a) Interpretação – é o processo pelo qual os indivíduos em organizações dão sentido aos eventos externos. Estes eventos podem ser a resposta do ambiente a ações compreendidas pela organização ou, mais geralmente, às atividades do mercado; b) Inovação – é o processo pelo qual os indivíduos em organizações sentem-se autorizados a colocar em prática o que está fora do seu comportamento normal

relacionado ao seu trabalho. Isto pode acontecer ao nível individual, em um grupo ou em um contexto de equipe; c) Integração – é o processo pelo qual são exploradas as idéias novas e as atividades inovativas originadas nos níveis pessoal e local, e implementadas e exploradas em uma plataforma mais ampla pela empresa. Isto pode resultar na introdução de procedimentos, produtos e serviços novos e; d) Ação – é o processo pelo qual as organizações fazem escolhas coletivas e tomam ações estratégicas (BROWN; HENDRY, 1998).

Para Brown e Hendry (1998, p. 132), todos os quatro processos precisam acontecer para que possa ocorrer aprendizagem organizacional, isto é, “indivíduos aprendendo e agindo, e a organização capturando e institucionalizando a aprendizagem, agindo então”. Brown e Hendry (1998) sublinham que as redes interorganizacionais oferecem oportunidades significativas ao processo de aprendizagem em função das interações sociais que se estabelecem e do apoio prestado à troca de conhecimento, informações, recursos e capacidades.

Avançando-se para uma análise da aprendizagem no contexto interorganizational, os aportes e modelos teóricos de Larsson *et al.* (1998); Lane e Lubatkin (1998) e Lubatkin, Florin e Lane (2001) serviram de referência na realização desta pesquisa. O modelo desenvolvido por Larsson *et al.* (1998) permite identificar as estratégias de aprendizagem utilizadas pelas organizações que estabelecem relacionamentos interorganizacionais. A tipologia desenvolvida por Larsson *et al.* (1998) apresenta cinco tipos de comportamentos estratégicos, baseados na transparência e receptividade em relação aos parceiros, sendo eles: colaboração, competição, compromisso, evitação e acomodação.

As estratégias de colaboração e competição são consideradas, pelos autores, como altamente agressivas, pois apresentam alta receptividade para absorver o conhecimento das empresas parceiras. A diferença entre estes dois tipos de comportamentos estratégicos reside, justamente, na transparência em descobrir conhecimentos das empresas que estabelecem relações de cooperação. De modo contrário, as estratégias de evitação e de acomodação apresentam baixa receptividade para absorver novos conhecimentos que transitam nos relacionamentos entre as empresas que estabelecem parcerias. Já a estratégia de compromisso caracteriza-se por ser moderadamente receptiva e moderadamente transparente (LARSSON *et al.* 1998).

De acordo com Larsson *et al.* (1998), os comportamentos estratégicos voltados à competição podem resultar em um acréscimo de conhecimentos para as empresas parceiras que adotam um comportamento de alta transparência. No entanto, esta intenção poderá exercer um efeito sobre as outras organizações parceiras levando-as a adotar, também, comportamentos estratégicos voltados à competição. Sob esta óptica, estes mesmos autores acrescentam que as combinações envolvendo estratégias de acomodação ou competitivas podem conduzir a resultados assimétricos em termos de aprendizagem interorganizational, pois a dimensão individual de transferência e apropriação do novo conhecimento prevalece sobre a dimensão coletiva. Conhecer os tipos de comportamentos estratégicos adotados pelas organizações que estabelecem relacionamentos é relevante na medida em que possibilita um maior entendimento de como a aprendizagem coletiva se desenvolve e de como os resultados da aprendizagem são compartilhados entre os parceiros envolvidos.

Os métodos de aprendizagem, propostos por Lane e Lubatkin (1998), foram considerados na proposição do *framework* por permitir entender a forma como as organizações que estabelecem relacionamentos se apropriam dos conhecimentos que estão sendo compartilhados, bem como os tipos de conhecimentos que circulam nos relacionamentos estabelecidos. Estes mesmos autores reforçam que o conhecimento de uma empresa inclui um conhecimento articulável e facilmente comunicado, bem como um conhecimento tácito, não-codificado. Para estes autores, existem três métodos para aprender

um novo conhecimento externo (aprendizagem ativa, passiva e interativa), sendo que cada método fornece um tipo diferente de conhecimento.

De acordo com Lane e Lubatkin (1998), as aprendizagens ativa e passiva fornecem conhecimentos articuláveis (observáveis), o que significa dizer que estes conhecimentos não são raros, não são imperfeitamente comercializáveis e não são caros para imitar. A transferência deste tipo de conhecimento, para estes autores, pode guiar o desenvolvimento de capacidades, mas não permite às organizações torná-los únicos, menos imitáveis ou com maior valor estratégico. Isto pode ser feito através da aprendizagem interativa, visto que as empresas desenvolvem habilidades para adquirir e compreender os componentes observáveis e tácitos do conhecimento que se encontram imbricados no contexto social das próprias empresas.

Para analisar a aprendizagem interorganizacional, o *framework* proposto neste estudo contemplou o modelo evolutivo desenvolvido por Lubatkin, Florin e Lane (2001). Este modelo, para estes autores, contempla sucessivos ciclos de aprendizagem denominados de convergência, divergência e re-orientação e leva em consideração a interdependência de recursos, objetivos e tarefas. A utilização deste modelo, permite verificar em qual estágio evolutivo as organizações se encontram, bem como o nível de interdependência de recursos, objetivos e tarefas existentes nos relacionamentos interorganizacionais. A busca de uma maior compreensão destes aspectos pode facilitar a criação de conhecimento entre as organizações e contribuir para o fortalecimento do trabalho cooperativo entre os envolvidos.

