

---- EARLY VIEW ----

## BASES, PROCESSOS, RESULTADOS E CONTEXTOS DA APRENDIZAGEM INTERORGANIZACIONAL EM REDES DE COOPERAÇÃO: UM ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS

**Verena Alice Borelli**

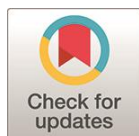
Universidade de Caxias do Sul (UCS), Caxias do Sul, RS, Brasil  
[verena.borelli@gmail.com](mailto:verena.borelli@gmail.com)

**Fabiano Larentis**

Universidade de Caxias do Sul (UCS), Caxias do Sul, RS, Brasil  
[flarenti@ucs.br](mailto:flarenti@ucs.br)

**Douglas Wegner**

Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), São Leopoldo, RS, Brasil  
[dwegner@unisinobr](mailto:dwegner@unisinobr)



### RESUMO

**Objetivo do estudo:** Analisar como se constituem as bases, os processos, os resultados e os contextos da aprendizagem interorganizacional em redes de cooperação. **Metodologia/abordagem:** Estudo de casos múltiplos, por meio de entrevistas e de análise documental, em três redes de cooperação, com predomínio de micro e pequenas empresas dos segmentos da indústria, do comércio e de serviços. **Principais resultados:** A aprendizagem interorganizacional pode ser identificada pelo fortalecimento da competitividade nas bases empresariais, que oportuniza a participação conjunta em atividades. O processo de aprendizagem – formal e informal – acontece na troca de experiências e no compartilhamento de conhecimentos, cujos resultados, obtidos na rede de cooperação, são utilizados internamente nas empresas, conforme as suas trajetórias e expectativas. **Contribuições teóricas/metodológicas:** O estudo evidencia a aprendizagem interorganizacional em sua constituição, ou seja, nas bases, nos processos, nos resultados e em suas interações com o contexto. **Relevância/originalidade:** Contribui-se com o avanço do conhecimento da aprendizagem interorganizacional, especialmente no que tange aos seus processos, por conta da importância da análise multinível; e se amplia o escasso número de pesquisas sobre a aprendizagem em redes de cooperação. **Contribuições sociais/para a gestão:** Destaca-se a relevância da aprendizagem e do conhecimento gerados a partir dos relacionamentos interorganizacionais, com destaque ao papel dos interfaceadores e aos aspectos contextuais na promoção da qualificação dos processos internos e da ampliação da compreensão dos custos e dos riscos envolvidos.

**Palavras-chave:** Aprendizagem interorganizacional. Processos e bases de aprendizagem. Resultados de aprendizagem. Contextos de aprendizagem. Redes de cooperação.



## BASES, PROCESSES, OUTCOMES AND CONTEXTS OF INTERORGANIZATIONAL LEARNING IN COOPERATION NETWORKS: A MULTIPLE CASE STUDY

### ABSTRACT

**Objective:** To analyze the constitution of bases, processes, outcomes and contexts of interorganizational learning in cooperation networks. **Method:** Multiple case study through interviews and document analysis was performed in three cooperation networks, with a predominance of micro and small companies in the industry, commerce and services segments. **Main results:** interorganizational learning can be identified on an interorganizational basis, by strengthening the network companies' competitiveness, providing opportunities for joint participation in activities. Learning processes – formal and informal – have occurred through the exchange of experiences and knowledge sharing. As outcomes, aspects learned in the network have been used internally by companies, which involves their paths and expectations. **Theoretical/methodological contributions:** we have highlighted the constitution of interorganizational learning, that is, bases, processes and outcomes, as well as their interactions with the context. **Relevance/originality:** The study contributes to the knowledge in interorganizational learning, especially in its processes, by taking in consideration the importance of multilevel analysis. It expands the scarce number of studies that investigate learning in cooperation networks. **Social/managerial contributions:** the importance of learning and knowledge generated from interorganizational relationships, with an emphasis on the role of the boundary spanners and on contextual aspects in order to promote qualification of internal processes and to expand the comprehension of costs and risks involved.

**Keywords:** Interorganizational learning. Learning processes and bases. Learning outcomes. Learning contexts. Cooperation networks.

### 1. INTRODUÇÃO

Transformações econômicas e sociais pressionam organizações a buscar alternativas para garantir e avançar em sua sustentabilidade; por isso, muitas delas, a fim de obter resultados superiores, têm optado pela cooperação com fornecedores, clientes e até concorrentes (Martin, Romero & Wegner, 2019). Assim, intensificam-se os relacionamentos interorganizacionais (RIO), nos quais a cooperação entre atores é produto do compartilhamento de conhecimento e da negociação que emerge dessa interação (Balestrin & Verschoore, 2016; Sacomano Neto & Truzzi, 2009).

Trocas entre organizações diferentes criam demandas interorganizacionais que se efetivam apenas quando os parceiros trabalham de forma próxima (Carmeli, Zivan, Gomes & Markman, 2017), como ocorre com as pequenas empresas que, por meio das redes de cooperação, estimulam a competitividade (Castells, 2005; Grandori & Soda, 1995; Gronum, Verreynne & Kastle, 2012).

Um dos fatores-chave para o desenvolvimento dos RIO é a aprendizagem interorganizacional (AI) (Barroso-Méndez, Galera-Casquet, & Valero-Amaro, 2015), advinda de grupos ou de pares de organizações que cooperam entre si (Knight, 2002), possibilitando uma base de conhecimento para identificar e qualificar tanto oportunidades quanto a execução de estratégias, interferindo, dessa maneira, na tomada de decisões e na capacidade de lidar com a ambiguidade (Carmeli et al., 2017; Kull & Ellis, 2016; Peronard e Brix, 2019).

Em relação a isso, os resultados da AI são dependentes e interagem com suas bases, processos e contextos, em um conjunto de elementos importante para as redes de cooperação (Gibb, Sune & Albers, 2017), como: confiança, estabilidade e dinâmica relacional, cultura, atividades dos



interfaceadores, conhecimentos tácito e explícito, e exploration e exploitation (Larentis, Antonello, Milan & De Toni, 2014).

Destaca-se sobre essas redes de empresas que, embora operem conjuntamente, elas permanecem independentes, podendo realizar atividades que não conseguiriam individualmente (Wincent, Thorgren & Anokhin, 2014).

Sendo assim, conforme as bases, os processos, os resultados e os contextos (Larentis et al., 2014), a AI passa a operar quando as empresas começam a atuar de forma integrada, mediante uma rede, com fins de aumentar a eficiência e a competitividade (Chen, 2010).

Por ser um dos fatores-chave dos relacionamentos interorganizacionais, este estudo objetiva, portanto, analisar a constituição de bases, processos, resultados e contextos da AI em empresas vinculadas a redes de cooperação. Para tanto, foi realizada uma pesquisa empírica, por meio do estudo de caso múltiplos, envolvendo três redes de cooperação, nos segmentos de educação infantil, varejo farmacêutico e fornecedores para a indústria moveleira.

Os resultados contribuem para o avanço do conhecimento em AI, especialmente de seus processos, haja vista a necessidade da análise multinível da aprendizagem organizacional e a predominância dos estudos que consideram os níveis individual e organizacional (Antonello & Godoy, 2010; Antonello, 2011; Balestrin & Verschoore, 2016; Estivalet & Pedrozo, 2018; Nogueira & Odelius, 2015).

Nesse sentido, de acordo com Mozzato e Bitencourt (2014), salienta-se que os processos de AI, apesar de ainda pouco investigados, têm se tornado um campo relevante de pesquisa, pois auxilia na compreensão dos cenários e dos aspectos envolvidos em RIO.

Quanto ao campo de pesquisa, convém também destacar que há poucos estudos que envolvem processos de aprendizagem em redes de cooperação (Gibb et al., 2017); e, do ponto de vista gerencial, o estudo oferece insights para gestores e participantes de redes de cooperação intencionados em potencializar a AI e fomentar a competitividade das empresas participantes.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Relacionamentos interorganizacionais (RIO) e redes de cooperação**

Embora a formação de relações interorganizacionais venha acontecendo há décadas, como demonstram os estudos seminais de Jarillo (1988), Nohria e Eccles (1992), Grandori e Soda (1995), Podolny e Page (1998) e Castells (2005), a construção de RIO de longo prazo – baseadas em transações relativamente contínuas, com fluxos e ligações que ocorrem entre organizações (Oliver, 1990) – é um processo difícil de ser reproduzido, e que evolui com o tempo.

O modelo específico de relacionamento interorganizational, em que pequenas e médias empresas atuam coletivamente, por prazo indeterminado, e por meio de relações formalizadas, com a finalidade de alcançar objetivos comuns, é denominado rede de cooperação (Schmidt, Wegner & Fortes, 2019; Wegner, Faccin, & Dolci, 2018; Wegner & Mozzato, 2019).

