

A Aprendizagem Interorganizacional como Peça-chave no Processo de Expansão por meio de Alianças Estratégicas

SUELI REIS DE MELLO

Universidade Presbiteriana Mackenzie
suellireis@hotmail.com

DIÓGENES DE SOUZA BIDO

Universidade Presbiteriana Mackenzie
diogenesbido@yahoo.com.br

Os autores agradecem à CAPES e à Universidade Presbiteriana Mackenzie pelo apoio ao estudo.

ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

A Aprendizagem Interorganizacional como Peça-chave no Processo de Expansão por meio de Alianças Estratégicas

RESUMO

O presente artigo, parte de um trabalho maior, busca analisar a aprendizagem interorganizacional tendo como base teórica framework de Salk e Simonin (2011). Tem como objeto a unidade do Rio de Janeiro de uma empresa brasileira, pertencente ao setor de insumos agrícolas, que encontrou no estabelecimento de parcerias estratégicas uma forma de expansão. Os resultados apontam para a aprendizagem interorganizacional nos aspectos relacionados ao gerenciamento de recursos humanos e práticas administrativas e maior resistência quanto a fatores culturais

Palavras-chave: Alianças, Aprendizagem Interorganizacional, agronegócio.

ABSTRACT

This article, part of a larger work, seeks to analyze the interorganizational learning based on Salk and Simonin's (2011) framework. Its object is the unity of Rio de Janeiro of a Brazilian company belonging to the agricultural segment, that has expanded through strategic alliances. The results point to the interorganizational learning in aspects related to human resources management and administrative practices and greater resistance to cultural factors.

Key-words: Alliances, Interorganizational Learning, agrobusiness

1 Introdução

O tema relacionamento interfirmas não é novo. No entanto, um renovado interesse pelo tema tem se dado em função do desenvolvimento dos mercados e da tecnologia (NOOTEBOOM, 2004). Assim, a estratégia da cooperação com uma ou mais firmas, pode ser um caminho de pensar a estratégia competitiva como a busca da vantagem pela diferenciação do produto, pela liderança de custos ou por uma competência singular da firma que permita a entrega de produtos de valor, que sejam difíceis de imitar ou adquirir. E muito além de uma alternativa estratégica de competição, equivale a um maior domínio de opções políticas que permitam às empresas competir mais eficientemente (CHILD; FAULKNER; TALLMAN, 2005).

A literatura acadêmica, de modo geral, apresenta diferentes perspectivas sobre a estratégia cooperativa. Assim, não há uma teoria da cooperação que seja aceitável tanto ao economista, ao sociólogo, como ao antropologista. E embora ainda não exista uma teoria unificada, é possível obter uma visão sistemática das principais perspectivas que contribuíram para o entendimento da cooperação estratégica, principalmente através da perspectiva econômica. (CHILD; FAULKNER; TALLMAN, 2005). Nesta, última, duas teorias têm sido amplamente citadas na literatura para explicar a necessidade e a motivação para o estabelecimento de processos de cooperação: a Teoria dos Custos de Transação (TCT) e a Teoria Baseada em Recursos (TBR). Esta última, especialmente, enfatiza o papel da colaboração e das redes como fontes de recursos complementares, de conhecimento e aprendizagem (ALVES et al., 2012).

A literatura aponta para diversas formas de cooperação estratégica (HAKASSON, 2001; VAN WIJK; VAN DEN BOSCH; VOLDERBA, 2011; NOOTEBOOM, 2004). Desde os anos 80, o tema “arranjos cooperativos entre-firmas” introduziu-se na literatura como uma questão estratégica fundamental e os pesquisadores passaram a analisar as diversas estratégias cooperativas, entre elas, Joint Ventures (JV), parcerias, licenciamento, franquias, contratos de gerenciamento, alianças estratégicas e a formação de redes (HAKASSON, 2001).

As tentativas feitas pelas organizações de se relacionarem através de diferentes formas cooperativas, para Doz (1988 apud LARSSON et al., 1998) se apresentam como experiências de aprendizagem conjunta. E enquanto a organização aprende alterando suas rotinas (ARGYRIS; SCHÖN, 1978), duas ou mais organizações em uma aliança estratégica podem aprender alterando suas rotinas interorganizacionais ou ampliando seu repertório de possíveis atividades conjuntas (LARSSON et al., 1998).

E, embora o tema aprendizagem colaborativa com foco nos diversos arranjos organizacionais tenha sido objeto de estudo de muitos pesquisadores no cenário internacional, Joint Ventures e alianças estratégicas tem sido tema de estudo de forma mais constante (SALK; SIMONIN, 2011; ANAND; KHANNA, 2000; HUANG, 2010; INKPEN, 2000; LARSSON et al., 1998).

No sentido de abordar a aprendizagem colaborativa de modo mais abrangente destaca-se o estudo de Salk e Simonin (2011). Nele, os autores apresentam um meta-framework que busca uma visão mais integradora e holística sobre o tema, que permita sistematizar e encapsular a aprendizagem interorganizacional, e questões ligadas ao conhecimento, de forma tal que possa ser aplicado em um conjunto mais amplo de estruturas e formas colaborativas.

E se o tema aprendizagem organizacional vem ganhando importância no meio acadêmico, no Brasil encontram-se poucos estudos relacionados à aprendizagem em nível interorganizacional. Em um levantamento realizado em 2007, tendo como fonte de pesquisa Banco Digital de Teses e Dissertações (BDTD), utilizando-se o termo aprendizagem interorganizacional no título e palavras-chave, foram encontrados 3 documentos, enquanto que na base multidisciplinar Scielo, nenhum documento foi registrado (JENOVEVA NETO et

al., 2012). Com o objetivo de atualizar esses dados, em maio de 2014 a autora procedeu a uma nova pesquisa seguindo esses mesmos critérios de busca. No Banco Digital de Teses e Dissertações (BDTD) foram encontrados 18 documentos e na base Scielo nenhum documentos correspondeu a pesquisa.

Um universo pouco pesquisado tem sido o do agronegócio. Embora este segmento tenha se expandido mundialmente, e crescido consideravelmente no Brasil nos últimos anos, principalmente devido a uma maior profissionalização e investimento em tecnologia, a contribuição acadêmica ao tema ainda tem sido bastante reduzida. Quando o termo “agronegócio” foi acrescentado à pesquisa, estes resultados se reduziram de forma ainda mais significativa. Nessa nova pesquisa bibliográfica, quando acrescentado o termo agronegócio, foram encontrados apenas 2 documentos no Banco Digital de Teses e Dissertações (BDTD). Na base Scielo, esta mesma forma de pesquisa não apresentou nenhum documento registrado.

Assim, o presente trabalho busca analisar a aprendizagem interorganizacional em uma organização do segmento agrícola que optou pelo estabelecimento de alianças como desenho estratégico. Para tanto, toma como base teórica o trabalho de Salk e Simonin (2011) e seu framework. Também inspirado em recente trabalho de Huang (2010), busca analisar a aprendizagem entre essas organizações sob uma ótica mais longitudinal, levando em conta as intenções, processos e resultados dessas alianças estratégicas.