De acordo com Lubatkin, Florin e Lane (2001), a convergência é o primeiro dos três processos evolutivos em que o processo de aprendizagem ocorre por reciprocidade de recursos e objetivos, representando um processo iterativo por meio do qual as empresas parceiras simultaneamente aprendem a confiar e aprendem a aprender. Na fase denominada divergência, Lubatkin, Florin e Lane (2001) mencionam que o processo de aprendizagem de empresas envolvidas em alianças de aprendizagem recíproca ocorre pela especialização através da interdependência de tarefas. Nesta fase, estes mesmos autores destacam que vários estrategistas reconheceram que as empresas podem aumentar a produtividade conjunta através da especialização cooperativa ou do investimento em recursos de transação específicos, os quais podem ser físicos (laboratórios de pesquisa), humanos (treinamento adicional, reuniões) e/ou processual (coordenação entre as rotinas das empresas). Neste estágio, as empresas têm a percepção de que cada empresa parceira pode melhor contribuir para os resultados coletivos se focar as suas ações específicas nas áreas de conhecimento que melhor dominarem (LUBATKIN; FLORIN; LANE, 2001).

Lubatkin, Florin e Lane (2001) ressaltam que a progressão para o estágio final de uma estrutura de conhecimento interfirma, denominado de re-orientação, pode não ocorrer se uma empresa deixar de agir de boa fé. Ou seja, segundo eles, este estágio envolve um processo dinâmico, não-linear e indutivo de descobertas comuns que são dependentes de fatores cognitivos, comportamentais e administrativos. Para estes mesmos autores, no estágio de re-orientação, a aprendizagem em alianças somente é possível na presença de três interdependências: recursos, objetivos e tarefas.

O desenvolvimento do *framework* também contemplou a análise dos elementos de aprendizagem interorganizacional que podem contribuir com o fortalecimento e manutenção dos relacionamentos interorganizacionais ao longo do tempo. Estes elementos emergiram do referencial teórico e foram agrupados em duas dimensões: cognitiva-estrutural e comportamental-social. A classificação nestas duas dimensões foi inspirada nos estudos desenvolvidos por Easterby-Smith e Araújo (2001) e por Antonello (2004), que defendem que a distinção mais significativa entre os autores que escrevem sobre aprendizagem organizacional pode ser resumida de acordo com a ênfase que estes autores atribuem à aprendizagem: como um processo técnico ou como um processo social. Assim, procurou-se

ampliar estas dimensões para o nível interorganizacional, por entender-se que a ênfase atribuída à aprendizagem interorganizacional contempla estas duas dimensões. No presente estudo, a dimensão cognitiva/estrutural está mais relacionada à visão técnica proposta por Easterby-Smith e Araújo (2001) e a dimensão social/comportamental à visão social apontada pelos mesmos autores.

A dimensão cognitiva/estrutural consiste de elementos relacionados à capacidade das organizações em identificar, adquirir, internalizar e transferir conhecimentos. Além disto, envolve aspectos relacionados a simetrias e assimetrias de conhecimentos, conhecimento anterior dos parceiros, realização de pesquisas conjuntas, grau de interdependência de tarefas e recursos, bem como variáveis relacionadas ao tempo, tecnologia e estrutura das empresas e das redes. A dimensão comportamental/social focaliza aspectos relacionados às interações entre as organizações envolvidas em ações colaborativas. Os elementos agrupados nesta dimensão procuram manifestar os modos pelos quais as organizações se comportam quando estão trabalhando conjuntamente, bem como focalizam a confiança, a comunicação, a transferência de conhecimento tácito e explícito, o treinamento conjunto, os mecanismos de controle/governança, a interdependência de objetivos, a criação de novos conhecimentos, a existência de normas e valores compatíveis, a cultura e a incerteza como aspectos relevantes a serem observados ao se analisar o processo de aprendizagem interorganizacional.

Para ampliar o entendimento de como ocorre o processo de aprendizagem entre organizações que estabelecem relacionamentos interorganizacionais, acrescenta-se a análise do oportunismo e da confiança nas relações de cooperação. O oportunismo é um dos pressupostos da Economia dos Custos de Transação (WILLIAMSON, 1985) e ao ampliar a compreensão sobre esta vertente teórica é possível melhor entender as questões envolvidas na formação e desempenho dos arranjos interorganizacionais e no processo de aprendizagem interorganizacional. Nos relacionamentos interorganizacionais, o oportunismo pode ser considerado um fator-chave e remete à seguinte reflexão: *as organizações que participam de relacionamentos interorganizacionais adotam iniciativas oportunistas, mantendo informações privilegiadas, transmitindo informações distorcidas às demais e, muitas vezes, rompendo contratos com o objetivo de se apropriar dos lucros advindos da transação?* Esta é uma questão que merece apreciação, já que o oportunismo pode implicar perdas para algumas organizações envolvidas na transação.

Para análise da confiança, os modelos de Barney e Hansen (1994); Larsson *et al.* (1998) e Child (1999) foram contemplados no *framework* proposto ao permitir um entendimento do nível de confiança presente nos relacionamentos e na influência do mesmo no processo de aprendizagem interorganizacional. De acordo com Larsson *et al.* (1998), a literatura envolvendo a temática da confiança interorganizacional abarca duas dimensões: a calculativa e a comportamental. A confiança calculativa é baseada na motivação racional de participar da relação para agregar valor através da complementaridade de recursos, da ajuda mútua e dos efeitos de reputação. Já a confiança comportamental, para Larsson *et al.* (1998), refere-se à confiança pura, baseada nas crenças bem intencionadas e expectativas otimistas de que a outra parte executará ações positivas e evitará ações negativas. Ambas dimensões estão inter-relacionadas e são mutuamente relevantes para os estudos interorganizacionais.

Para enfatizar esta discussão, agrega-se o estudo de Child (1999), ao estabelecer um diálogo envolvendo a confiança e as alianças estratégicas internacionais. Child (1999) apresenta uma discussão a respeito da natureza condicional da confiança, através da análise de aspectos que envolvem os campos em que a confiança deve ser desenvolvida e os alicerces sobre os quais deve se apoiar a confiança. Alinhado a esta perspectiva, para uma melhor compreensão da confiança em relações de cooperação, especialmente ao se tratar de relacionamentos interorganizacionais, Child (1999) apresenta uma distinção entre a confiança calculista, a cognitiva e a normativa, conforme as fases evolutivas das relações de cooperação.