A confiança é uma das dimensões de maior relevância, quando empresas atuam em redes de cooperação, já que as relações podem envolver concorrentes, ou seja, organizações atuantes no mesmo mercado (Lewicka & Zakrzewska-Bielawska, 2020; Massaro, Moro, Aschauer & Fink, 2019). Por outro lado, a cooperação entre pequenas e médias empresas desenvolve uma identidade coletiva, capaz de gerar vantagens competitivas, se comparada a organizações que atuam isoladamente (Verschoore, Balestrin & Perucia, 2014).

As vantagens advindas da cooperação são variadas, como: maior facilidade para acessar recursos (Oliver, 1990), transferir conhecimento e informação (Gausdal, Svare, & Möllering, 2016; Hoffmann, Lopes, & Medeiros, 2014), reduzir incertezas, e obter economias de custo, de escala e de escopo (Becker & Dietz, 2004; Oliver, 1990).

Nesse sentido, a AI é um aspecto intrínseco às redes de cooperação que, segundo Larsson, Bengtsson, Henriksson e Sparks (1998), acelera o processo de aprendizagem e reduz o tempo necessário para alcançar novos produtos, processos e/ou tecnologias. Quanto a isso, importa destacar que a dissolução de relacionamentos pode ocorrer devido à falta de uma visão holística da transferência de conhecimento (Milagres & Burcharth, 2019).

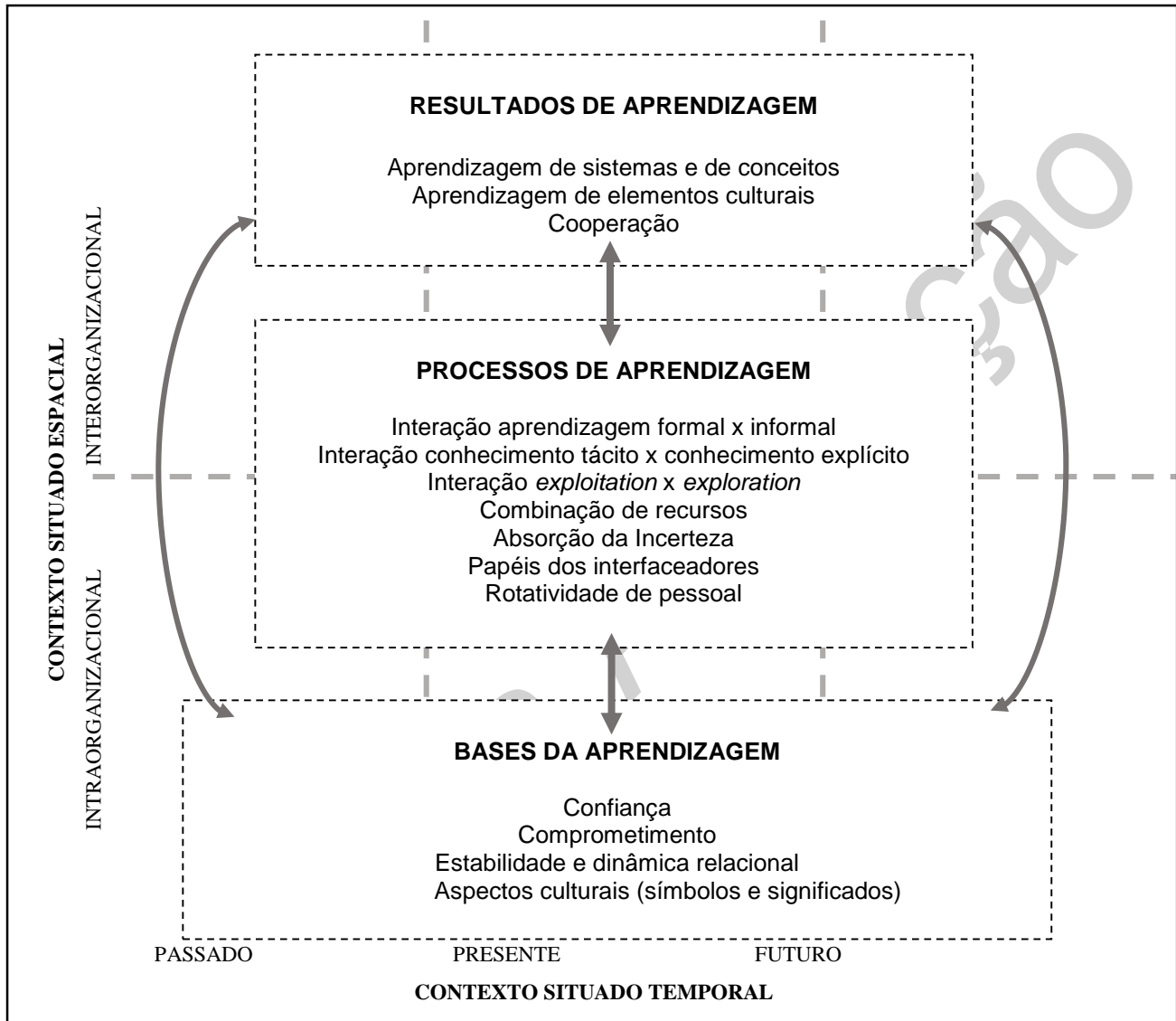
## **2.2 Aprendizagem interorganizacional (AI)**

A AI é a aprendizagem no contexto de grupos de indivíduos ou de pares de organizações (Knight & Pye, 2005) que, apesar de suas trajetórias e experiências próprias, cooperam e colaboram entre si (Knight, 2002), aprendendo a competir e a compartilhar conhecimento, a fim de alcançar um desempenho satisfatório (Gibb et al., 2017; Rajala, 2018).

Desse modo, no contexto organizacional, a aprendizagem e a AI caminham juntas, a partir das interações internas e externas (diversos ambientes e públicos), a partir do grau em que ocorrem novos entendimentos, novas maneiras de realizar tarefas e novas habilidades (Holmqvist, 2003; Mohr & Sengupta, 2002). Assim, a AI pode ser encarada como potencializadora da criação de valor relacional, influenciando a força dos laços entre parceiros, e compensando os efeitos adversos, oriundos da dependência entre as partes (Badir & O'Connor, 2015; Kull & Ellis, 2016).

É importante frisar a necessidade de investimento de tempo para estabelecer e manter práticas intensificadoras da AI, envolvendo processos e estruturas para a interação, o compartilhamento e a interpretação de informações, que dependem das pessoas envolvidas nos relacionamentos (Rajala, 2018).

A seguir (Figura 1), está a representação gráfica, criada por Larentis et al. (2014), das bases, dos processos, dos resultados e dos contextos de AI, sendo que as linhas tracejadas das caixas simbolizam a permeabilidade dessas dimensões com os contextos; e as setas duplas, as interações entre as dimensões.



**Figura 1.**  
Bases, processos e resultados de aprendizagem Interorganizacional  
Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

As bases da AI possibilitam o desenvolvimento de capacidades em organizações diferentes, devido à sustentação dos processos de interação de aprendizagem, da troca de conhecimentos, da apropriação e do aperfeiçoamento de novos saberes, sendo que seus resultados culminam em práticas colaborativas, sistemas de gestão e elementos culturais específicos aos processos e aos indivíduos envolvidos (Larentis *et al.*, 2014).

O contexto situado de aprendizagem é dividido em dois eixos: temporal e espacial (Larentis *et al.*, 2014; Nonaka, Toyama & Hirata, 2011). Conforme Lave e Wenger (1991), o aprendizado sempre

ocorre em função da atividade, do contexto e da cultura em que se situa, isto é, envolve os indivíduos, o ambiente e as atividades para criar significado (Larentis, Antonello & Slongo, 2019).

### **2.2.1 Elementos constituintes das dimensões de AI**

Nesta seção, estão as definições centrais dos elementos que constituem as bases, os processos, os resultados e os contextos da AI, conforme Larentis et al. (2014).

Em relação às bases, a confiança, como crença da empresa focal na honestidade e na benevolência da contraparte, aumenta o compartilhamento de informações, dá mais segurança em investir no relacionamento, reduz o oportunismo e facilita os processos de AI (Child & Faulkner, 1998; Estivalet & Pedrozo, 2018; Geyskens, Steenkamp, & Kumar, 1999); e o comprometimento, por sua vez, envolve o desejo permanente de manter um relacionamento de valor (Palmatier, Dant, Grewal, & Evans, 2006).

Quanto à estabilidade e à dinâmica relacional, entende-se que as relações interorganizacionais sejam estáveis o suficiente para suportar, em longo prazo, dinâmicas que assegurem a continuidade do processo de aprendizagem (Batt & Purchase, 2004). Os aspectos culturais, nesse sentido, referem-se aos sistemas de símbolos e seus significados comuns, partilhados no contexto organizacional (Alvesson, 2013).