Para tanto, o estudo tem como objeto uma empresa brasileira, pertencente ao setor de insumos agrícolas, especificamente de sementes, no qual dominam grandes empresas multinacionais. Diante disso, tem encontrado no estabelecimento de parcerias estratégicas uma forma de expansão e de obter maior competitividade dentro do mercado nacional. Seus arranjos interorganizacionais têm se dado através de alianças com empresas do mesmo segmento que passam a ser incorporadas, e com as quais interagem transferindo, ou objetivando transferir, suas características principais.

A metodologia utilizada terá como proposta o estudo de caso. Como sugere Yin (2003), esta estratégia metodológica é adequada quando o pesquisador deseja compreender um fenômeno contemporâneo, dentro de um contexto real, principalmente nos quais as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente evidenciadas. Pretende-se que, com a concentração do estudo em um caso único, mas que contempla um número razoável de alianças, o processo de aprendizagem interorganizacional seja mais profundamente observado em todos os níveis, atendendo assim, mais adequadamente aos objetivos deste trabalho.

Quanto ao aspecto epistemológico, o estudo de caso proposto terá uma abordagem interpretativista, uma vez que tem como pressuposto que o conhecimento da realidade se dá através de construções sociais, tais como linguagem, percepção, significados compartilhados, documentos, ferramentas e outros artefatos.

2 Empreendimentos Cooperativos

Alianças estratégicas e outras formas de cooperação inter-firmas têm crescido consideravelmente desde meados dos anos 80. Se nesse período muitas companhias consideravam as alianças como parte de uma atividade periférica, fundamentalmente como forma de entrada em mercados de países emergentes, de alto risco, ou onde regulamentações requeriam *Joint Ventures* ou acordos de licenciamento, hoje são consideradas como um meio de atingir muitos de seus objetivos estratégicos fundamentais (CHILD; FAULKNER; TALLMAN, 2005). Desde então, dentre as novas formas organizacionais, elas têm se tornado uma das mais importantes. Essa relevância se evidencia, antes de tudo, em seu crescimento. Um estudo identificou que a formação de alianças, dentre as quais *Joint Ventures* e licenças foram as formas mais comuns, emergiu brutalmente na década de 90, e apenas entre 1998 e 2000, foram registradas mais de 20 mil novas alianças (ANAND; KHANNA, 2000).

Entre outras definições, estratégias cooperativas são processos que resultam na formação de vários tipos de arranjos cooperativos, sejam contratos extensos, alianças, parcerias ou *Joint Ventures*. (CHILD; FAULKNER; TALLMAN, 2005). Essas relações interorganizacionais podem ser horizontais, com competidores, ou laterais, com firmas de outras indústrias, ou verticais, como no caso do abastecimento. (NOOTEBOOM, 2004).

Embora os Relacionamentos Interorganizacionais (IORs) possam ser vistos a partir de diferentes perspectivas, neste estudo terão uma abordagem integrada, tendo como base diferentes disciplinas. Assim, da economia podem se apresentar as noções de eficiência, de ganhos em escala, da interação estratégica baseada na análise da teoria dos jogos, dos custos de transação. Da sociologia podem surgir análises que têm como base a aprendizagem social, os aspectos ligados à confiança entre parceiros da rede, a posição da firma nessa estrutura ou os tipos de laços entre as organizações. Da ciência da administração podem se apresentar as percepções da gestão estratégica; da ciência cognitiva, as percepções de ação situada, por exemplo, advindas da Teoria do Conhecimento (NOOTEBOOM, 2004).

3 Arranjos Interorganizacionais

Os motivos que levam as organizações a estabelecerem relacionamentos de cooperação parecem ser diversos e há vasta literatura nesse sentido. Em sua introdução ao estudo sobre aprendizagem através de *joint ventures*, Inkpen (2000) apresenta diversos motivos para o estabelecimento de alianças, que vão da redução de risco a ganho em economias de escala, a acesso a mercados e até a busca por legitimidade.

Para Nooteboom (2004) os objetivos dos relacionamentos interorganizacionais podem ser agrupados em quatro aspectos: os que se relacionam a questões relativas à eficiência, à competências e a busca por uma posição vantajosa de mercado e performance. Para Child; Faulkner; Tallman (2005), os motivos podem ser estratégicos, impulsionados por desafios externos, ou ainda, por necessidades internas da organização.

Os arranjos interorganizacionais têm hoje uma ampla gama de configurações e são definidos de diversos modos por diferentes pesquisadores. Segundo Child; Faulkner e Tallman (2005), autores como Porter e Fuller (1986) falam de coalizões internacionais, enquanto Oliver (1990) fala de alguns arranjos que denomina IORs, ou Relacionamentos Interorganizacionais, termo usado também por Ring e Van de Ven (1994).

Assim, na literatura existem termos mais ou menos onipresentes, como alianças estratégicas e *joint ventures*, usadas eventualmente de modo intercambiável. Mas há também, muitos pontos intermediários nos arranjos interorganizacionais, envolvendo desde relações de mercado à hierárquicas (CHILD; FAULKNER; TALLMAN, 2005).

Alguns arranjos podem ser diferenciados pelo seu grau de integração e interdependência, como contratos de licenciamento, franquias, entre outros, mas nem todos levam, ou têm como foco, a aprendizagem (CHILD; FAULKNER; TALLMAN, 2005).

Assim, também, Child; Faulkner; Tallman (2005) apresentam duas unidades básicas de motivação para diferentes formas cooperativas: aquelas que procuram pela aprendizagem organizacional e as que objetivam a substituição de habilidades ou competências. Para o autor, a forma cooperativa que compartilha aprendizagem é a aliança. Neste sentido, Nooteboom (2004) ao abordar o tema estrutura das formas organizacionais, argumenta que a partir, especialmente, da perspectiva da aprendizagem, frequentemente Fusões e Aquisições têm sido escolhidas, onde alianças seriam formas melhores.

Para Nooteboom (2004), Fusão e Aquisição implica integração com a entidade legal de uma organização. O argumento para essa integração é que ela permite maior controle, principalmente quanto a questões ligadas a informação e conhecimentos. Já o argumento para a formação de alianças é que permite aos parceiros manter o foco em suas principais

competências, uma maior flexibilidade e uma maior variedade de competências em favor da inovação e aprendizagem.

Uma outra forma de relacionamento interorganizacional é a Joint Venture, ou um empreendimento comum de capital, e um caso intermediário entre a total integração e a independência (NOOTEBOOM, 2004). Este arranjo implica em algum custo de criação dessa nova empresa. Implica ainda, em alguma integração do staff das companhias de origem, o que pode implicar em dificuldades semelhantes as da fusão e aquisição, embora em menor escala. No entanto, rende vantagens quanto ao controle sem integração total de todas as atividades das empresas de origem. Desta forma, permite maior foco nas competências essenciais e limita problemas de integração.

Como já descrito acima, a gama de possibilidades na formação desses arranjos é ampla, porém, este trabalho adotou o termo *alianças estratégicas* para se referir aos relacionamentos interorganizacionais e parcerias estratégicas de forma ampla, uma vez que esta é também, a forma adotada pela organização foco deste estudo.