A confiança calculista envolve expectativas a respeito dos parceiros, baseia-se na garantia de que os parceiros envolvidos cumprirão com o que foi combinado, uma vez que a punição pela violação da confiança é maior do que os benefícios envolvidos. A confiança cognitiva, ainda de acordo com Child (1999, p. 155), fornece uma base para o entendimento das ações dos parceiros, sendo que “as cognições comuns provêm a certeza adicional de que um dos parceiros pode prever razoavelmente as atitudes dos outros com base nas expectativas compartilhadas”. Nesta fase, há uma maior compreensão mútua, possibilitando um melhor entendimento sobre a forma de pensar dos parceiros, de modo a conhecer antecipadamente seu comportamento. Já a confiança normativa envolve o compartilhamento de valores comuns entre os envolvidos, baseando-se nas relações interpessoais e de amizade que, quando desenvolvidas a longo prazo, podem fornecer um esteio para que este tipo de confiança se desenvolva (CHILD, 1999).

Reforçando a análise da confiança nas relações de cooperação, Barney e Hansen (1994) desenvolveram um estudo com o objetivo de entender as condições sob as quais a confiança, nos relacionamentos entre empresas, pode ser considerada uma fonte de vantagem competitiva e de melhoria de performance das organizações. Neste sentido, os autores apresentam três tipos de confiança que podem emergir nas relações de cooperação, sendo elas: forma fraca, semi-forte e forte. De acordo com Barney e Hansen (1994), a forma fraca de confiança, geralmente, não é considerada fonte de vantagem competitiva, pois há condições de igualdade entre os envolvidos e não se justificam gastos na construção de mecanismos de governança. Já para que a forma semi-forte de confiança seja uma fonte de vantagem competitiva, deverá haver muita heterogeneidade entre as habilidades e capacidades dos agentes envolvidos nas transações. Em relação à forma forte de confiança como fonte de vantagem competitiva, é necessário que todos se comportem de maneira confiável, caso contrário haverá necessidade de criação de mecanismos de governança para controlar as transações entre os agentes envolvidos (BARNEY; HANSEN, 1994).

Assim, o desenvolvimento de um *framework* de análise sobre como ocorre a aprendizagem entre as organizações inseridas em redes horizontais foi construído com base no referencial teórico utilizado como referência nesta pesquisa e tem o propósito de auxiliar e proporcionar uma maior compreensão da realidade em estudo, na medida em que procura estabelecer relações entre os construtos teóricos envolvidos na temática que está sendo estudada. Deste modo, o *framework* de análise que orientou a realização da presente pesquisa foi desenvolvido com base em uma aglutinação de construtos apresentados nas linhas teóricas (PERIN, 2001) que foram utilizadas para alicerçar o presente estudo. Assim, na Figura 1, é apresentado o *framework* proposto.

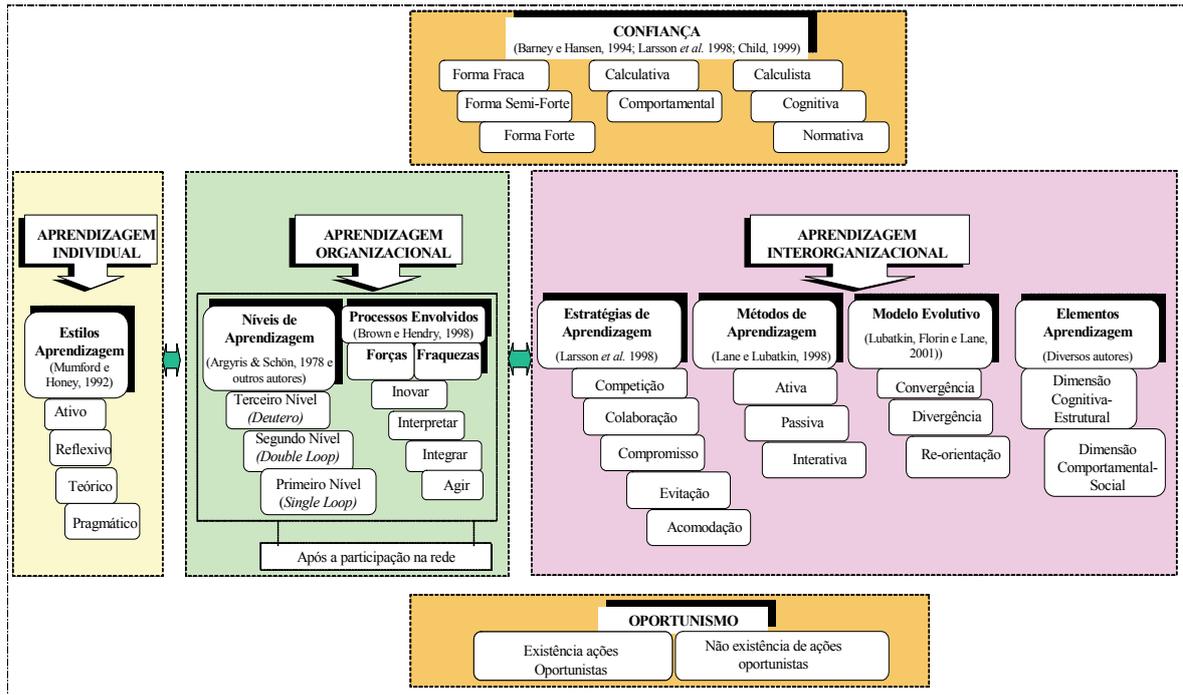


Figura 1 – Framework de Análise Proposto

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Honey e Mumford (1992); Argyris e Schön (1978); Brown e Hendry (1998); Larsson et al. (1998); Lane e Lubatkin (1998); Lubatkin, Florin e Lane (2001); Williamson (1975); Barney e Hansen (1994); Child (1999).

3 Metodologia

A presente pesquisa se caracteriza por ser de caráter qualitativo que, segundo Malhotra (2001), proporciona *insights* valiosos, que permitem alcançar uma compreensão qualitativa das razões e motivações subjacentes ao problema proposto. A estratégia de pesquisa pode ser classificada como exploratória, pois como o estudo da temática da aprendizagem (individual, organizacional e interorganizacional) e do oportunismo e da confiança em relacionamentos interorganizacionais são questões emergentes no meio acadêmico, e ainda carecem de trabalhos empíricos abordando o contexto brasileiro, entende-se que este estudo possibilita ampliar a compreensão e a familiaridade destes complexos fenômenos. E, deste modo, acredita-se que ele possa suscitar a motivação de outros pesquisadores para o desenvolvimento de novas pesquisas sobre este mesmo tema. Segundo a proposta de Gil (1999), os estudos exploratórios proporcionam uma maior flexibilidade na busca de informações sobre determinado problema, visando torná-lo mais claro, e possibilitando a construção de novas idéias sobre o tema abordado.