Os processos de aprendizagem, derivados da interação entre: (a) a aprendizagem formal (caracterizada pelo planejamento e pela estruturação) e a informal (que ocorre de maneira espontânea entre os parceiros, por meio das interações e das relações informais dentro e entre as organizações) (Janowicz-Panjaitan & Noorderhaven, 2008), são influenciados pela demora em se desenvolver o relacionamento, e dependem de questões concernentes à confiança, ao comprometimento e à cooperação (Antonello, 2011; Hardy, Phillips, & Lawrence, 2003); (b) o conhecimento tácito (baseado nas experiências, crenças, valores e perspectivas dos indivíduos) e o explícito (formal e sistemático, que é facilmente compartilhado), são realizados por indivíduos e desenvolvidos em nível de grupo (Nonaka et al., 2011); e (c) *exploration* (apropriar-se de novos aprendizados e saberes de forma exploratória) e *exploitation* (usar ao máximo o que já foi aprendido e desenvolvido) (March, 1991) geram algumas tensões, pois os processos interorganizacionais favorecem a *exploração* (*exploration*) e os intraorganizacionais, a *utilização* (*exploitation*) (Holmqvist, 2003), sendo que, em redes com maior nível de política e menor nível de confiança, é mais previsível ocorrer *exploitation*, ao invés de *exploration* (Yström, Ollila, Agogue, & Coghlan 2019).

A combinação de recursos permite construir capacidades organizacionais e de aprendizagem, por meio das interações sociais e políticas (Hardy et al., 2003); e a AI, além disso, consegue ultrapassar os interesses específicos das empresas, intensificando e refinando o conhecimento, bem como alavancando efeitos sinérgicos (Bouncken, Pesch, & Kraus, 2015).

Quanto à absorção da incerteza, empresas em RIO são motivadas a se envolver em atividades de aprendizagem conjuntas, a fim de ganhar algum controle ou de reduzir suas consequências (Selnes & Sallis, 2003). Para tanto, os interfaceadores (ou *boundary spanners*) – atores e representantes organizacionais, são capazes de estreitar as relações interorganizacionais, contribuindo para rotinas de cooperação, AI e criação de capital relacional (Aldrich & Herker, 1977; Larentis et al., 2019; Lascaux, 2019; Rajala, 2018). Nesse aspecto, a rotatividade de pessoal, principalmente entre os interfaceadores, tem o potencial de enfraquecer os RIO (Pettersen, 2001).

No que diz respeito aos resultados da aprendizagem, a de sistemas e de conceitos está associada às práticas de gestão; e a de elementos culturais, ao surgimento de símbolos e de significados, compartilhados e específicos, a partir do relacionamento entre as organizações (Larentis, Antonello & Slongo, 2018; Larentis et al., 2019).

A cooperação envolve a busca, pelas empresas, de objetivos comuns e de benefícios mútuos, com o compartilhamento de capacidades e de recursos (Wang & Krakover, 2008). Assim, a AI depende de comportamentos voltados à interação e à cooperação (Estivaleta & Pedrozo, 2018).

Nos contextos situados de aprendizagem, o temporal é composto pelo passado (experiências e trajetórias dos indivíduos e das organizações); presente (situação das interações atuais); e futuro (tendências, expectativas e anseios) (Nonaka et al., 2011). O contexto espacial, por sua vez, depende dos níveis intraorganizacional e interorganizacional, nos quais a AI se desenvolve por meio da colaboração entre as organizações (Holmqvist, 2003).

### 3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Efetuiu-se uma pesquisa qualitativa e exploratória-descritiva, por intermédio de um estudo de casos múltiplos. Com base em Merriam e Tisdell (2016), a utilização de mais casos em um mesmo estudo, observando-se a variação entre eles, permite precisão, validade e estabilidade de resultados. Assim, participaram três redes de cooperação, localizadas na Serra Gaúcha, ora denominadas RC A (fornecedores para a indústria moveleira), RC B (educação infantil) e RC C (varejo farmacêutico). Optou-se por três redes de cooperação que contemplassem ramos de atividades econômicas diferentes (indústria, comércio e serviços), porém, com tempo de atuação semelhante.

As RC A, B e C possuem, respectivamente, 15, 13 e 23 empresas integrantes, e foram constituídas entre os anos de 2003 e 2004. Elas apresentam semelhanças quanto à organização de reuniões e assembleias, e às atividades de capacitação das empresas integrantes.

O processo de coleta de dados utilizou a lógica da triangulação (Yin, 2015), por meio de análise documental e de entrevistas em profundidade pessoais. Foram analisados os seguintes documentos das redes: histórico da fundação, estrutura da rede e das empresas, missões e eventos, planejamentos estratégicos, portfólios de produtos e serviços, cronogramas das reuniões e sites das redes.

Participaram das entrevistas em profundidade, indivíduos com maior interação nas redes, ou seja, proprietários e/ou gerentes das 17 empresas envolvidas, assim como presidentes das redes, a partir de dois roteiros semiestruturados, com pequenas diferenças restritas ao papel desempenhado na rede, elaborados a partir do esquema conceitual de Larentis et al. (2014): um para as empresas; e outro para os presidentes das redes (Figura 1).

A escolha das empresas levou em consideração o tempo de ingresso na rede, tendo em vista o contexto temporal de aprendizagem (Nonaka et al., 2011); as entrevistas em profundidade, no total de 20, apresentaram tempo médio de 50 minutos, sendo gravadas e, posteriormente, transcritas (Tabela 1); e a definição do número de entrevistados foi baseada no princípio da saturação (Godoy & Mattos, 2006).

RC	Empresa	Fundação	Empresa trabalhando em rede			Número de funcionários
			Até 4 anos	5 a 8 anos	Mais de 9 anos	
A Fundada em 2004	A1	1978		X		430
	A2	1994	X			114
	A3	1990	X			210
	A4	1986			X	18
	A5	1988		X		25
	A6	1995			X	60
	A7	1997			X	21

	A8	2004			X	3
	Presid. A	–		X		16
<b>B</b> Fundada em 2004	B1	2004			X	32
	B2	2012	X			13
	B3	1992		X		22
	B4	2010	X			12
	Presid. B	–			X	24
<b>C</b> Fundada em 2003	C1	2010		X		2
	C2	1993		X		3
	C3	2003		X		4
	C4	2011	X			2
	C5	1985			X	6
	Presid. C	–			X	3

Tabela 1

**Detalhamento das entrevistas em profundidade**

Fonte: Elaborada pelos autores (2021).

Para o exame dos dados, utilizou-se a análise de conteúdo (Bardin, 2011), com predominância das categorias prioritárias (os elementos da Figura 1). Foi elaborado, para tanto, um quadro para cada rede, com seis colunas cada: objetivos específicos, categorias de análise, resumo dos resultados, relato selecionado, questionamentos dos pesquisadores pós-informações (para auxiliar na interpretação), bem como os autores de base. Em cada linha, estão as informações por entrevista, com base no resumo dos resultados.

## 4. RESULTADOS

### 4.1 Bases da AI

Os resultados associados às bases da AI estão apresentados a seguir (Tabela 2), por dimensão, com comparações entre as redes de cooperação e a seleção de relatos.

Nas três redes de cooperação, a situação demonstrada reflete uma interdependência das empresas participantes; e, mesmo com alguns resultados negativos e fracassos, houve expansão da aprendizagem. A confiança permitiu um contexto de colaboração propício à aprendizagem e, juntamente com o comprometimento, fortaleceu os laços criados.

A estabilidade, alcançada dentro das redes de cooperação estudadas, não atrapalhou o desenvolvimento das ações e a dinâmica da rede, e contribuiu para o alcance de desempenhos organizacionais satisfatórios, havendo, assim, um processo de aprendizagem. Os aspectos culturais, por sua vez, ficaram evidentes na comunicação, no compartilhamento de problemas e de benefícios mútuos.