4 Diferentes enfoques nos estudos científicos envolvendo cooperação

O reflexo deste crescimento se dá em diversas áreas, inclusive no universo acadêmico (BEGNIS, PEDROZO; ESTIVALETE, 2008). Um levantamento realizado pelos autores em 2008, procurou identificar os enfoques centrais, argumentos e teorias de base sobre a temática da cooperação interorganizacional entre o final dos anos 80, início da década de 90. Segundo o estudo, os trabalhos científicos no período apontaram para três enfoques principais: a relação entre a utilização de estratégias cooperativas com o desempenho das firmas, ou como vantagem competitiva; o foco no processo de formação das configurações interorganizacionais de base cooperativa e a construção de modelos e frameworks enfatizando aspectos teóricos que cercam os relacionamentos interorganizacionais (BEGNIS, PEDROZO; ESTIVALETE, 2008).

Outro aspecto que se evidencia nos artigos analisados é a relativa pluralidade de abordagens teóricas. No início do período analisado há predominância das Teorias Organizacionais e principalmente da utilização do enfoque do Aprendizado Organizacional. Nos anos de 1997 e 1998, cresce significativamente o número de trabalhos que utilizam a abordagem da Economia dos Custos de Transação, o enfoque teórico então, mais utilizado para a sustentação das análises realizadas pelos diversos autores durante o período analisado. A partir de 1997, um conjunto maior de abordagens teóricas passou a ser utilizado, agregando à Visão Baseada em Recursos e a Gestão Estratégica (BEGNIS; PEDROZO; ESTIVALETE, 2008).

Em um outro levantamento realizado por Alves et al. (2012) buscando artigos sobre Redes Interorganizacionais publicados entre os anos de 2004 a 2009 nos periódicos da área de Administração no Brasil pelo Qualis da Capes, evidenciou-se uma preferência dos autores nacionais por periódicos com classificação B1 e B2, tendo raras pesquisas publicadas em periódicos internacionais. Para os autores, constata-se, assim, a recente formação de pesquisadores nesse tema, apesar de internacionalmente o tema estar sendo estudado à vários anos. Os autores identificam, ainda, como objeto principal desses artigos a temática da competitividade e desempenho, com 27 e 22 trabalhos respectivamente, o que corresponde a mais de 25% dos trabalhos sobre relacionamentos interorganizacionais. Assim, os estudos relativos à estratégia representam o caráter competitivo dos relacionamentos interorganizacionais, em um ambiente de transformações frequentes.

O levantamento indica ainda que grande parte dos estudos estão centrados na identificação dos objetivos, benefícios e fatores para a formação das parcerias interorganizacionais. Isso parece refletir um tema ainda incipiente no Brasil, com estudos focados no entendimento, na inclusão e na formação de novos relacionamentos. E tomando

como base literatura empírica sobre relacionamentos interorganizacionais no Brasil nesse período o estudo conclui que há poucos trabalhos sobre gestão dos relacionamentos, o que surpreende, tendo em conta o grande número de estudos internacionais publicados nos últimos 20 anos (ALVES et al., 2012)

Estes dados salientam a contribuição do presente trabalho, tanto por buscar aprofundar aspectos teóricos, através da aplicação de modelos elaborados em pesquisas anteriores, quanto por buscar compreender questões relativas ao processo de gestão das alianças, através das estabelecidas pela organização objeto do estudo.

5 Aprendizagem Organizacional e Interorganizacional

Para que se possa melhor compreender o construto aprendizagem interorganizacional, é necessário um olhar abrangente para o campo em que ele se situa. O tema aprendizagem organizacional como foco de estudo tem evoluído muito nas últimas décadas. Embora o interesse na questão da aprendizagem nas organizações remonte ao final dos anos 1950, ele cresceu quase que "*underground*" até uma súbita explosão no final dos anos 80 (EASTERBY-SMITH et al., 2000).

5.1 Diferentes perspectivas sobre Aprendizagem Organizacional

Foram diversas as discussões acerca do tema aprendizagem organizacional, e a literatura passou a se utilizar de diferentes perspectivas para compreender e analisar o tema. Segundo Wegner (2011), a perspectiva psicológica trata a AO como uma analogia à aprendizagem individual, ou entende a aprendizagem individual como a base para a organizacional. Nessa visão, um indicador de aprendizagem organizacional, que é o incremento do conhecimento organizacional, tem como base a aquisição de conhecimento pelos indivíduos na organização (ANTONELLO; GODOY, 2011).

Segundo Antonello e Godoy (2011), a partir da abordagem psicológica, há muitas formas de se pensar a Aprendizagem Organizacional. Segundo as autoras, Maier, Prange e Von Rosentiel (2001 apud ANTONELLO; GODOY, 2011) propuseram três visões teóricas para AO: a comportamental ou referente ao processamento da informação; a construção social e psicologia aplicada.

Na visão teórica comportamental de AO, as organizações aprendem codificando as interferências advindas da sua história e das rotinas que guiam seu comportamento e que são mantidas mesmo diante de um considerável turnover, o que implica em um aprendizado organizacional independente de seus atores individuais (ANTONELLO; GODOY, 2011).

Na teoria da construção social, os aspectos situacionais é que são fundamentais e tem um papel central. A ênfase está no contexto social, onde a aprendizagem é construída e fundamentada em situações concretas, com a participação e a interação das pessoas envolvidas (ANTONELLO; GODOY, 2011). Assim, a perspectiva social-construtivista desafiou a visão tradicional de que a aprendizagem ocorre dentro das cabeças das pessoas ou de sistemas e estruturas organizacionais, entendendo que a aprendizagem ocorre através de conversas e interações entre pessoas (EASTERBY-SMITH et al., 2000).

Já na perspectiva da psicologia aplicada, a AO está fundamentada na experiência direta. Segundo Antonello e Godoy (2011), autores como Kolb (1984), que se inspirou, entre outros, em Dewey (1938), apresentam modelos nos quais a aprendizagem acontece na ação. Também segundo os autores, em decorrência da evolução destes estudos, surgem autores como Mezirow (1991), que trazem princípios ligados à reflexão, ou como Argyris e Schön (1978) com sua Ciência Ação, na qual a análise de suas crenças permite ao indivíduo melhorar sua eficiência interpessoal.

Outra perspectiva que traz contribuições significativas para a AO é a antropológica. Nela as organizações são entendidas como culturas, como processos, e a aprendizagem ocorre a partir das mudanças nas próprias culturas e nos artefatos culturais (WEGNER, 2011).

Segundo o estudo de Antonello e Godoy (2011), outras perspectivas nos estudos da AO ampliam ainda os debates e visão do tema, como a perspectiva da ciência política, com contribuições das pesquisas da aprendizagem na área do setor público; ou a perspectiva histórica, na qual a forma como uma organização empregou a aprendizagem no passado pode ser utilizada em oportunidades futuras; e ainda a perspectiva econômica, na qual a aprendizagem é definida como aquisição e uso do conhecimento e/ou a criação de novos.

Esta última perspectiva, como citada anteriormente, tem sido a abordagem da maior parte dos estudos sobre aprendizagem. E, na medida em que traz um importante pressuposto quanto a aprendizagem organizacional, de que o conhecimento pode ser transferido entre indivíduos e equipes e unidades organizacionais, estabelece um debate, que envolve muita contestação entre as ideias de aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento.