O método adotado para realização desta pesquisa é o do estudo de casos múltiplos (YIN, 2001), pois as unidades de análise são duas redes supermercadistas, que estabelecem relacionamentos horizontais, constituídas de pequenas e médias empresas que atuam no elo do varejo do segmento do agronegócio. Este método foi escolhido pelo fato de se mostrar alinhado com a questão de pesquisa e com os objetivos propostos neste estudo. A escolha das redes estudadas foi feita de maneira intencional, a partir do interesse e da relevância do elo do varejo para o agronegócio de modo geral. O setor varejista é considerado um elo-chave na cadeia de produtos agroalimentares e exerce um papel importante e mesmo dominante na definição das escolhas das atividades a serem desenvolvidas pela empresas (elos) que lhe fornecem seus produtos para comercialização.

Uma das redes pesquisadas se formou a partir de iniciativas dos empresários, que se reuniram para estabelecer relações de cooperação sem a presença de um coordenador externo,

denominada neste estudo de Rede Merca I. A outra rede também foi formada através de iniciativas dos empresários, no entanto, foi incentivada pelo Programa Redes de Cooperação do Governo do Estado do Rio Grande do Sul, com a presença de um coordenador externo e com a adoção de uma metodologia pré-determinada, denominada de Rede Merca II. A Rede Merca I é composta por 13 empresas, atuando em sete cidades, e a Rede Merca II é integrada por 17 empresas, que atuam em 10 cidades gaúchas.

Os entrevistados foram os gestores das organizações inseridas nas redes analisadas, perfazendo um total de 29 pessoas, sendo que 13 destes gestores atuam na Rede Merca I e os outros 16 gestores exercem suas atividades na Rede Merca II, destacando-se que um dos gestores desta rede possui dois supermercados que integram a rede. A coleta dos dados ocorreu em quatro etapas e as técnicas utilizadas foram centradas nas seguintes fontes de evidências: questionários, entrevistas individuais semi-estruturadas, fontes documentais e, na mesma linha dos estudos de Cabral (2001), também se utilizou outro instrumento de avaliação da aprendizagem, denominado histórias de aprendizagem. Neste estudo, foi utilizada a análise de conteúdo (BARDIN, 1977) como estratégia de análise dos dados qualitativos da pesquisa.

4 Apresentação e Discussão dos Resultados

4.1 Da Aprendizagem Individual à Aprendizagem Interorganizacional em Redes Horizontais: Uma Análise Conjunta das Redes Estudadas

Nesta seção foi inicialmente feita uma análise individual dos estilos de aprendizagem dos gestores que integram as duas redes analisadas. A seguir, foi feita uma análise da aprendizagem organizacional, segundo a perspectiva dos níveis de aprendizagem e das forças e barreiras envolvidas neste processo. Após, foi buscada uma maior compreensão da aprendizagem interorganizacional através de uma análise das estratégias de aprendizagem adotadas pelas empresas, dos métodos e do modelo evolutivo de aprendizagem interorganizacional, dos elementos mais valorizados pelas organizações integrantes das redes investigadas. E, por último, se buscou atingir um melhor entendimento sobre dois dos aportes teóricos importantes ao se tratar da aprendizagem entre organizações, que são: o oportunismo e a confiança entre as empresas que estabelecem relações de cooperação.

Nas redes pesquisadas, são diferentes os estilos de aprendizagem individual predominantes nos gestores. Os resultados encontrados revelam que os gestores pertencentes às organizações da Rede Merca I (sem a presença do coordenador externo) manifestaram possuir uma alta preferência pelo estilo pragmático de aprendizagem, enquanto os gestores que integram as organizações da Rede Merca II (com a presença do coordenador externo) revelaram possuir uma alta preferência pelo estilo reflexivo de aprendizagem. O estilo teórico de aprendizagem apresentou a média mais baixa junto aos gestores da Rede Merca I, e o estilo ativo de aprendizagem obteve a menor média, quando foram considerados os gestores da Rede Merca II.

Além do diagnóstico dos estilos de aprendizagem dos gestores entrevistados procurou-se analisar o processo de aprendizagem organizacional segundo a perspectiva dos níveis de aprendizagem e das forças e barreiras envolvidas nesse processo. Os resultados da pesquisa revelaram que nas empresas integrantes da Rede Merca I (sem a presença do coordenador externo), tem ocorrido aprendizagem *single loop*, pois as mudanças têm ocorrido apenas nos procedimentos e rotinas de trabalho e não há um questionamento a respeito do por quê de as coisas serem efetivamente realizadas. Estes resultados evidenciaram ainda que, nas empresas que estabelecem relacionamentos horizontais em uma rede cujo fator motivacional para a formação da rede foi a iniciativa dos empresários sem a presença de um coordenador externo, a aprendizagem está, basicamente, concentrada na identificação e correção de erros. Esta constatação foi possível porque ainda não se percebeu uma consciência crítica por parte dos

gestores, e nem uma análise e reflexão sobre os pressupostos que os orientam para a tomada de decisões.

De modo coerente com este entendimento, os resultados da pesquisa conduzem a uma compreensão de que a existência de níveis mais elevados de confiança entre as organizações que integram a rede analisada pode contribuir com o avanço da aprendizagem *single loop* para a aprendizagem *double loop*, de modo que sejam criadas condições organizacionais e sociais para que isto efetivamente ocorra. Além disto, os dados também levam à compreensão de que existe a necessidade de uma mudança na forma pessoal de pensar e de agir destes gestores, bem como na maneira pela qual os mesmos gerenciam as suas organizações, de modo a não inibir a aprendizagem *double loop*, tanto na organização quanto entre elas e as demais organizações da rede.