Bases da aprendizagem			
<b>Confiança</b>			
SEMELHANÇAS ENTRE AS REDES	Está sendo construída e se fortalecendo ao longo dos anos; há sintonia entre os associados; e não há concorrência.		
<b>Comparações</b>	<b>RC A</b>	<b>RC B</b>	<b>RC C</b>
PARTICULARIDADES	Segurança em relação ao que o outro está fazendo ou fará; foco em agregar valor aos parceiros; e algumas empresas com receio de “abrir” informações.	Cumplicidade e amizade; empresas dispostas a juntar forças.	Participação tímida de alguns associados; alguns proprietários se envolvem mais do que outros na rede.
RELATO SELECIONADO	“Aquele ombro a ombro, dia a dia tu vai construindo. Então existem as reuniões quinzenais que aproximam, depois da reunião temos um jantar, que reforçamos os laços. Tem a Mostra, feiras itinerantes que a entidade organiza. Nós passamos 3 a 5 dias juntos, um ajudando o outro”. (RC A – A3)		
<b>Comprometimento</b>			
SEMELHANÇAS ENTRE AS REDES	Grupo de empresas engajado em cada rede, de maneira geral; foco em ajudar uns aos outros; presença em reuniões e eventos da rede; regras que devem ser seguidas e cumpridas; diferentes graus de comprometimento dos associados; e disponibilidade para a troca de informações.		
<b>Comparações</b>	<b>RC A</b>	<b>RC B</b>	<b>RC C</b>
PARTICULARIDADES	As empresas procuram indicar aos clientes os serviços das parceiras na rede; existência de estratégias para conquistar o mercado; assiduidade nas reuniões.	Entrosamento das associadas; negociação nas compras conjuntas; participação satisfatória em reuniões e palestras.	Negociação nas compras conjuntas; falta de comprometimento de algumas empresas.
RELATO SELECIONADO	“O pessoal realmente está engajado, tem buscado participar e contribuir com as ações propostas. No começo ficamos um pouco receosos, por não saber direito a funcionalidade da rede, mas com o tempo nos entrosamos”. (RC A – A2)		
<b>Estabilidade dinâmica e relacional</b>			
SEMELHANÇAS ENTRE AS REDES	Relacionamento estável entre os membros; grupo coeso e discussões construtivas; incentivo à troca de informações e redução de custos, com compras coletivas e marketing compartilhado.		
	Estabilidade não atrapalha a dinamicidade da rede; adaptação dos novos associados ao que já foi determinado.		
<b>Comparações</b>	<b>RC A</b>	<b>RC B</b>	<b>RC C</b>
PARTICULARIDADES	A troca da diretoria fez com que o grupo saísse do comodismo; capacidade de adaptação das empresas; afinidade entre os integrantes.	Resolução conjunta de conflitos; a estabilidade ajuda a aprendizagem do grupo.	Relacionamento construtivo.
RELATO SELECIONADO	“O pessoal que se conhece há mais tempo acaba sendo mais integrado. A gente que veio depois vai se adaptando às pessoas, processos e à própria estrutura da rede. O relacionamento é estável e as trocas só se fortalecem”. (RC C – C1)		
<b>Aspectos culturais</b>			
SEMELHANÇAS ENTRE AS REDES	Desenvolvimento contínuo dos associados; foco na redução de custos; compartilhamentos de experiências e problemas fazem com que ocorra aprendizagem na rede.		
<b>Comparações</b>	<b>RC A</b>	<b>RC B</b>	<b>RC C</b>

PARTICULARIDADES	Cultura que privilegia a competitividade e o profissionalismo; ações bem definidas da rede.	Formação continuada; ambiente de amizade e cumplicidade.	Fácil relacionamento e flexibilidade.
RELATO SELECIONADO	“Cada uma tem seu jeito, é a parceria mesmo para poder inovar. A amizade, os encontros, isso dá ânimo. Uma vai lá e relata o que aconteceu na escola dela, a outra dá sugestão. Vai dando ânimo para a gente seguir”. (RC B – Presidente)		

Tabela 2

**Resumo das bases de AI**

Fonte: Elaborada pelos autores (2021).

**4.2 Processos da AI**

A seguir (Tabela 3), estão os processos de AI, com base nos três casos analisados. Os resultados demonstraram que a aprendizagem ocorre na interação entre as modalidades formal e informal, tendo como fatores limitadores, a falta de coesão e de interesse por parte de alguns associados, bem como o não comparecimento às reuniões; e entre os fatores facilitadores, a boa comunicação e as trocas de experiências.

Quanto aos conhecimentos tácitos e explícitos, as empresas usam no âmbito organizacional o que foi aprendido em rede, denotando a valorização do conhecimento interno de cada empresa. Ressalta-se que, embora haja compartilhamento do conhecimento, existe uma espécie de “filtro” em relação às informações compartilhadas, sobretudo as concernentes a questões financeiras.

As redes de cooperação estudadas demonstraram um constante esforço para a aprendizagem, mediante a capacitação e o aprimoramento de seu conhecimento interno, relacionado ao processo de exploitation. No entanto, há abertura para absorver o que acontece fora de seus domínios, buscando orientação junto à rede (exploration). Tal empenho simultâneo permite unir essas duas vertentes de busca, ou seja, a criação e a aplicação do conhecimento.

Na dimensão de combinação de recursos, identificou-se a partilha de recursos e de conhecimento para a solução de problemas, a exemplo da existência de recursos financeiros disponíveis para eventualidades, na RC A; a habilidade em sistematizar e gerenciar, na RC B; e procedimentos de compras coletivas, na RC C.

Engenheiros, diretores de escola, gerentes comerciais e gerentes administrativos são considerados interfaceadores, pois eles aproximam as organizações das redes. Além dos interfaceadores, há o pessoal das diversas áreas das empresas com influência nas trocas relacionais, por intermédio de treinamentos e cursos (professores, funcionários de linha operacional e atendentes de farmácia). Nas RC B e C, os participantes das reuniões, em sua totalidade, são os proprietários os responsáveis em disseminar as informações nas suas organizações. Já na RC A, proprietários, gerentes operacionais, engenheiros e gerentes comerciais participam de visitas, de reuniões e de eventos.

Outras informações relevantes a se destacar são: quanto à absorção da incerteza, a maioria das empresas destacou que estar em rede ajuda a lidar com as dificuldades econômicas, políticas e sociais; a baixa rotatividade dos interfaceadores nas redes de cooperação, bem como a das organizações que as compõem, tem contribuído para a continuidade de processos, a credibilidade nos resultados e a melhoria da imagem das empresas envolvidas, sendo que, no passado, a alta troca de empresas, que entravam e saíam da rede, gerava danos nos resultados.

Processo da aprendizagem			
<b>Interação a aprendizagem formal x informal</b>			
SEMELHANÇAS ENTRE AS REDES	Reuniões formais, com definição de pauta; encontros informais presenciais e virtuais entre os associados; confidências e entrosamento entre os associados.		
<b>Comparações</b>	<b>RC A</b>	<b>RC B</b>	<b>RC C</b>
PARTICULARIDADES	Conversas informais acontecem mais com empresas localmente próximas.	Forte presença do aprendizado, por meio de palestras e cursos.	Conversas informais acontecem por afinidade.
RELATO SELECIONADO	“Existem conversas informais além das reuniões mensais, é bem comum a gente se ligar para trocar ideias, pra pedir alguma coisa, informalmente”. (RC B – B3)		
<b>Interação conhecimento tácito x conhecimento explícito</b>			
SEMELHANÇAS ENTRE AS REDES	Troca de informações, experiências e conhecimentos; algumas informações são resguardadas; assembleias para compartilhamento de conhecimento da rede; dicas relevantes de empresas com mais tempo no mercado.		
<b>Comparações</b>	<b>RC A</b>	<b>RC B</b>	<b>RC C</b>
PARTICULARIDADES	Foco na parte comercial.	Contratam treinamentos para professores de todas as escolas da rede.	–
RELATO SELECIONADO	“Cada um segura pra si o que é interessante e cada um tem uma forma de conduzir a sua própria empresa. E o que tem de conhecimento geral promovido pela associação, cada um assimila da sua maneira”. (RC A – A6)		
<b>Interação exploitation x exploration</b>			
SEMELHANÇAS ENTRE AS REDES	Usar aprendizado da rede na organização; valorização do conhecimento interno de cada empresa ( <i>exploitation</i> ); busca de benefícios comuns para os associados e novas formas de trabalhar para a melhoria da rede ( <i>exploration</i> ).		
<b>Comparações</b>	<b>RC A</b>	<b>RC B</b>	<b>RC C</b>
PARTICULARIDADES	Processo de prospecção de clientes, por meio de feiras.	Aprendizado individual disseminado para o grupo; busca de aprimoramento para o que já existe.	–
RELATO SELECIONADO	“Eu acho que eles estão tentando ir junto com as outras (empresas da rede), como no cartão fidelidade. Eles foram atrás e praticamente todo dia tem empresa nova que eles estão fazendo convênio”. (RC C – C6)		
<b>Combinação de recursos</b>			
SEMELHANÇAS ENTRE AS REDES	Compartilhamento de ideias na resolução de problemas; conhecimento e experiência compartilhados, ajudando alguns integrantes.		
<b>Comparações</b>	<b>RC A</b>	<b>RC B</b>	<b>RC C</b>
PARTICULARIDADES	Realização de feiras; foco na parte financeira.	Compra coletiva dos treinamentos e do material de divulgação.	Compra coletiva dos medicamentos e do material de divulgação.
RELATO SELECIONADO	“Muitas vezes conseguimos tirar as dúvidas umas com a outras. Em outras vezes o grupo não tem a informação, ninguém do grupo domina, a gente busca um respaldo”. (RC B – B5)		
<b>Absorção da incerteza</b>			