5.2 Os diferentes níveis da Aprendizagem e o estabelecimento da Aprendizagem Interorganizacional

Enquanto alguns afirmavam que a aprendizagem organizacional era mais do que a aprendizagem de seus membros individuais, outros como Fiol e Lyles (1985 apud EASTERBY-SMITH et al., 2000) sugeriam que sistemas, estruturas e procedimentos da organização afetavam a aprendizagem individual. Autores como Hedberg (1981 apud EASTERBY-SMITH et al., 2000) defendiam que, embora a aprendizagem organizacional ocorresse por meio de pessoas, era um erro concluir que a aprendizagem organizacional não fosse mais que o resultado da aprendizagem acumulada por seus membros. E enquanto o debate entre os níveis individuais e de organização diminuía, o papel do nível de grupo assumia maior evidência. Assim, os níveis de análise se estenderam, passando a examinar como a aprendizagem se dava entre as organizações e comunidades (EASTERBY-SMITH et al., 2000).

Alguns teóricos utilizaram os níveis de análise para examinar a aprendizagem organizacional de uma forma mais dinâmica (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999). Ainda hoje alguns autores entendem que, para que se possa avançar na forma de pensar a aprendizagem organizacional, é fundamental que se transite entre o micro e o macro nível de análise. E para que ocorra tal integração, se faz necessário substituir a maneira de pensar aprendizagem em categorias fixas, trabalhando-a como processos dinâmicos (ANTONELLO, 2011).

De todo modo, o processo chave é aprender (KNIGHT, 2002). E os conceitos de aprendizagem individual, em grupo e organizacional parecem estar bem estabelecidos na literatura, mas para alguns autores há uma aprendizagem ocorrendo em um quarto nível do sistema que precisa ser melhor estudado: a rede interorganizacional (KNIGHT, 2002).

Para Knight (2002), a aprendizagem em rede é baseada na ampliação da noção de aprendizagem organizacional. Uma vez que o construto aprendizagem não se restringe ao nível do indivíduo, pode ser proveitosamente aplicado a outros "níveis de sistema". Relacionando o processo de aprendizagem ao sujeito que está aprendendo, Knight considera a rede interorganizacional como o quarto nível de "aprendiz", após o indivíduo, o grupo de indivíduos e a organização. A autora sugere, ainda, que a aprendizagem interorganizacional, compreendida como aquela em que um par ou grupo de organizações colaboram proativamente, permite abordagens distintas. Uma delas, a mais usual nos estudos relativos à aprendizagem interorganizacional e que também é o foco deste estudo, é aquela na qual cada empresa se apropria da aprendizagem como uma organização individual (LARSSON et al., 1998), ou seja, cada organização aprende com a outra, a partir dessa interação. Uma outra

abordagem é o que a autora apresenta como o conceito de aprendizagem em rede, ou seja, a aprendizagem por meio de um grupo de organizações, aprendendo como grupo.

E a partir da compreensão de que a Aprendizagem Interorganizacional é aquela que ocorre no contexto de grupos de organizações que cooperam proativamente (WEGNER, 2011), o presente trabalho se apoiará na visão teórica da construção social, uma vez que a ênfase estará no contexto social, onde a aprendizagem está sendo construída e fundamentada em situações concretas, com a participação e a interação das pessoas envolvidas (ANTONELLO; GODOY, 2011).

5.3 Aprendizagem Interorganizacional nas Alianças Estratégicas

A literatura sugere que as alianças estratégicas não são apenas um arranjo organizacional poderoso para a transferência de conhecimento organizacional e gerencial de uma empresa para outra, mas também propicia a uma empresa com a capacidade de internalizar conhecimentos, incorporar habilidades de além de suas fronteiras (BUCKLEY; CASSON, 1976; KOGUT, 1988; INKPEN, 1992; TEECE; PISANO; SCHUEN, 1997 apud NOOTEBOOM, 2004). Hamel (1990) referem-se ao processo de aprendizagem no qual a empresa é capaz de adquirir conhecimentos e habilidades de seus parceiros e internalizá-los em suas próprias operações como "internalização de fato".

Ainda que se entenda a aprendizagem interorganizacional como um grupo de organizações interagindo cooperativamente e desenvolvendo um processo de aprendizagem entre si, no que tange aos formatos dessas alianças, os estudos científicos em sua maioria se dividem em dois grandes focos: a aprendizagem em "redes" (KNIGHT, 2002; VAN WIJK; VAN DEN BOSCH; VOLDERBA, 2011) e a aprendizagem em "Joint Ventures" (ANAND & KHANNA, 2000; HUANG, 2010; INKPEN, 2000). Poucos trabalhos científicos, como o de Salk e Simonin (2011), buscam fornecer uma meta-estrutura mais abrangente para ajudar a mapear o campo da Aprendizagem Interorganizacional, mais racional e sistematicamente.

Assim, este trabalho se apoia no estudo de Salk e Simonin (2011) para olhar o processo de aprendizagem interorganizacional de modo mais amplo, observando as mesmas questões levantadas pelos autores: Por quê as colaborações interorganizacionais devem ser vistas como plataformas para aprendizagem? O que é aprendizagem e o que é aprendido? Quem ensina e quem aprende? Onde a aprendizagem acontece e onde é armazenada nas alianças colaborativas? Quando a aprendizagem ocorre e quando podemos observar seus efeitos?

Ao responder estes questionamentos, Salk e Simonin (2011) buscaram mapear o campo de estudo de modo mais abrangente. Como a maioria dos estudos empíricos desta área tem seu foco em poucas variáveis que envolvem a aprendizagem colaborativa, o resultado é uma visão parcial do fenômeno como um todo. E enquanto cada estudo potencialmente adiciona à nossa compreensão uma faceta do processo de aprendizagem nas alianças, também termina por fragmentar esse entendimento. Assim, para os autores, a figura completa se perde. Deste modo, sua proposta é oferecer uma taxonomia genérica das variáveis relacionadas a questão Como?. Para tanto, o quadro conceitual proposto é formado por quatro blocos distintos, que ajudam o pesquisador a organizar logicamente as variáveis de interesse: (1) variáveis específicas da aliança, (2) variáveis específicas dos parceiros, (3) variáveis específicas do conhecimento, e (4) variáveis específicas do contexto.