Nas empresas que participam da Rede Merca II, na qual existe a presença de um coordenador externo, os resultados indicaram a ocorrência de aprendizagem *double loop*. Este tipo de aprendizagem tem se materializado através de uma mudança nos modelos mentais dos gestores, e também promovendo transformações nos modos de pensar e na forma de atuação de suas equipes, e da rede como um todo. Na pesquisa, ficou evidente que tanto a preocupação a longo prazo quanto o questionamento do por quê de as coisas serem feitas têm contribuído para o aumento da capacidade das organizações para a resolução de problemas de ordem coletiva. Estes resultados permitiram deduzir que a evolução para a aprendizagem *double loop*, na rede analisada, também pode, ao menos em parte, ser devida ao maior nível de confiança observado nos relacionamentos. Esta maior confiança tem se mostrado como um fator mais propício para que o aprendizado efetivamente ocorra. Assim, a confiança, juntamente com a presença de uma pessoa externa à rede, serve como um agente de mudanças, facilitando as relações entre as empresas inseridas em rede, e também a forma de atuação dos diversos agentes envolvidos.

Tomando-se como referência o construto de Brown e Hendry (1998), os resultados encontrados demonstraram que, na Rede Merca I (em que não existe a presença de um coordenador externo), estas forças atuam no nível individual e contemplam atividades voltadas à interpretação e inovação. E as referidas fraquezas atuam tanto nos processos organizacionais quanto nos individuais, relacionados às atividades de interpretação, inovação, integração e ação. Em termos de forças e fraquezas que podem facilitar e/ou dificultar a aprendizagem das organizações que atuam na Rede Merca I, os resultados da pesquisa sinalizam para a necessidade de uma quebra de paradigmas por parte dos gestores, e também para uma mudança de mentalidade, no sentido de fortalecer o senso de coletividade, e reduzindo, desta forma, as ações individualistas que ainda prevalecem nos relacionamentos entre as empresas.

Na Rede Merca II (em que há a presença de um coordenador externo), foi constatado que as forças facilitadoras da aprendizagem atuam nos processos individuais e nos organizacionais relacionados às quatro atividades que compõem o modelo: interpretar, inovar, integrar e agir. E as fraquezas relativas a esta aprendizagem estão, basicamente, concentradas nos processos organizacionais relacionados às atividades de integração e de ação. Estes resultados representam um indicativo favorável ao processo de aprendizagem, uma vez que as forças facilitadoras foram detectadas nos quatro processos que compõem o modelo proposto por Brown e Hendry (1998).

Avançando-se na análise da aprendizagem para o nível interorganizacional procurou-se identificar as estratégias individuais de aprendizagem adotadas pelas empresas inseridas em redes horizontais, bem como analisar os métodos e o estágio evolutivo em que as mesmas se encontram. Nas empresas integrantes da Rede Merca I (em que não há a presença de um coordenador externo) foi constatada uma predominância de comportamentos estratégicos que variam desde a estratégia de compromisso até a da competição. Esta tendência sinaliza para

uma transferência limitada em termos de quantia de conhecimento compartilhado entre as organizações. Tal limitação no compartilhamento requer uma análise mais atenta para os motivos que restringem os graus de transparência e de receptividade por parte das empresas que estabelecem relações de parceria. Nas organizações participantes da Rede Merca II, foi verificada uma tendência para o estabelecimento de comportamentos estratégicos voltados à colaboração, representando um indicativo favorável para a aprendizagem interorganizacional e para o fortalecimento da confiança entre as empresas parceiras.

Quanto aos métodos empregados e aos estágios evolutivos em que as redes se encontram, foi detectado que os mesmos diferem entre as duas redes analisadas. A Rede Merca I pode ser caracterizada pelo método ativo e passivo de aprendizagem, enquanto a Rede Merca II pode ser identificada como adotando o método interativo. Estas constatações representam um indicativo de que a construção de um maior nível de confiança entre os atores envolvidos na Rede Merca I pode ser um elemento que possibilite a co-evolução para os estágios evolutivos posteriores deste processo, na medida em que aumentará o compromisso das organizações que a integram com os relacionamentos estabelecidos sob a óptica da cooperação e, conseqüentemente, com o processo de aprendizagem interorganizacional.

Sob a perspectiva do modelo evolutivo, as evidências empíricas demonstraram que a Rede Merca I se encontra no estágio de convergência, enquanto que a Rede Merca II já evoluiu para o estágio de re-orientação. Partindo-se destas constatações, chegou-se à conclusão de que o avanço para o estágio evolutivo de re-orientação na Rede Merca II advém da presença do espírito colaborativo e das relações de confiança existentes entre as empresas.

Outra categoria de análise que auxiliou na compreensão de como ocorre a aprendizagem entre empresas que estabelecem relacionamentos horizontais em rede refere-se à valorização atribuída aos elementos de aprendizagem. Convém realçar que os gestores da Rede Merca I atribuem uma maior valorização aos elementos da dimensão cognitiva-estrutural, e que os gestores da Rede Merca II valorizam mais os elementos da dimensão comportamental-social. No que se refere à influência dos elementos de aprendizagem, as constatações empíricas nas duas redes estudadas permitem inferir que os elementos da dimensão comportamental-social exercem uma influência mais forte sobre o processo de aprendizagem entre as organizações que estabelecem relacionamentos horizontais em rede. Tal inferência deve-se ao fato de que, na Rede em que foi constatado que os gestores atribuem uma maior valorização a estes elementos, tem ocorrido uma aprendizagem em nível mais elevado (*double loop*).

Em se tratando de confiança e oportunismo em relações de cooperação os resultados indicam que as organizações que integram a Rede Merca I estão encontrando espaço para o desenvolvimento de ações oportunistas, e o fazem visando obter vantagens individuais em termos de aprendizagem. Os resultados mostraram que o caráter individualista ainda predomina nos relacionamentos estabelecidos entre os gestores. E esta tendência tem se materializado através da manutenção de informações privilegiadas por algumas empresas e da falta de clareza e transparência das informações e conhecimentos que são compartilhados.

Na Rede Merca II, diferentemente do que se constatou na Rede Merca I, não foi observada a adoção de comportamentos oportunistas por parte dos envolvidos, e há a compreensão de que a confiança tem aumentado na medida em que os relacionamentos evoluem ao longo do tempo. Estes resultados remetem às seguintes reflexões alternativas: ou (a) as organizações realmente não estão adotando iniciativas oportunistas, procurando, com isto, priorizar a idéia do coletivo e da colaboração entre empresas, ou (b) não existem mecanismos de controle efetivos que permitam verificar a adoção de iniciativas desta natureza, sendo que estas, se existirem, passam despercebidas pelos gestores envolvidos nos relacionamentos. Na percepção dos gestores, o ambiente favorável para que ocorra os

relacionamentos interorganizacionais têm eliminado a adoção de comportamentos oportunistas através da auto-exclusão dos parceiros que adotam iniciativas desta natureza.