SEMELHANÇAS ENTRE AS REDES	Trabalhar conjuntamente, aumentando a competitividade de todos; estar em rede ajuda a lidar com dificuldades econômicas, políticas e sociais.		
Comparações	RC A	RC B	RC C
PARTICULARIDADES	Empresas otimistas no mercado.	Contratam treinamento e palestras para professores de todas as escolas da rede.	–
RELATO SELECIONADO	“Com a imprevisibilidade que tem no mercado, então acho que ajuda até uns 30% estar na rede, porque o grupo tem um perfil de pensamento positivo, de estar no mercado investindo, de ir atrás e buscar”. (RC A – A1).		
<b>Papéis do interfaceadores</b>			
SEMELHANÇAS ENTRE AS REDES	Interfaceadores: proprietários/diretores e gerentes das empresas que se envolvem com a rede; responsabilidade em captar informação da rede e disseminar o conhecimento nas equipes das empresas.		
Comparações	RC A	RC B	RC C
PARTICULARIDADES	Pessoas estratégicas.	–	–
RELATO SELECIONADO	“Às reuniões vão dois engenheiros, mas depois ficamos sabendo - nas reuniões estratégicas vamos. Porque eles vão ser nossos gestores no futuro. Estamos avaliando-os para os processos, são vários e um deles é a participação como representante na rede”. (RC A – A7)		
<b>Rotatividade de pessoal</b>			
SEMELHANÇAS ENTRE AS REDES	Baixa rotatividade dos interfaceadores envolvidos; gerentes e proprietários das empresas participam ativamente das atividades da rede.		
Comparações	RC A	RC B	RC C
PARTICULARIDADES	Antigamente, havia concorrentes; agora, não mais.	Professores participam dos treinamentos e de palestras.	–
RELATO SELECIONADO	“A rotatividade traz fatores positivos e negativos. Um representante que deixa de participar como membro da rede leva consigo muita experiência acumulada. Um representante novo pode trazer novas ideias e vivências, podendo trazer novas energias ao grupo”. (RC A – A5)		

Tabela 3

#### Resumo do processo de AI

Fonte: Elaborada pelos autores (2021).

### 4.3 Resultados da AI

Os resultados da aprendizagem de sistemas e de conceitos, associados às práticas de gestão, apontam que as empresas consideraram as experiências e o aprendizado ocorrido como um conjunto de interesses econômicos e sociais, havendo, ainda, melhorias nas práticas de gestão.

Na dimensão de aprendizagem de elementos culturais, ficou em evidência o jeito de ser das empresas, que pode ser encarado como uma construção coletiva, a partir das interações na rede, sob uma perspectiva integradora (empresas com objetivos comuns) e orientadora (empresas que se complementam); e houve, igualmente, significações relacionadas à cultura de estar em rede.

O aumento do nível de competitividade individual das empresas associadas, a partir das interações coletivas, propiciou nas redes um ambiente favorável à aprendizagem. A cooperação existente minimizou dificuldades individuais, mediante soluções compartilhadas, com a troca de informações

e a resolução conjunta de problemas. A síntese de todos esses achados está apresentada a seguir (Tabela 4).

Resultados da aprendizagem			
<b>Aprendizagem de sistemas e conceitos</b>			
SEMELHANÇAS ENTRE AS REDES	Capacidade de aprender em meio aos associados, influenciando o sucesso da rede; empresas acessam novos estilos e maneiras de abordar a gestão e as oportunidades.		
<b>Comparações</b>	<b>RC A</b>	<b>RC B</b>	<b>RC C</b>
PARTICULARIDADES	Estar na rede permite mais abertura para o mercado.	Estar na rede permitiu a divulgação das escolas.	Estar na rede aumentou competitividade com a compra coletiva.
RELATO SELECIONADO	“Tem pessoas com experiência para nos passar, a gente consegue ter muita ideia ali dentro. O bom é isso, adquirir experiência, saber como lidar em certas situações, porque muitas vezes eu me pegava de mãos atadas, não sabia o que fazer, o que falar, o que dizer”. (RC B – B2)		
<b>Aprendizagem de elementos culturais</b>			
SEMELHANÇAS ENTRE AS REDES	Interação entre a ousadia de algumas empresas e o conservadorismo de outras; esforço para aprender algo novo; cultura da rede está sendo aprendida.		
<b>Comparações</b>	<b>RC A</b>	<b>RC B</b>	<b>RC C</b>
PARTICULARIDADES	Sintonia em fazer parte de uma associação.	Proprietárias se identificam com as outras, por trabalharem na parte operacional da escola.	Proprietários se identificam com os outros, por trabalharem direto com o cliente.
RELATO SELECIONADO	“Eu vejo uma diferença grande de quem está há mais tempo e quem está há menos tempo na rede, é esta cultura que se constrói em conjunto, é mais fácil andando de mãos dadas que dividir, é melhor somar” (RC B – B1).		
<b>Cooperação</b>			
SEMELHANÇAS ENTRE AS REDES	Cooperação permitiu alcançar objetivos organizacionais e os da rede; discussão de informações com equipes de diferentes áreas; entrosamento e disposição para ajudar associados.		
<b>Comparações</b>	<b>RC A</b>	<b>RC B</b>	<b>RC C</b>
PARTICULARIDADES	–	Aprendizado de redução de custos com compras coletivas e divulgação; aumento da competitividade para empresas de menor porte.	Cooperação para compras coletivas.
RELATO SELECIONADO	“A forma de atender, um exemplo de como vender o produto que está encalhado. “Olha eu fiz assim, coloquei o produto em um lugar com maior destaque, baixei um pouco o preço, toda vez que tem público eu foco nele”. (RC C – C3)		

Tabela 4

#### Resumo do resultado de AI

Fonte: Elaborada pelos autores (2021).

#### 4.4 Contextos Situados Temporal e Espacialmente

Os contextos situados envolvem os eixos temporal e espacial, cujos resultados estão apresentados a seguir (Tabela 5).

No contexto temporal, destaca-se o benefício da aproximação entre as empresas associadas pelo tempo, que facilita a partilha de ideias e reduz os preconceitos. Nesse aspecto, as empresas com

menos tempo de rede destacaram a importância da experiência daquelas integradas há mais tempo, assim como a complementaridade de competências e o desenvolvimento de um senso de direção comum a todas.

Em relação ao contexto espacial, quanto ao nível intraorganizacional, as empresas, mesmo as com maiores dificuldades internas, quando interagindo no nível interorganizacional, compartilharam custos e riscos, bem como desenvolveram ações e investimentos comuns. Da mesma forma, o aprendizado, no nível interorganizacional, retornou ao nível intraorganizacional, contribuindo para a melhoria de atividades e de processos internos, bem como com as mudanças de perspectiva e a compreensão dos negócios.

Contexto e suas relações			
<b>Contexto temporal</b>			
SEMELHANÇAS ENTRE AS REDES	Aprendizagem e conhecimento fundamentais à elaboração dos planejamentos estratégicos; comprometimento e confiança estão se consolidando.		
<b>Comparações</b>	<b>RC A</b>	<b>RC B</b>	<b>RC C</b>
PARTICULARIDADES	Antes de estar em rede, as maiores dificuldades eram a econômica e a de divulgação.	-	Ampliação do desempenho e da competitividade dos associados.
RELATO SELECIONADO	“ <i>Desejo ampliar o desempenho e a competitividade perante o mercado junto com as associadas por meio de instrumentos e serviços gerados e disponibilizados coletivamente</i> ”. (RC C – C4).		
<b>Contexto espacial</b>			
SEMELHANÇAS ENTRE AS REDES	Visitas informais, trocas de e-mails e de mensagens, demonstrando o bom relacionamento entre os associados; melhorias internas, proporcionadas pelo relacionamento na rede: retorno da AI ao nível intraorganizacional.		
<b>Comparações</b>	<b>RC A</b>	<b>RC B</b>	<b>RC C</b>
PARTICULARIDADES	Feiras e mostras realizadas pela rede permitiram competir ativamente no mercado.	Crescimento do sentimento de família e de evolução das relações do grupo para além daquelas puramente econômicas.	Benefício nas compras.
RELATO SELECIONADO	“ <i>Estar na rede me mantém mais atenta ao mercado, preparada e segura para algumas tomadas de decisões devido ao aprendizado proporcionado dentro dela</i> ”. (RC B – B2)		

Tabela 5

**Resumo dos contextos de AI**

Fonte: Elaborada pelos autores (2021).