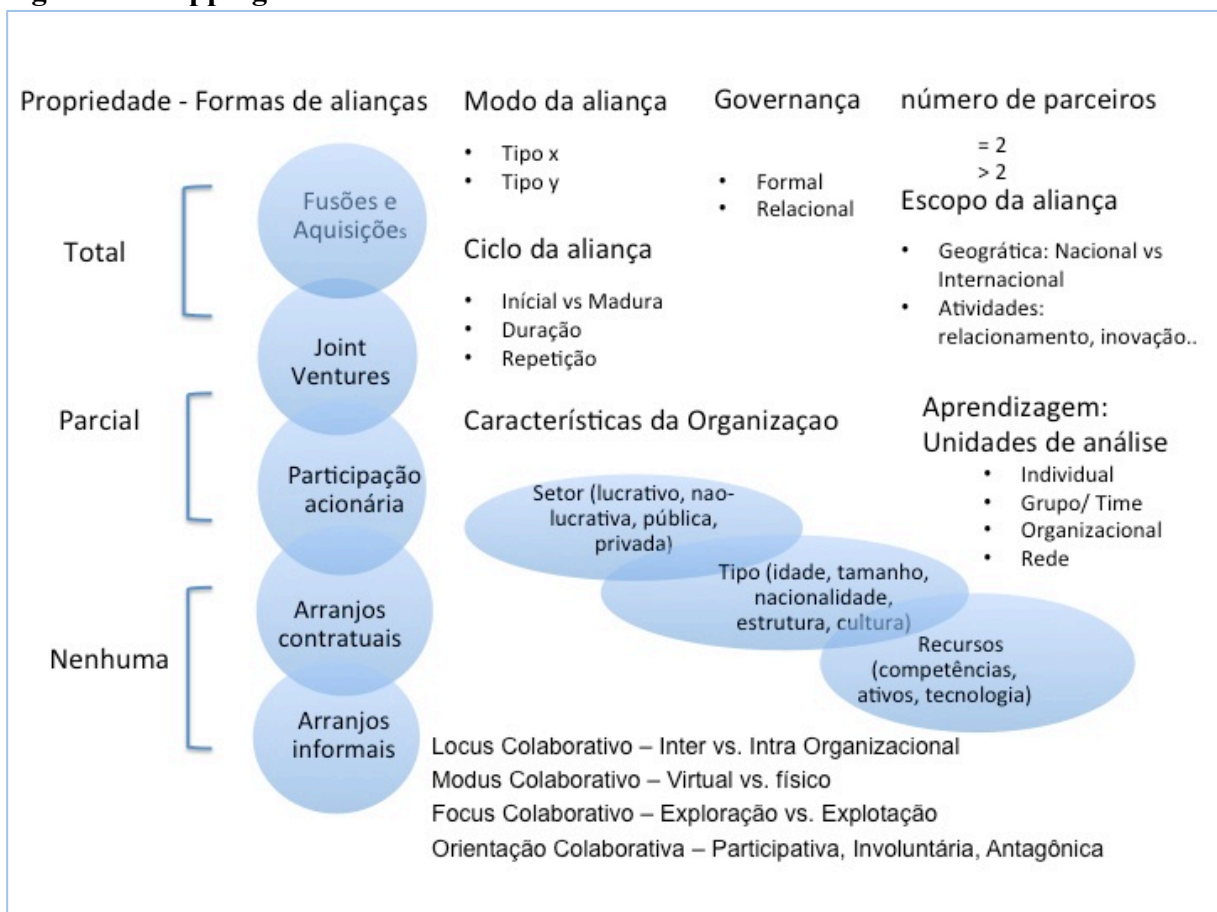
Assim, após o mapeamento do campo quanto a estas questões, os autores buscam delinear um meta-enquadramento para aprendizagem que nomeiam colaborativa. O primeiro passo é a necessidade de delimitar as fronteiras relativas ao que se denomina alianças. Diante da imensa proliferação de termos, os autores buscam um termo mais universal e inclusivo, que nomeiam "colaboração interorganizacional" ou simplesmente, "alianças.

Assim, inicialmente o pesquisador deve observar as variáveis chaves que ajudam a enquadrar as fronteiras da colaboração. Estas variáveis são: forma da aliança, modo, governança, escopo, número de parceiros e ciclo (SALK; SIMONIN, 2011).

O modelo também procura identificar quatro distintas unidades de análise: indivíduos, times, organizações e redes. Para os autores, estes diferentes níveis de análise também correspondem a diferentes focos de aprendizagem e resultados que se interrelacionam.

Após desenhar os limites da aliança e suas unidades de análise, o pesquisador precisará especificar as características chave das organizações que irão ajudar a classificar as alianças e identificar condições limites para o processo e resultados da aprendizagem. Finalmente, Salk e Simonin (2011) apresentam as quatro dimensões colaborativas: *locus*, *modus*, *focus* e *orientação colaborativa*. Colaborativo *locus* distingue colaboração intra e interorganizacional. *Modus* colaborativo corresponde ao grau de proximidade física e interação entre os parceiros. *Focus* colaborativo captura o grau de categorização da aliança quanto a *exploration versus exploitation*. E a *orientação colaborativa* que retrata a natureza e o clima da ação colaborativa: participativa, involuntária e antagônica.

Figura 2 –Mapping the Collaborative Field



Fonte: Salk e Simonin (2011, p.620)

6 Procedimentos Metodológicos

6.1 Contexto

A organização estudada tem aproximadamente 40 anos. No entanto, há 20 anos a empresa atravessava uma fase difícil economicamente e um de seus funcionários acabou por

adquiri-la. Uma vez aceita a proposta de compra, este a transferiu para o interior de São Paulo. A partir daí, mistura-se uma história de empreendedorismo e administração intuitiva, que encontrou na formação de sociedades e parcerias colaborativas uma estratégia para crescer e enfrentar um mercado dominado pelas grandes empresas estrangeiras de insumos agrícolas.

O segmento agrícola nacional tem características bastante peculiares. Ele é parte de um universo imenso e bastante diversificado quanto às estruturas e dimensões de seus componentes. A empresa objeto deste estudo atua no mercado de distribuição de insumos e fertilizantes agrícolas de empresas produtoras multinacionais, junto à revendas e produtores rurais, que vão de empresas familiares e pequenos negócios locais a médios produtores nacionais de hortaliças.

Outra característica singular do segmento é que enfrenta um alto grau de incerteza, principalmente quanto às questões climáticas, que afetam tanto o mercado externo, quanto interno. E embora ainda tenha um certo grau de simplicidade, vem se profissionalizando acentuadamente nas últimas décadas, sobretudo a partir de 1970, com a política de “modernização da agricultura” promovida pelo regime militar e o advento que se denominou de “agricultura moderna” (HEREDIA, PALMEIRA, & LEITE, 2010).

Diante deste cenário, a empresa usou como estratégia de expansão, a parceria com distribuidores de outros Estados do Brasil, porém sempre com a preocupação de “alinhar” sua atuação com estes parceiros e manter um certo grau de unidade. Para isso, tem uma postura diferenciada em seu mercado, investindo fortemente na aprendizagem, seja em forma de treinamentos para os produtores no campo, das revendas de seus produtos e da sua própria equipe interna. Porém, muito embora a estratégia tenha sido semelhante em todas suas unidades de negócio, nem todas as suas tentativas de expansão foram bem sucedidas. Desse modo, se torna um campo fértil para o estudo do processo de aprendizagem interorganizacional.

6.2 Escolha do método de pesquisa

Existem muitas possibilidades dentre os métodos de pesquisa científica, mas para Guba e Lincoln (1994), a questão de método é secundária à questão do paradigma, no qual se define o sistema de crenças básicas ou visão de mundo que guiará o pesquisador, não apenas na escolha do método de pesquisa, mas nos caminhos ontológicos e epistemológicos.

Paradigmas, enquanto visão de mundo, tem diferenças significativas quanto às suas principais características, à natureza do conhecimento perseguido, e aos diferentes meios pelos quais o conhecimento é produzido e avaliado. (GEPHART, 1999).