4.2 Estabelecendo Relações entre os Construtos e as Categorias Analisadas no Framework proposto

Visando ampliar e aprofundar a compreensão de como ocorre o processo de aprendizagem entre organizações que estabelecem relacionamentos horizontais em rede, foi feita uma análise para estabelecer relações entre os construtos e categorias representadas no *framework* proposto, considerando-se o exame conjunto dos dois casos estudados.

Ao estabelecer relações entre os estilos de aprendizagem e os níveis de aprendizagem organizacional, foi constatado que os gestores com preferências pelo estilo reflexivo de aprendizagem consideram que a participação na rede tem proporcionado um aprendizado de nível mais elevado (*double loop*) para as organizações que dela participam. Já os gestores com características predominantes do estilo pragmático de aprendizagem mencionaram que a inserção em rede tem possibilitado uma aprendizagem *single loop*, pois as mudanças percebidas devem-se à aquisição de novas técnicas de trabalho, rotinas e procedimentos. Também foi identificada uma tendência, por parte dos gestores com características do estilo teórico de aprendizagem, para a existência de aprendizagem *double loop*. E, por parte dos gestores com preferências pelo estilo ativo de aprendizagem, foi observado que os mesmos consideram que a aprendizagem de baixo nível (*single loop*) tem predominado nas organizações pertencentes às redes analisadas.

Com relação às forças e barreiras referentes ao processo de aprendizagem organizacional, foi verificada uma tendência dos gestores com características do estilo ativo e pragmático de aprendizagem de, considerar que as forças atuam prioritariamente nos processos de nível individual, e que as barreiras atuam mais nos processos de nível individual e organizacionais. Com relação aos gestores que valorizam características dos estilos teórico e reflexivo de aprendizagem, foi percebido justamente o oposto, pois as forças relativas à aprendizagem residem nos processos de nível individual e organizacional, enquanto as barreiras atuam nos processos de nível organizacional.

Delineando uma relação entre os estilos de aprendizagem e as estratégias individuais de aprendizagem interorganizacional, foi verificado que, nas organizações onde há preferências pelos estilos reflexivo e teórico de aprendizagem, a estratégia de aprendizagem predominante é a de colaboração. E isto se concretizou através de alta transparência e de alta e moderada receptividade entre os parceiros. Nas organizações em que os entrevistados revelaram priorizar características do estilo pragmático de aprendizagem, foi percebida a existência de comportamentos estratégicos de compromisso à competição, com moderada transparência e alta receptividade para absorver e compartilhar o conhecimento. Já nas organizações onde os gestores apresentam características pelo estilo ativo de aprendizagem, foi possível constatar uma maior tendência para a adoção de estratégias de evitação, relativas à aprendizagem, através da adoção de comportamentos de baixa transparência e de baixa receptividade.

Quanto aos métodos de aprendizagem e ao modelo evolutivo, foi observado que, nas organizações onde os gestores priorizam características dos estilos ativo e pragmático de aprendizagem, há uma tendência para a aprendizagem passiva e ativa, e para o estágio evolutivo de convergência. Já em empresas onde os gestores priorizam características dos estilos teórico e reflexivo de aprendizagem, há uma tendência para a aprendizagem interativa e para o estágio evolutivo de re-orientação.

Os resultados demonstraram que os gestores com características predominantes dos estilos de aprendizagem reflexivo e teórico atribuem uma maior valorização para os

elementos de aprendizagem interorganizacional pertencentes à dimensão comportamental-social. Os gestores com estilos pragmático e ativo de aprendizagem manifestaram valorizar mais os elementos de aprendizagem interorganizacional enquadrados na dimensão cognitiva-estrutural.

Ao se ampliar esta discussão, inserindo nela os temas da confiança e do oportunismo em relações de cooperação, foi observado, nos estudos realizados, que o mais usual é a coexistência entre confiança e oportunismo entre os atores envolvidos. Neste estudo, pôde ser verificado que, entre os gestores que priorizam características de aprendizagem dos estilos teórico e reflexivo foi constatada a existência da confiança sem o oportunismo. E isto, por sua vez, requer uma transformação nos modelos mentais dos gestores, na sua forma de pensar e de agir. Este é um tipo de mudança que representa um grande desafio, ao se tratar de posicionamento e atitudes de gestores pertencentes a organizações que estabelecem relacionamentos interorganizacionais.

Com o intuito de permitir uma melhor visualização das relações existentes entre os construtos e categorias estudadas, foi elaborada a Figura 2, apresentada a seguir.