**4.5 Considerações ao Esquema Conceitual Investigado e Discussão dos Resultados**

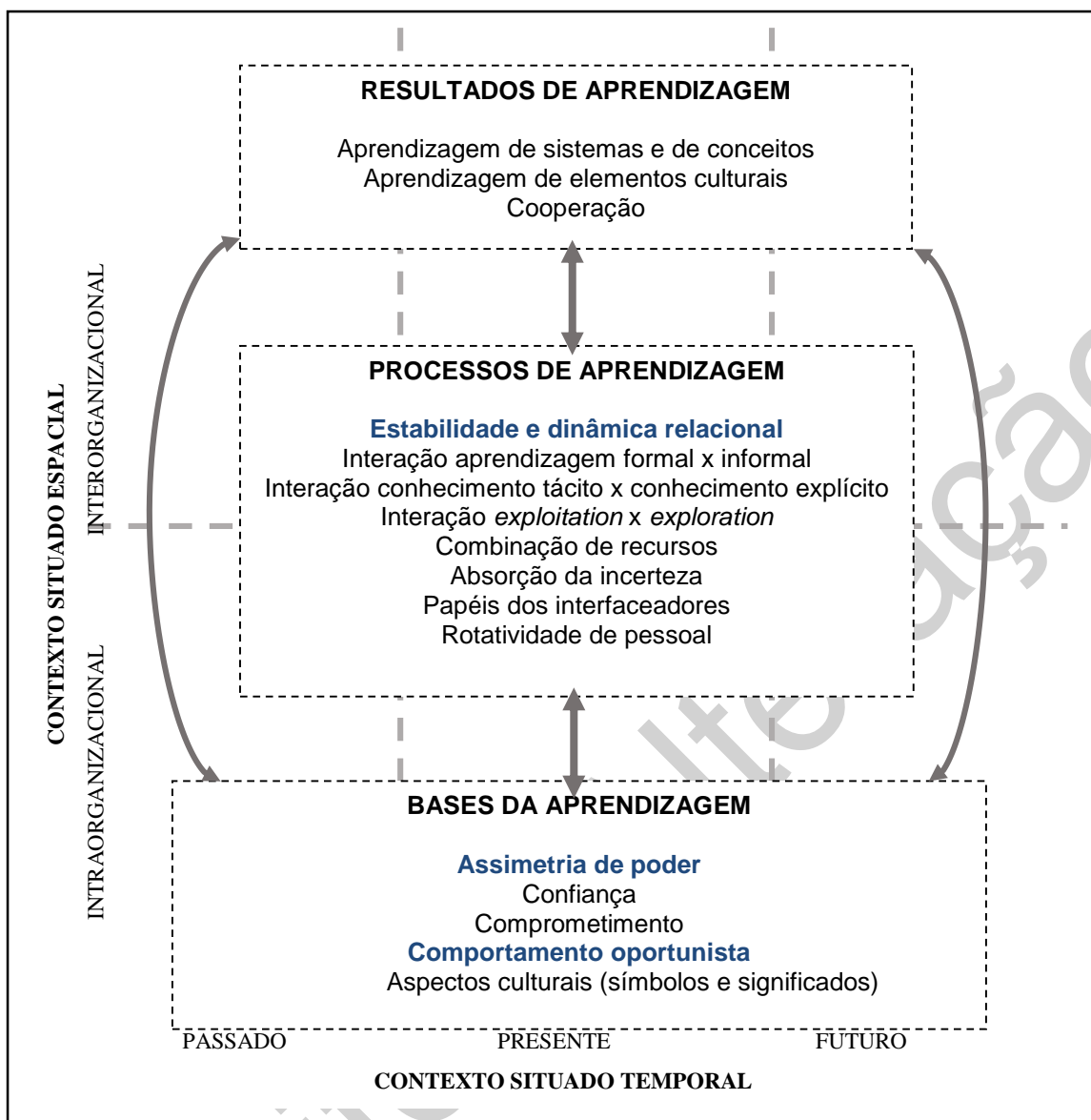
Mesmo considerando o esquema conceitual de Larentis et al. (2014) como adequado ao estudo de AI, nas redes de cooperação investigadas, apresenta-se uma revisão (Figura 2), na qual é proposta a alteração da posição do elemento “estabilidade e dinâmica relacional” na dimensão das bases para os processos, pois prevalecem as interações da aprendizagem e de conhecimento no âmbito das experiências e das intenções das empresas.

Sugere-se, igualmente, o acréscimo de dois elementos na dimensão “bases de aprendizagem”: assimetria de poder e comportamento oportunista. A assimetria de poder surgiu nos resultados com o potencial de interferir na sustentação dos processos de aprendizagem, afetando os relacionamentos e

o compartilhamento de informações, pois ela está associada à influência de indivíduos e de grupos mais poderosos na interpretação e na ação dos outros (Lucas & Kline, 2008). Mesmo que existam decisões primando pelo coletivo, a empresa focal e dominante é capaz de criar uma hierarquia e fazer com que os demais agentes se tornem dependentes (Cox, 1999; Ferdinand, 2004).

Nesse sentido, Lotia (2004) enfatiza que se espera das organizações mais poderosas maior influência nas ideias geradas, debatidas e interpretadas. Conforme pesquisa de Wegner (2011), uma das redes de cooperação estudadas foi construída de maneira a haver iguais oportunidades de participação e equilíbrio de poder, o que não evitou a assimetria de poder. Entre as empresas inseridas na RC B, a B1 destacou a capacidade de ela exercer influência positiva, por sua estrutura, gestão e capacidade de relacionamento.

O comportamento oportunista, por sua vez, é considerado um fator-chave nos RIO e na AI, haja vista sua implicação em perdas para algumas das partes envolvidas, já que são adotadas iniciativas focadas no benefício próprio de alguns, em detrimento dos outros, incluindo esconder informação privilegiada e transmitir dados distorcidos (Estivalet & Pedrozo, 2018). Isso interfere na qualidade da interação e no interesse em investir tempo no relacionamento (Bouncken et al., 2015; Rajala, 2018). Nos casos estudados, o comportamento oportunista ficou evidente junto aos relatos de histórias de empresas com interesse, de curto prazo, nos benefícios da rede, sem que tenha sido dada a devida atenção a outras implicações relacionais.



**Figura 2.**

Esquema conceitual revisado.

Fonte: Elaborada pelos autores (2021).

A partir disso, levando em consideração a relação dos achados com a literatura e a revisão do esquema conceitual, reforça-se, primeiramente, o comprometimento e a confiança como alguns dos aspectos-chave dos relacionamentos (Palmatier et al., 2006), que facilitam a AI nas redes de cooperação. A confiança, em especial, cria um contexto de colaboração social propício à partilha de informação e de aprendizagem (Dyer & Chu, 2003).

No tocante aos processos, os resultados evidenciaram que a interação entre a aprendizagem informal e a formal ocorre de maneira conjunta e complementar, corroborando os achados de Antonello (2011). Por outro lado, pode-se afirmar que a baixa rotatividade de pessoal identificada pode ser encarada como um fator contributivo mais para a estabilidade do que para a dinâmica relacional, por reduzir as possibilidades de variação de capacidades, por meio da inserção de novos membros (Batt & Purchase, 2004; March, 1991).

Além disso, fica evidente a dependência dos resultados das partes em perceber como múltiplos aspectos, como contratos, estruturas, processos e rotinas, afetam o processo de cooperação (Milagres



& Burcharth, 2019), corroborando as indicações de Carmeli et al. (2017): na medida em que as organizações expandem e complementam seus objetivos econômicos, elas percebem a necessidade de também expandir as suas competências colaborativas em toda a sua rede de valor.

Pode-se afirmar, ainda, que a AI se desenvolveu socialmente pela formação de valores e por expectativas convergentes, permitindo o compartilhamento de alguns aspectos culturais, de diálogos e de esquemas comuns de ação, conforme identificado por Uzunca (2018). Tais aspectos, juntamente a outros elementos dos resultados, das bases e dos processos, desenvolvem-se em contextos situados, tendo presentes as relações políticas e de poder (Holmqvist, 2003; Nonaka et al., 2011; Nicolini, Gherardi, & Yanow; 2003).

Assim, estar em rede possibilitou engajamentos cooperativos, em termos intraorganizacionais e interorganizacionais, nos quais participantes podem vir a aprender mais, tanto sobre a rede como acerca de suas próprias organizações (Yström et al., 2019). Nessa perspectiva, a aprendizagem decorre da interação entre os indivíduos, as práticas compartilhadas, o processo de se tornar membro de um grupo, e os ambientes.

Ressaltam-se, em relação a isso: o papel central das empresas mais importantes de uma rede em regular os processos de aprendizagem existentes (Gibb et al., 2017); a relevância da AI, quando se lida com parceiros mais poderosos para obter melhor desempenho, tendo a dependência e a integração entre as partes (Kull & Ellis, 2016); e a propensão de parceiros menos poderosos a apresentar maior disposição em compartilhar conhecimentos, na comparação com os mais poderosos (Zhu, Krikke, & Caniels, 2018). Nesse ínterim, a legitimidade da rede surge como um elemento central, dependente dos mecanismos de governança, e necessários à facilitação da AI (Estivalet & Pedrozo, 2018; Leung, Xu, Wu, & Luthans, 2019).