O positivismo assume um mundo objetivo no qual os métodos científicos podem mais ou menos prontamente representar e medir, e procura prever e explicar as relações causais entre as variáveis-chave. Os críticos argumentam que os métodos positivistas tiram contextos de significados no processo de desenvolvimento de medidas quantificadas dos fenômenos (Guba e Lincoln, 1994).

Segundo Gephart (2004), a pesquisa qualitativa proporciona a narrativa da visão das pessoas sobre a realidade e depende das palavras e diálogos para criar seu texto. O trabalho qualitativo é altamente descritivo e frequentemente expressa os diálogos entre os atores objetos da pesquisa, o contexto e momento em que estes se dão, a forma e as razões que delineiam essas interações. Além disso, a ênfase nos detalhes situacionais que se desdobram ao longo do tempo permitem à pesquisa qualitativa descrever processos (GEPHART, 2004). Todos estes aspectos direcionam a escolha do método qualitativo de pesquisa como o mais adequado para este estudo.

Dentre as estratégias metodológicas que o trabalho qualitativo prevê, o estudo de caso é a mais adequada quando as perguntas propostas são “como” e “por que”. Também, quando

o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e o foco está em um fenômeno atual que ocorre em um contexto real. (YIN, 2003).

Assim, através da metodologia qualitativa, de caráter exploratório e descritivo, este trabalho se utilizará da estratégia do estudo de caso único visando compreender e analisar o processo de aprendizagem entre as unidades organizacionais que compõem a organização central estudada, sendo elas: A unidade São Paulo, unidade RJ, a unidade MG e a unidade MT. Serão entrevistados todos os sócios das respectivas unidades acima citadas, sendo as mesmas gravadas e transcritas. Contará, ainda, com a coleta de dados secundários, como materiais impressos, fotos, registros de eventos da organização, e outros documentos que possam colaborar com o processo de investigação que se fará.

Com base no framework proposto por Salk e Simonin (2011), a pesquisa terá as seguintes categorias definidas a priori:

- (1) variáveis específicas da aliança – abordagem de aspectos como a decisão sobre o formato da aliança, se mais formal ou mais informal, o nível de maturidade da aliança, o número de parceiros, o escopo da aliança, e formas de governança definidas.
- (2) variáveis específicas dos parceiros – abordagem dos aspectos como as intenções iniciais, a capacidade absorptiva, possíveis experiências anteriores, nível de confiança e empatia, cultura, dimensões da empresa, tipos de procedimentos adotados.
- (3) variáveis específicas do conhecimento – semelhança, novidade, singularidade, valor, ambiguidade, complexidade, especificidade.
- (4) variáveis específicas do contexto – grau de incerteza, competitividade, amadorismo x profissionalismo.

Os itens constantes das variáveis acima servirão de norteadores para a pesquisa, mas outras poderão ser incluídas em função dos desdobramentos que podem ocorrer durante a coleta de dados.

Com base no trabalho de Huang (2010), a pesquisa terá uma abordagem mais longitudinal. Para tanto, o roteiro de entrevista considerará as etapas a seguir:

1ª etapa – Definição e aproximação com os futuros parceiros

2ª etapa – Início da aliança

3ª etapa – Implementação da cultura e sistema da organização “mãe”

4ª etapa – Consolidação ou não do aprendizado

6.3 Operacionalização do método: coleta e análise de dados

No universo do estudo de caso existem algumas possibilidades quanto às ferramentas de pesquisa. Dentre elas, a que se apresenta mais adequada a este estudo é a entrevista. Para tanto a autora elaborou um roteiro semiestruturado para um levantamento de dados com base no trabalho de Salk e Simonin (2011), que possa ser norteador para as entrevistas em profundidade

Foram realizadas, inicialmente, como efeito de pré-teste, duas entrevistas com dois sócios da Unidade RJ, durante o período de julho de 2014. A coleta de dados inicial apontou algumas vantagens e dificuldades quanto ao uso do framework escolhido.

Um aspecto importante a salientar é que o framework de Salk e Simonin (2011) apresenta uma grande adequação para a análise deste estudo de caso em especial. Fundamentalmente porque a organização estudada tem formas distintas de arranjos cooperativos em cada uma de suas unidades, em função de aspectos como a existência de um parceiro local adequado ou não, por características do mercado local, entre outras. A análise da aprendizagem interorganizacional tendo como lente frameworks ou processos de análise desenvolvidos para um formato específico de alianças, como joint ventures ou fusões tornaria a tarefa difícil. Assim, o modelo desenvolvido por Salk e Simonin (2011) permite que se avalie de modo mais amplo cada uma das alianças formadas nas respectivas unidades da

organização estudada, avaliando cada aspecto delas de modo diferenciado e o impacto que estes aspectos possam eventualmente ter na aprendizagem da organização como um todo.

Em contrapartida, um aspecto que parece dificultar a análise dos dados obtidos com base nesse modelo é justamente o que os autores defendem como benefício, que é a amplitude dos aspectos estudados. Como o número de variáveis observadas é grande, e o universo a ser estudado envolve quatro alianças estratégicas distintas como parte integrante uma corporação só, as interrelações estudadas são muitas e entender a “figura” como um todo, como os próprios autores citaram, torna o trabalho de análise bastante complexo e desafiador.

7 Resultados

Tendo como base o framework definido, iniciamos a análise dos resultados obtidos nas entrevistas. O primeiro aspecto identificado diz respeito às variáveis específicas da aliança da unidade “mãe” com a unidade do Rio de Janeiro. Para facilitar a compreensão, adota-se a denominação de unidade “mãe”, a unidade de São Paulo, uma vez que todas as outras surgirão de alianças com a mesma. No entanto, no sentido de tornar a escrita mais didática, abordaremos inicialmente o terceiro e quarto bloco de variáveis, ou seja, variáveis relativas ao conhecimento e ao contexto, respectivamente.

7.1 Contexto

O terceiro bloco é o que aborda as variáveis relativas ao conhecimento. Este é um ponto fundamental na avaliação do processo de aprendizagem interorganizacional, uma vez que na empresa estudada o conhecimento está interligado ao contexto. Assim, há que se iniciar falando do quarto bloco, que são as variáveis relativas ao contexto. O mercado agrícola serrana do Rio de Janeiro, que se concentra basicamente entre Teresópolis e Friburgo, tem características bastante peculiares. Segundo o sócio B, os produtores da região, em comparação com outros Estados do Brasil, são tecnicamente mais atrasados. A maior parte de seu resultado comercial, aproximadamente 80% do faturamento, vem de agricultores pequenos, que não ultrapassam 2 a 3 hectares de área produzida. Destes, 60% são bastante antigos na região, os que deram início a cultura local atual, que por volta dos anos 70 migrou de culturas como batata, flores, para o cultivo atual de hortaliças. Estes agricultores têm alta capacidade de adaptação, uma vez que a região sofre com chuvas volumosas no verão e o frio rigoroso no período de inverno. No entanto, a maior dificuldade diz respeito à resistência que estes apresentam diante de novos manejos, tecnologias e produtos. Como já dito, há uma profunda interrelação entre aspectos do contexto e os aspectos ligados ao conhecimento da organização. Como há uma presença forte de grandes multinacionais na distribuição de sementes e defensivos agrícolas, sua linha de produtos biológicos é um grande diferencial, embora ainda encontre muita resistência em ser aceito pelos produtores, que por desconhecimento ou dificuldades com esse tipo de manejo, os vêm com desconfiança. O outro aspecto que é parte essencial nesse trabalho é a assistência dada ao produtor quanto à novas formas de manejo, técnicas e utilização dos insumos, correção do solo, diagnóstico de doenças e pragas com indicação do tratamento. Ou seja, o diferencial é a qualidade do serviço prestado, que no caso da organização como um todo, tem como foco a melhoria do padrão de produtividade da agricultura local. Assim, entende seu resultado econômico e crescimento como consequência direta do crescimento do mercado local, sendo este um ponto forte e fundamental da sua atuação.