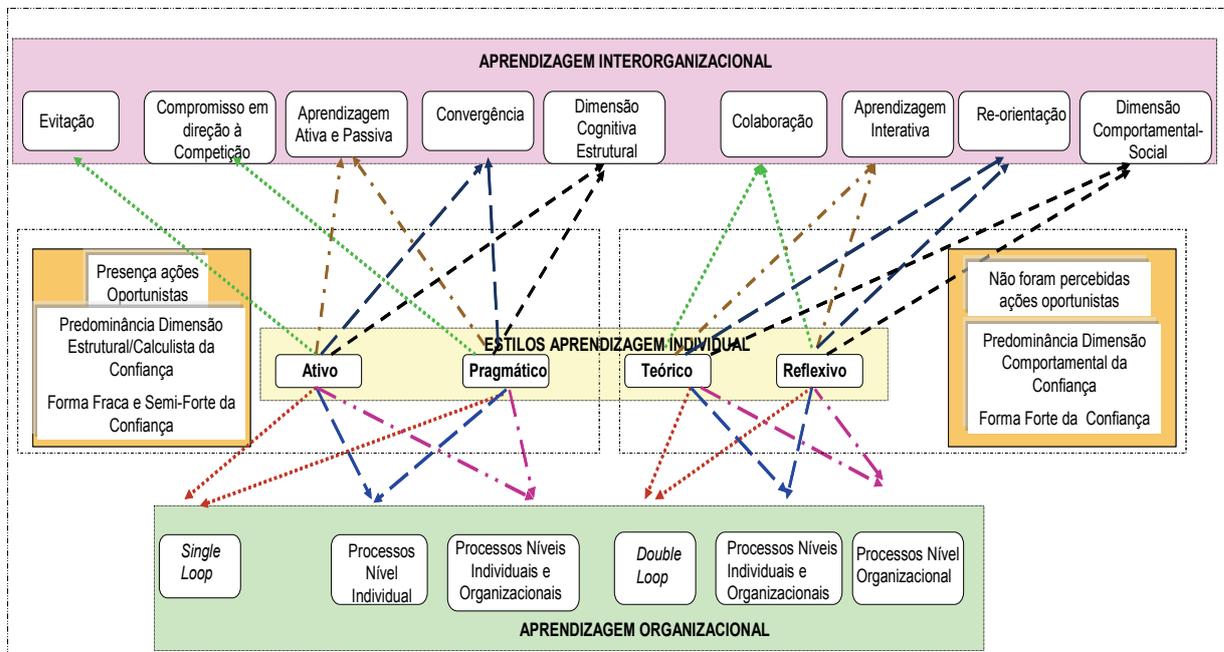


Figura 2 – Articulação entre as categorias analisadas

Fonte: elaborado com base nos dados da pesquisa.

O desenvolvimento do *framework* e a articulação entre as categorias utilizadas neste estudo podem contribuir para uma melhor compreensão de como ocorre o processo de aprendizagem entre organizações que estabelecem relacionamentos horizontais em rede. Cabe ressaltar que a análise foi realizada considerando-se as duas redes estudadas, de modo conjunto, não sendo possível a generalização dos resultados para outras realidades, o que caracteriza uma das limitações deste estudo.

5 Considerações Finais: Pontos Relevantes que emergiram com o Desenvolvimento do Estudo e Contribuições fornecidas pela Pesquisa

A presente pesquisa permitiu estabelecer um paralelo entre as abordagens teóricas e as evidências reveladas através dos resultados encontrados. Com a sua realização, emergiram alguns pontos relevantes relacionados ao processo de aprendizagem entre organizações que

estabelecem relacionamentos horizontais em rede, dentre os quais podem ser destacados: (a) o fortalecimento das relações de confiança pode contribuir para a sustentabilidade dos relacionamentos, na medida em que os mesmos evoluem, facilitando o desenvolvimento de ações coletivas e o processo de aprendizagem entre as empresas parceiras. A confiança foi considerada o elemento mais valorizado pelos entrevistados e exerce uma forte influência no processo de aprendizagem interorganizacional. Os resultados da pesquisa servem para reforçar a opinião de Lourenzani (2005), ao destacar que as ações colaborativas alicerçadas na confiança podem incentivar relacionamentos a longo prazo e a de Ghisi (2005) ao afirmar que a confiança é uma das principais variáveis na consolidação dos relacionamentos entre os parceiros; (b) a presença de um coordenador externo às redes e da utilização de uma metodologia adequada possibilita uma maior interação entre as pessoas, criando um clima propício ao diálogo e a troca de experiências e conhecimentos, facilitando o processo de aprendizagem entre as empresas. Estes achados confirmam o entendimento de Verschoore (2003) ao realçar a importância de profissionais qualificados como mediadores de conflitos e motivadores dos associados; (c) o papel exercido pela coordenação, que atua como catalisadora e propulsora de novas idéias e de novas ações, tem incentivado a criatividade e a inovação entre os membros das redes, servindo também como indutora de maiores níveis de interação entre os atores envolvidos. Neste sentido, corrobora-se estas idéias com as de Barboza (2006), ao mencionar que a participação dos consultores e de instrumentos de gestão podem servir como catalisadores e facilitadores dos relacionamentos; (d) a utilização de uma metodologia como auxílio na condução do processo evolutivo dos relacionamentos facilitam a circulação de conhecimentos tácito e explícito, e também influencia, positivamente, o processo de aprendizagem entre as empresas parceiras; e (e) para que ocorra um avanço no processo de aprendizagem, em nível interorganizacional, os resultados da presente pesquisa sinalizaram a importância de: comportamentos estratégicos voltados à colaboração (LARSSON *et al.*, 1998); aprendizado através do método interativo (LANE; LUBATKIN, 1998); e atribuição uma maior valorização aos elementos de aprendizagem da dimensão comportamental-social, principalmente ao elemento-chave da confiança nos relacionamentos.

As abordagens teóricas que serviram como fundamentos para o desenvolvimento da presente pesquisa, juntamente com as constatações empíricas encontradas trouxeram contribuições tanto para o contexto acadêmico quanto para o contexto empresarial. Uma das contribuições deste estudo se refere ao fato de as aprendizagens individual, organizacional e interorganizacional serem consideradas, por diversos autores, como temas emergentes. Assim, tais temas necessitam de um maior aprofundamento tanto através da ampliação destes conceitos quanto envolvendo os relacionamentos que ocorrem entre as organizações. Desta forma, estudos mais aprofundados sobre esta temática são relevantes, pois possibilitam ampliar o conhecimento relativos a esta área, através de análises teórico-conceituais e práticas. Além disto, avaliações críticas sobre como os relacionamentos se estabelecem também são importantes para proporcionar uma melhor compreensão deste processo, de modo a facilitar o desenvolvimento e o fortalecimento dos relacionamentos interorganizacionais.

Do ponto de vista pragmático, esta pesquisa pode trazer uma contribuição útil para pessoas e organizações, que podem contar com este estudo para tomar decisões e empreender novas ações de modo a construir uma nova cultura de aprendizagem. E estes processos devem valorizar, entre outros aspectos, a investigação e a análise dos elementos de aprendizagem considerados essenciais nos relacionamentos interorganizacionais. O estudo aqui apresentado também pode auxiliar na identificação dos fatores que podem limitar e/ou facilitar este processo, principalmente pelo fato de existirem poucos trabalhos empíricos envolvendo esta temática, especialmente no contexto brasileiro. Outra contribuição trazida pela presente pesquisa consiste em trazer esta discussão para o campo das organizações do segmento supermercadista, em função da significativa importância deste setor para os campos social e

econômico do nosso país. A importância desta atividade para o agronegócio, além do importante papel que este elo exerce sobre os demais elos da cadeia, tem sido materializada principalmente através do crescimento da área de vendas, do número de *check-outs* e do número de geração de empregos diretos na economia brasileira. Para os gestores, uma maior compreensão da aprendizagem, desde o nível individual até o nível interorganizacional, pode ser uma estratégia adequada para o desenvolvimento de comportamentos voltados à cooperação, através da participação em arranjos interorganizacionais horizontais que podem conduzir a uma melhoria da competitividade das organizações e da própria rede.