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Ao analisar como se constituem as bases, os processos, os resultados e os contextos da AI, para a aprendizagem ocorrer, tiveram destaque o comprometimento, a formação da confiança, as ações de cooperação, a combinação entre recursos e capacidades, o papel dos interfaceadores, bem como os aspectos culturais e os associados ao poder.

Foi possível identificar a AI nas bases, a partir das ações conjuntas, que diminuíram custos e oportunizaram a qualificação das pessoas. Nos processos, foram evidenciadas a dinâmica das interações e a troca de experiências, por meio da complementaridade entre a aprendizagem formal e informal. Como resultado, o que se aprende na rede é utilizado internamente, nas organizações, havendo interação com os aspectos contextuais temporais e espaciais. Nota-se, desse modo, conforme Mohr e Sengupta (2002), que a AI pode ser uma extensão da aprendizagem organizacional, por desenvolver uma base de conhecimento que gera insights e reais oportunidades.

Do ponto de vista teórico, esta pesquisa contribui para o esquema proposto por Larentis et al. (2014), já que a composição das bases, dos processos e dos resultados da AI estão presentes nas redes investigadas. É importante destacar o papel dos interfaceadores das redes como profissionais de fronteira, necessários à continuidade do relacionamento. A inserção da assimetria de poder e do comportamento oportunista reforça a importância do aspecto situado da aprendizagem.

Quanto às implicações gerenciais e sociais, o estudo reitera a necessidade de acompanhar o desempenho e o nível de rotatividade dos interfaceadores, devido à sua importância aos RIO e à AI. Da mesma forma, é necessário monitorar a forma como a assimetria de poder e o comportamento oportunista se apresentam e se modificam, assim como as influências do contexto. Além disso, o esquema conceitual revisto pode servir como um guia para potencializar a AI dentro das redes, considerando tanto os aspectos formais quanto os informais.

As principais limitações deste estudo envolvem: (a) a não observação dos aspectos regionais associados às redes; e (b) a falta de aprofundamento no entendimento dos aspectos tácitos associados à AI; e (c) a indisponibilidade em usar um software de análise de dados qualitativo, que poderia ter proporcionado uma melhor organização dos achados.

Como sugestão de pesquisas futuras, estão: a investigação do papel dos mecanismos de governança das redes, na relação entre as bases, os processos e os resultados de AI; e a utilização de perspectivas teóricas, que ultrapassem o enfoque deste estudo (como a Nova Economia Institucional e a Teoria dos Custos de Transação), a fim de aprofundar o conhecimento acerca dos elementos “assimetria de poder” e o “comportamento oportunista”.

## 6. REFERÊNCIAS

- Aldrich, H., & Herker, D. (1977). Boundary spanning roles and organization structure. *Academy of Management Review*, 2(2), 217-230. <https://doi.org/10.5465/amr.1977.4409044>
- Alvesson, M. (2013). *Understanding organizational culture*. London: Sage.
- Antonello, C. S. (2011) Saberes no singular? Em discussão a falsa fronteira entre aprendizagem formal e informal. In: C. S. Antonello et al. (Eds.), *Aprendizagem organizacional no Brasil* (pp. 225-245). Porto Alegre: Bookman.
- Antonello, C. S., & Godoy, A. S. (2010). A encruzilhada da aprendizagem organizacional: uma visão multiparadigmática. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(2), 310-332. <https://doi.org/10.1590/S1415-6552010000200008>.
- Badir, Y. F., & O'Connor, G. C. (2015). The formation of tie strength in a strategic alliance's first new product development project: the influence of project and partners' characteristics. *Journal of Product Innovation Management*, 32(1), 154-169. <https://doi.org/10.1111/jpim.12222>
- Balestrin, A., & Verschoore, J. (2016). *Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia* (2a. ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo* (4. ed.). Lisboa: Edições 70.
- Barroso-Méndez, M. J., Galera-Casquet, C., & Valero-Amaro, V. (2015). Proposal of a social alliance success model from a relationship marketing perspective: A meta-analytical study of the theoretical foundations. *Business Research Quarterly*, 18(3), 188-203. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2014.09.002>
- Batt, P. J., & Purchase, S. (2004). Managing collaboration within networks and relationships. *Industrial Marketing Management*, 33(3), 169-174. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2003.11.004>
- Becker, W., & Dietz, J. (2004). R&D cooperation and innovation activities of firms – evidence for the German manufacturing industry. *Research Policy*, 33(2), 209-223. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2003.07.003>
- Bouncken, R. B., Pesch, R., & Kraus, S. (2015). SME innovativeness in buyer–seller alliances: effects of entry timing strategies and inter-organizational learning. *Review of Managerial Science*, 9(2), 361-384. DOI 10.1007/s11846-014-0160-6
- Carmeli, A., Zivan, I., Gomes, E., & Markman, G. D. (2017). Underlining micro socio-psychological mechanisms of buyer-supplier relationships: Implications for inter-organizational learning agility. *Human Resource Management Review*, 100577. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.12.002>
- Castells, M. (2005). *A sociedade em rede* (Vol. 3). São Paulo: Paz e Terra.
- Chen, B. (2010). Antecedents or processes? Determinants of perceived effectiveness of interorganizational collaborations for public service delivery. *International Public Management Journal*, 13(4), 381-407. <https://doi.org/10.1080/10967494.2010.524836>
- Child, J., & Faulkner, D. (1998). *Strategies of co-operation: managing alliances, networks and joint ventures*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Cox, A. (1999). Power, value and supply chain management. *Supply Chain Management: An International Journal*, 4(4), 167-175. <https://doi.org/10.1108/13598549910284480>
- Dyer, J. H., & Chu, W. (2003). The role of trustworthiness in reducing transaction costs and improving performance: Empirical evidence from the United States, Japan, and Korea. *Organization Science*, 14(1), 57-68. <https://doi.org/10.1287/orsc.14.1.57.12806>
- Estivalete, V., & Pedrozo, E. (2018). From Individual Learning to Interorganizational Learning: Proposition of an Analysis Framework. *Desenvolvimento em Questão*, 16(43), 45-76. <https://doi.org/10.21527/2237-6453.2018.43.45-76>
- Ferdinand, J. (2004). Power, politics and state intervention in organizational learning. *Management Learning*, 35(4), 435-450. <https://doi.org/10.1177/1350507604048272>



- Gausdal, A. H., Svare, H., & Möllering, G. (2016). Why don't all high-trust networks achieve strong network benefits? A case-based exploration of cooperation in Norwegian SME networks. *Journal of Trust Research*, 6(2), 194-212. <https://doi.org/10.1080/21515581.2016.1213173>
- Geyskens, I., Steenkamp, J. B. E., & Kumar, N. (1999). A meta-analysis of satisfaction in marketing channel relationships. *Journal of Marketing Research*, 36(2), 223-238. <https://doi.org/10.1177/002224379903600207>
- Gibb, J., Sune, A., & Albers, S. (2017). Network learning: Episodes of interorganizational learning towards a collective performance goal. *European Management Journal*, 35(1), 15-25. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.09.001>
- Godoy, C. K., & Mattos, P. L. C. L. (2006). Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In C. K. Godoy, R. Bandeira-De-Mello, & A. B. Silva (Orgs.), *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos* (pp. 301-323). São Paulo: Saraiva.
- Grandori, A., & Soda, G. (1995). Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. *Organization Studies*, 16(2), 183-214. <https://doi.org/10.1177/017084069501600201>
- Gronum, S., Verreynne, M. L., & Kastelle, T. (2012). The role of networks in small and medium-sized enterprise innovation and firm performance. *Journal of Small Business Management*, 50(2), 257-282. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2012.00353.x>
- Hardy, C., Phillips, N., & Lawrence, T. B. (2003). Resources, knowledge and influence: The organizational effects of interorganizational collaboration. *Journal of Management Studies*, 40(2), 321-347. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00342>
- Hoffmann, V. E., Lopes, G. S. C., & Medeiros, J. J. (2014). Knowledge transfer among the small businesses of a Brazilian cluster. *Journal of Business Research*, 67(5), 856-864. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.07.004>
- Holmqvist, M. (2003). A dynamic model of intra-and interorganizational learning. *Organization Studies*, 24(1), 95-123. <https://doi.org/10.1177/0170840603024001684>
- Janowicz-Panjaitan, M., & Noorderhaven, N. G. (2008). Formal and informal interorganizational learning within strategic alliances. *Research Policy*, 37(8), 1337-1355. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2008.04.025>
- Jarillo, J. C. (1988). On strategic networks. *Strategic Management Journal*, 9(1), 31-41. <https://doi.org/10.1002/smj.4250090104>
- Knight, L. (2002). Network learning: Exploring learning by interorganizational networks. *Human Relations*, 55(4), 427-454. <https://doi.org/10.1177/0018726702554003>
- Knight, L., & Pye, A. (2005). Network learning: An empirically derived model of learning by groups of organizations. *Human Relations*, 58(3), 369-392. <https://doi.org/10.1177/0018726705053427>
- Kull, T. J., & Ellis, S. C. (2016). Coping with dependence: a logistics strategy based on interorganizational learning for managing buyer-supplier relations. *Journal of Business Logistics*, 37(4), 346-363. <https://doi.org/10.1111/jbl.12146>
- Larentis, F., Antonello, C. S., Milan, G. S., & De Toni, D. (2014). Aprendizagem organizacional e relacionamentos interorganizacionais: um estudo de casos múltiplos. *Revista Base*, 11(4), 347-366. <https://doi.org/10.1111/jbl.12146>
- Larentis, F., Antonello, C. S., & Slongo, L. A. (2019). *Inter-organizational culture: linking Relationship Marketing with Organizational Behavior*. Cham, Switzerland: Palgrave Macmillan (by Springer Nature Switzerland AG). <https://doi.org/10.1007/978-3-030-00392-0>
- Larentis, F., Antonello, C. S., & Slongo, L. A. (2018). Organizational culture and relationship marketing: an interorganizational perspective. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 20(1), 37-56. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v20i1.3688>
- Larsson, R., Bengtsson, L., Henriksson, K., & Sparks, J. (1998). The interorganizational learning dilemma: collective knowledge development in strategic alliances. *Organization Science*, 9(3), 285-305. <https://doi.org/10.1287/orsc.9.3.285>
- Lascaux, A. (2019). Absorptive Capacity, Research Output Sharing, and Research Output Capture in University-Industry Partnerships. *Scandinavian Journal of Management*, 35(3), 101045. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2019.03.001>
- Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. New York, USA: Cambridge University Press.
- Leung, C. Y. A., Xu, H., Wu, G. J., & Luthans, K. W. (2019). Industry Peer Networks (IPNs): Cooperative and competitive interorganizational learning and network outcomes. *Management Research Review*, 42(1), 122-140. <https://doi.org/10.1108/MRR-02-2018-0057>
- Lewicka, D., & Zakrzewska-Bielawska, A. (2020). Interorganizational Trust in Business Relations: Cooperation and Coopetition. In A. Zakrzewska-Bielawska, & I. Staniec. *Contemporary Challenges in Cooperation and Coopetition in the Age of Industry 4.0* (pp. 155-174). Cham, Switzerland: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-30549-9\\_8](https://doi.org/10.1007/978-3-030-30549-9_8)
- Lotia, N. (2004). Power dynamics and learning in collaborations. *Journal of Management & Organization*, 10(2), 56-68. <https://doi.org/10.5172/jmo.2004.10.2.56>