A criação da unidade RJ é recente, aproximadamente três anos e surgiu com a proposta de parceria com uma representante local. Assim, ainda pode ser considerada imatura sob esse ponto de vista. Sua forma é semelhante a uma Joint Venture, uma vez que há participação acionária entre seus nove sócios, seis da empresa “mãe” de São Paulo e três da unidade RJ. Iniciou-se com a representante local do RJ e uma nova razão social é constituída.

O nome fantasia da unidade de São Paulo foi mantido, apenas acrescentando-se ao nome o Estado, no caso, RJ. Após um ano de parceria, dois funcionários passaram a ser sócios, com participação acionária um pouco menor. Quanto ao modo da aliança, destacam-se dois tipos: Tipo X e Tipo Y (Porter e Fuller, 1986, apud Salk e Simonin, 2011). Esta unidade se enquadra no Tipo X, tendo atividades correlatas, ambas distribuem e comercializam insumos agrícolas e sementes; diferentemente do Tipo Y, onde os parceiros desempenham atividades complementares na cadeia de valor.

Como a entrevista ocorreu somente com os sócios do Rio de Janeiro, a avaliação quanto aos motivos que levaram à essa parceria foi feita a partir de ponto de vista desses sócios e pode não coincidir com a percepção dos sócios de SP. Para um dos sócios entrevistados, o que iniciou a aliança, foram dois os aspectos fundamentais: primeiro, o fato de já conhecer um dos fundadores da unidade “mãe” e ter grande admiração pelo seu trabalho e postura no mercado, e segundo, a possibilidade de expansão e melhoria na sua competitividade.

Outra característica analisada relativa à aliança diz respeito à governança. A distribuição formal de poder na unidade RJ está igualmente distribuída entre os sócios. Segundo os entrevistados, eles têm funções semelhantes, mas com algumas atribuições distintas e claramente definidas. No entanto, decisões estratégicas ou que envolvam a organização como um todo são tomadas em conjunto, ou com os sócios da unidade RJ e o sócio-fundador da unidade mãe representando os sócios paulistas. No entanto, o conglomerado de empresas estudadas adotam políticas externas e internas iguais, fruto de um processo de aprendizagem que foi ocorrendo lentamente. A governança é uma das principais preocupações do sócio-fundador. Assim, nos últimos 12 anos a empresa desenvolveu sua missão, visão e valores e elaborou um manual de conduta que, desde então, vem norteando todas as suas ações. Para tanto, vem adotando práticas de treinamento corporativo, tanto com as lideranças, como com toda a equipe, para que atinjam uma uniformidade nas práticas, conceitos, processos e costumes.

7.2 Quem “aprende” e quem “ensina”

Aqui se inicia o segundo bloco de variáveis a serem analisadas, que são as relativas aos parceiros. Um aspecto que aparece nos resultados é o poder informal que sócio-fundador exerce, não somente na unidade RJ, mas na organização como um todo. Em ambas entrevistas seu papel de difusor da cultura da organização fica bastante evidente. Sua visão é muito respeitada e o peso de suas opiniões é maior nos momentos de decisão. O aspecto do relacionamento entre os sócios-parceiros também é fator fundamental no processo de aprendizagem.

As intenções ao estabelecerem a aliança indica um grau de semelhança, a nova unidade do RJ via no futuro sócio de SP estrutura, habilidades e know-how que lhe assegurariam maior competitividade, e para a unidade mãe o interesse em se estabelecer em uma nova região contando com o know-how e conhecimento de mercado do futuro parceiro carioca apontavam para os mesmos resultados. Este aspecto tem impacto direto na capacidade absorviva dos parceiros (COHEN; LEVINTHAL, 1990), na medida em que esta é a capacidade que a organização tem de reconhecer o valor do novo conhecimento, absorver e aplicar esse conhecimento na busca de resultados. Outro ponto observado neste bloco de variáveis relacionadas aos parceiros são a experiência anterior e habilidade colaborativa. Os sócios que iniciaram a aliança possuíam experiência em parcerias anteriores. De certa forma, relatam um aprendizado através de vivências prévias, algumas bem-sucedidas, outras não, mas que trouxeram um aprendizado sobre como conduzir esses relacionamentos de modo a obter maiores chances de sucesso. O nível de confiança entre os parceiros também é um aspecto importante no sucesso da aprendizagem. Quanto mais alto o nível de confiança,

menor o protecionismo e a possibilidade do estabelecimento de uma relação de exploração em prejuízo do parceiro (exploitation). Este aspecto da aliança aponta para uma questão muito relevante que tem ligação com o termo “quem”, ou seja, quem “ensina” e quem “aprende”. Nos dados coletados há uma forte indicação de que a unidade SP é quem transfere mais conhecimento do que a unidade RJ, que transfere algum também, mas em uma escala bem menor que comparado com o que aprende com o parceiro. De toda forma, o foco deste estudo se concentrou em quem “aprende”.

7.3 “Como” se aprende

O framework permite que, através dos dados, se observe a aprendizagem entre as unidades em diversos aspectos. Quanto ao “locus colaborativo”, assim como os outros níveis de aprendizagem não se deixam de existir, a aprendizagem “intraorganizacional” também está presente, principalmente por se tratar da mesma empresa. No entanto, a autonomia das unidades organizacionais, como pessoas “jurídicas” independentes, permite que o foco deste estudo seja na aprendizagem “entre” essas organizações. Quanto ao “modus colaborativo” ela ocorre de maneira virtual e física, uma vez que as trocas colaborativas ocorrem de formas diferentes, ora através dos sistemas, ora através das reuniões de lideranças e encontros comemorativos. Quanto ao “focus colaborativo”, a participação acionária e a adoção do nome da empresa “mãe” reduzem o risco de *exploitation*, levando as unidades organizacionais a estabelecerem uma relação de exploração colaborativa. Quanto a “orientação colaborativa”, os dados apontam para uma aliança mais participativa, uma vez que se estabeleceu de forma voluntária e com base na admiração pelas práticas e postura dos futuros parceiros.