Referências

- ANTONELLO, C. **Alternativas de Articulação entre Programas de Formação Gerencial e as Práticas de Trabalho**: Uma contribuição no desenvolvimento de competências. 2004. 378 f. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.
- ARBAGE, A. P. **Custos de Transação e seu Impacto na Formação e Gestão da Cadeia de Suprimentos**: Estudo de Caso em Estrutura de Governança Híbridas do Sistema Agroalimentar no Rio Grande do Sul. 2004. 267 f. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.
- ARGYRIS C; SCHÖN, D. **Organizational Learning**: A theory of action perspective. USA: Addison-Wesley, 1978.
- BARBOZA, H. B. **Governo Gaúcho estimula Microempresários a se organizarem para enfrentar a Concorrência das Grandes Empresas – Programa Redes de Cooperação**. Disponível em <<http://inovando.fgvsp.br/conteudo/documentos.pdf>>. Acesso em: 15 out. 2006.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARNEY, J.; HANSEN, M. H. Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage. **Strategic Management Journal**, Chchester, v. 15, n. esp., p. 175-190, Winter 1994.
- BASTOS, A. V. B. *et al.* Aprendizagem Organizacional versus Organizações que Aprendem: Características e Desafios que cercam essas duas Abordagens de Pesquisa. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2., 2002, Recife. **Anais...** Recife: PROPAD/UFPE, 2002.
- BROWN, J.; HENDRY, C. Industrial Districts and Supply Chain as Vehicles for Managerial and Organizational Learning. **International Studies of Management & Organization**, White Plains, v. 27, n. 4, p. 127-157, Winter 1998.
- CABRAL, C. de A. **Histórias de Aprendizagem**: Um estudo de Caso no Setor de Telecomunicações. 2001. 310 f. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Centro de Estudos e Pesquisas em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2001.
- CHILD, J. Confiança e Alianças Internacionais: o caso das *joint ventures* sino-estrangeiras. In: RODRIGUES, Suzana Braga (Org). **Competitividade, Alianças Estratégicas e Gerência Internacional**. São Paulo: Atlas, 1999.
- CHILD, J.; FAULKNER, D. **Strategies of Co-operation**: Managing Alliances, Network, and Joint ventures. Oxford: Oxford University Press, 1998.
- EASTERBY-SMITH, M.; ARAUJO, L. Aprendizagem organizacional: oportunidades e debates atuais. In: EASTERBY-SMITH, M. *et al.*(Orgs.) **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem**. São Paulo: Atlas, 2001.
- FIANI, R. Teoria dos Custos de Transação. In: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L., **Organização Industrial**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

- GHISI, F. A. **Fatores Críticos na Sustentabilidade das Centrais de Negócios do Setor Supermercado**. 2005. 270 f. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2005.
- GIDDENS, A. **As conseqüências da modernidade**. São Paulo: UNESP, 1991.
- GIL, A.C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1999.
- HAYES, J.; ALLINSON, C. Cognitive Style and the Theory and Practice of Individual and Collective Learning in Organizations. **Human Relations**, New York, v. 51, n. 7, p. 847-871, 1998.
- HONEY, P.; MUMFORD, A. **The Manual of Learning Styles**. 3. ed [S.l.]: Honey, 1992.
- INKPEN, A. Learning through Joint Ventures: A Framework of Knowledge Acquisition. **Journal of Management Studies**, Oxford, v. 37, n. 7, p. 1019-1043, 2000.
- KOLB, D. A gestão e o Processo de Aprendizagem. In: STARKEY, K. **Como as organizações aprendem: relatos dos sucessos das grandes empresas**. São Paulo: Futura, 1997.
- LANE, P.; LUBATKIN, M. Relative Absorptive Capacity and Interorganizational Learning. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 19, n. 5, p. 461-477, 1998.
- LARSSON, R. *et al.* The Interorganizational Learning Dilemma: Collective Knowledge Development in Strategic Alliances. **Organization Science**, Berlin, v. 9, n. 3, p. 285-305, 1998.
- LOURENZANI, A. E. B. **Condicionantes para inserção de Pequenos Produtores em Canais de Distribuição**: Uma análise das ações coletivas. 2005. 218 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2005.
- LUBATKIN, M.; FLORIN, J.; LANE, P. Learning together and Apart: A Model of Reciprocal Interfirm Learning. **Human Relations**, New York, v. 54, n. 10, p. 1353-1382, 2001.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing**: Uma Orientação Aplicada. Porto Alegre, Bookman, 2001.
- MUMFORD, A.; HONEY, P. Questions and Answers on Learning Styles Questionnaire. **Industrial and Commercial Training**, Guilsborough, v. 24, n. 7, p. 10-13, 1992.
- MUMFORD, A. **Aprendendo a Aprender**. São Paulo: Nobel, 2001.
- PERIN, M. G. **A Relação entre Orientação para Mercado, Aprendizagem Organizacional e Performance**. 2001. 181 f. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.
- PORTILHO, E. M. L. **Aprendizaje Universitario**: Um Enfoque Metacognitivo. 2004. 346 f. Tese (Doutorado) - Facultad de Educación, Psicología Evolutiva y de La Educación, Universidad Complutense de Madrid, Madrid, 2004.
- VERSCHOORE, J. R. O Programa Redes de Cooperação: Uma análise dos Instrumentos de Administração Pública para o Desenvolvimento Sócio-Econômico. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 8., 2003, Panamá. **Anais...** Panamá: EBAPE, 2003.
- WILLIAMSON, O. E. **The Economic Institutions of Capitalism**. New York: The Free Press, 1985.
- WOOD JR., T.; PICARELLI FILHO, V. **Remuneração Estratégica**: A Nova Vantagem Competitiva. São Paulo: Atlas, 1999.
- YIN, R. **Estudo de Caso**: Planejamento e Métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.