- Lucas, C., & Kline, T. (2008). Understanding the influence of organizational culture and group dynamics on organizational change and learning. *The Learning Organization*, 15(3), 277-287. <https://doi.org/10.1108/09696470810868882>
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>
- Martin, D., Romero, I., & Wegner, D. (2019). Individual, organizational, and institutional determinants of formal and informal inter-firm cooperation in SMEs. *Journal of Small Business Management*, 57(4), 1698-1711. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12445>
- Massaro, M., Moro, A., Aschauer, E., & Fink, M. (2019). Trust, control and knowledge transfer in small business networks. *Review of Managerial Science*, 13(2), 267-301. <https://doi.org/10.1007/s11846-017-0247-y>
- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2016). *Qualitative research: a guide to design and implementation* (4th. ed.). San Francisco, USA: Jossey-Bass.
- Milagres, R., & Burcharth, A. (2019). Knowledge transfer in interorganizational partnerships: what do we know? *Business Process Management Journal*, 25(1), 27-68. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-06-2017-0175>
- Mohr, J. J., & Sengupta, S. (2002). Managing the paradox of inter-firm learning: the role of governance mechanisms. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 17(4), 282-301. <https://doi.org/10.1108/08858620210431688>
- Mozzato, A. R., & Bitencourt, C. C. (2014). Understanding interorganizational learning based on social spaces and learning episodes. *Brazilian Administration Review*, 11(3), 284-301. <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2014370>
- Nicolini, D., Gherardi, S., & Yanow, D. (2003). Introduction: Toward a practice-based view of knowledge and learning in organization. In: D. Nicolini, S. Gherardi, & D. Yanow (Eds.), *Knowing in organizations: a practice-based approach* (pp. 3-31). New York: M. E. Sharpe.
- Nogueira, R. A., & Odelius, C. C. (2015). Desafios da pesquisa em aprendizagem organizacional. *Cadernos EBAPE.BR*, 13(1), 83-102. <https://doi.org/10.1590/1679-395112602>
- Nohria, N., & Eccles, R. G. (1992). *Networks and organizations: structure, form, and action*. Boston, USA: Harvard Business School Press.
- Nonaka, I., Toyama, R., & Hirata, T. (2011). *Managing flow: teoria e casos de empresas baseadas no conhecimento*. Porto Alegre: Bookman.
- Oliver, C. (1990). Determinants of interorganizational relationships: Integration and future directions. *Academy of Management Review*, 15(2), 241-265. <https://doi.org/10.5465/amr.1990.4308156>
- Palmatier, R. W., Dant, R. P., Grewal, D., & Evans, K. R. (2006). Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: A meta-analysis. *Journal of Marketing*, 70(4), 136-153. <https://doi.org/10.1509/jmkg.70.4.136>
- Peronard, J. P., & Brix, J. (2019). Organizing for inter-organizational learning in service networks. *The Learning Organization*, 26(3), 276-288. <https://doi.org/10.1108/TLO-08-2018-0137>
- Pettersen, I. G. (2001). A multi-level perspective on the dissolution of business relationships. *Proceedings of the Annual IMP Conference*, Oslo, Norway, 17.
- Podolny, J. M., & Page, K. L. (1998). Network forms of organization. *Annual Review of Sociology*, 24(1), 57-76. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.24.1.57>
- Rajala, A. (2018). Examining the effects of interorganizational learning on performance: a meta-analysis. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 33(4), 574-584. <https://doi.org/10.1108/JBIM-08-2017-0205>
- Sacomano Neto, M., & Truzzi, O. M. S. (2009). Posicionamento estrutural e relacional em redes de empresas: uma análise do consórcio modular da indústria automobilística. *Gestão & Produção*, 16(4), 598-611. <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2009000400009>
- Schmidt, J. R. R., Wegner, D., & Fortes, M. V. B. (2019). A governança de redes interorganizacionais: uma análise da tensão entre eficiência e inclusão no processo decisório. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 8(2), 319-340. <https://doi.org/10.14211/regepe.v8i2.1137>
- Selnes, F., & Sallis, J. (2003). Promoting relationship learning. *Journal of Marketing*, 67(3), 80-95. <https://doi.org/10.1509/jmkg.67.3.80.18656>
- Uzunca, B. (2018). Biological children versus stepchildren: interorganizational learning processes of spinoff and nonspinoff suppliers. *Journal of Management*, 44(8), 3258-3287. <https://doi.org/10.1177/0149206316664007>
- Verschoore, J. R., Balestrin, A., & Perucia, A. (2014). Small-firm networks: hybrid arrangement or organizational form? *Organizações & Sociedade*, 21(69), 275-291. <https://doi.org/10.1590/S1984-92302014000200005>
- Wang, Y., & Krakover, S. (2008). Destination marketing: competition, cooperation or cooptation? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(2), 126-141. <https://doi.org/10.1108/09596110810852122>
- Wegner, D. (2011). Aprendizagem Interorganizacional: um estudo das redes horizontais de pequenas empresas. In C. S. Antonello et al. (Eds.), *Aprendizagem organizacional no Brasil* (pp. 537-564). Porto Alegre: Bookman.
- Wegner, D., Faccin, K., & Dolci, P. C. (2018). Opening the black box of small-firm networks: governance mechanisms and their impact on social capital. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 35(4), 559-578. <https://doi.org/10.1504/IJESB.2018.096174>

- Wegner, D., & Mozzato, A. R. (2019). Shall we cooperate, or shall we compete? How network learning episodes influence strategic decisions in strategic networks. *International Journal of Management and Enterprise Development*, 18(3), 171-188. <https://doi.org/10.1504/IJESB.2018.096174>
- Wincent, J., Thorgren, S., & Anokhin, S. (2014). Entrepreneurial orientation and network board diversity in network organizations. *Journal of Business Venturing*, 29(2), 327-344. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2013.04.002>
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso: Planejamento e métodos* (5a. ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Yström, A., Ollila, S., Agogué, M., & Coghlan, D. (2019). The role of a learning approach in building an interorganizational network aiming for collaborative innovation. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 55(1), 27-49. <https://doi.org/10.1177/0021886318793383>
- Zhu, Q., Krikke, H., & Caniels, M. C. (2018). Supply chain integration: value creation through managing inter-organizational learning. *International Journal of Operations & Production Management*, 38(1), 211-229. <https://doi.org/10.1177/0021886318793383>

Sujeito a Alteração