7.4 “O quê” se aprende

Para Salk e Simonin (2011), a aplicação mais ampla do termo “aprendizagem” se dá na evidência do conhecimento adquirido através da experiência com uma entidade movendo-se além da fronteira corporativa para se tornar parte da base de conhecimento de outra organização. Assim, a evidência de aprendizagem vem da existência de mudanças nas atividades ou novos elementos de prática em algum lugar na organização (LANE; SALK; LAYLES, 2001, apud SALK; SIMONIN, 2011). Deste modo, os dados apontam para alguns aspectos como os que mais representam a aprendizagem da unidade RJ da organização. Um deles seriam os aspectos fundamentais para a boa governança, a definição de um manual de conduta que orientam a unidade em todas as suas ações, sejam elas externas, com seus clientes e fornecedores, como internamente, entre seus colaboradores. Outro aspecto diz respeito as práticas administrativas. A empresa anterior, tinha uma estrutura pequena e, portanto, pouquíssimos conhecimentos relativos à administração de recursos humanos, por exemplo, como plano de carreira, treinamentos, gestão de funcionários, como também de planejamento estratégico, ações de marketing, entre outras. Estas são aprendidas através da experiência da organização “mãe”.

No entanto, os dados apontam para um aprendizado que tem tido maior dificuldade em se consolidar, que são os aspectos ligados à “cultura” organizacional. Embora a admiração prévia seja um fator positivo para a aprendizagem, as unidades antes da aliança possuíam culturas distintas. A unidade do Rio de Janeiro ainda traz uma forte tendência à burocratização, advinda da sua necessidade anterior de minimizar prejuízos ou perdas. Outro aspecto se traduz na forma de relacionamento com os produtores e lojistas locais, antes muito mais oportunista e focado estritamente no lucro imediato, sem uma visão de longo prazo, como possui a unidade “mãe”.

8 Considerações finais

Este estudo procurou analisar a aprendizagem interorganizacional em um segmento pouco explorado e com características singulares, tendo como foco uma empresa nacional que tem buscado a expansão através de alianças estratégicas. O apoio teórico do framework de Salk e Simoni (2010) colaborou na ampliação dessa análise e serviu como rota para o atingimento dos objetivos propostos. Assim, o estudo avaliou quatro blocos de variáveis: as relacionadas à aliança em si, aos parceiros, ao contexto no qual a organização está inserida e no conhecimento que ela detém.

Diferentemente de trabalhos onde apenas alguns aspectos da aliança são analisados, aqui as múltiplas variáveis analisadas permitem uma visão mais global do aprendizado interorganizacional. Os resultados encontrados reforçam muitos dos achados na literatura sobre o tema e apontam para uma necessidade de maior aprofundamento nos estudos que tenham como apoio instrumentos que proporcionem uma visão mais integrada da aprendizagem interorganizacional. Assim, este trabalho deixa como sugestão para estudos futuros, a aplicação do framework em organizações maiores, eventualmente internacionais, e que apresentem outras formações de alianças e parcerias na sua estrutura organizacional.

Referências

- ALVES, J. N.; PEREIRA, B. D.; ANDRADE, T.; REIS, E. Confiança, conhecimento e aprendizagem nos relacionamentos interorganizacionais: diagnóstico e análise dos avanços sobre o tema. **REAd - Revista Eletrônica de Administração**, Ed.76, v.19, n.3, p.709-737, 2012.
- ANAND, B. N.; KHANNA, T. Do Firms Learn to Create Value? the case of alliances. **Strategic Management Journal**, n.21, p.295-315, 2000.
- ANTONELLO, C. S. Aprendizagem nas Organizações: Significado do trabalho e espaço organizacional. In.: ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. **Aprendizagem Organizacional no Brasil**. Porto Alegre, Bookman, 2011. p.329-352.
- ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. Aprendizagem Organizacional e as Raízes da sua Polissemia. In.: ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. **Aprendizagem Organizacional no Brasil**. Porto Alegre, Bookman, 2011. p.31-50.
- ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. **Organizational Learning: a theory of action perspective**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1978.
- BEGNIS, H. S. M.; PEDROZO, E. A.; ESTIVALETE, V. F. B. Cooperação como estratégia segundo diferentes perspectivas teóricas. **RCA - Revista de Ciências da Administração**, v.10, n.21, p.97-121, 2008
- CHILD, J.; FAULNER, D.; TALLMAN, S. **Cooperative Strategy: managing alliances, networks and joint ventures**. New York: Oxford University Press, 2005.
- COHEN, W., & LEVINTHAL D. A. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.
- CROSSAN, M. M.; LANE, H. W.; WHITE, R. E. An organizational learning framework: from intuition to institution. **The Academy of Management Review**, v.24, n.3, p.522-537, 1999.
- EASTERBY-SMITH, M.; CROSSAN, M.; NICOLINI, D. Organizational learning: debates past, present and future. **Journal of Management Studies**, v.37, n.6, p.783-796, 2000.
- GEPHART, R. **Paradigms and research methods**, Academy of Management, Research Methods Fórum, v.4, 1999.
- GEPHART, R. Qualitative research and the Academy of Management Journal. **Academy of Management Journal**, v.47, n.4, p.454-462. 2004.

- GUBA, E. G., LINCOLN, Y. S. Competing paradigms in qualitative research. In.: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Ed.) **Handbook of qualitative research**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1994, p.105-117.
- HÅKASSON, H.; JOHANSON, J. **Business Network Learning**. Bingley, UK: Emerald Group Publishing Ltd., 2001.
- HEREDIA, B.; PALMEIRA, M.; LEITE, S. P. Sociedade e Economia do “Agronegócio” no Brasil. **RBCS - Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 25, n.74, p.159-176, 2010.
- HUANG, Y.-T. Learning from cooperative inter-organizational relationships: the case of international joint venture. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v.25, n.6, p.454–467, 2010.
- INKPEN, A. C. Learning through joint ventures: a framework of knowledge acquisition. **Journal of Management Studies**, v.37, n.7, p.1019-1044, 2000.
- JENOVEVA NETO, R. et al. O processo de Aprendizagem interorganizacional da Cadeia Produtiva do Arroz. **Seminário de Ciências Sociais Aplicadas**, v.3, n.3, p.1-9, 2012.
- KNIGHT, L. Network learning: Exploring learning by interorganizational networks. **Human Relations**. v.55, n.4, p.427-454, 2002.
- LARSSON, R. et al. The Interorganizational Learning Dilemma: Collective Knowledge Development in Strategic Alliances. **Organization Science**, v.9, n.3, p.285–305, 1998.
- NOOTEBOOM, B. **Inter-firm Collaboration, Learning & Networks: an integrated approach**. London: Routledge, 2004.
- SALK, J. E.; SIMONIN, B. L. Collaborating, Learning and Leveraging Knowledge Across Borders: A Meta-Theory of Learning. In.: EASTERBY-SMITH, M.; LYLES, M. A. (Ed.). **Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management**, 2nd Ed. West Sussex, UK: John Wiley & Sons: 2011, p.477-504,
- VAN WIJK, R.; VAN DEN BOSCH, F. A. J.; VOLDERBA, H. W. Organizing Knowledge in Social, Alliance, and Organizational Networks. In.: EASTERBY-SMITH, M.; LYLES, M. A. (Ed.). **Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management**, 2nd Ed. West Sussex, UK: John Wiley & Sons: 2011, p.477-504.
- WEGNER, D.; PADULA, A. D. Quando a cooperação falha: um estudo de caso sobre o fracasso de uma rede interorganizacional. **RAM - Revista de Administração Mackenzie**, v.13, n.1, p. 145-171, 2011.
- YIN, R. K. **Case study research: design and methods**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc, 2003.