



APRENDIZADO DE REDE NO CONTEXTO DE INTERCOOPERAÇÃO E FUSÃO DE REDES: A OPÇÃO DE NÃO-FUSÃO

Objetivo: Este estudo teve como objetivo analisar como ocorreu a aprendizagem da rede na opção de não fundir, no contexto de intercooperação e fusão entre redes de cooperação empresarial.

Método: Realizou-se estudo de caso único, que consiste nos episódios de intercooperação entre quatro redes e o processo de fusão de outras três, sendo o objeto de análise deste estudo justamente a rede que optou pela não-fusão. Realizou-se entrevistas e análise documental.

Originalidade/Relevância: dentre as estratégias de crescimento para as redes está a intercooperação e a fusão entre redes. Já foram realizados estudos sobre episódios de intercooperação e fusão entretanto não há conhecimento dos episódios de aprendizagem em uma situação de opção de não-fusão.

Resultados: Os programas sociais implantados visam ampliar a representatividade dos associados na cooperativa e o novo processo assemblear promoveu uma mudança significativa na participação dos associados, resultando no aumento do número de votantes nas assembleias, fortalecendo o envolvimento destes e aumentando a legitimidade da cooperativa perante os associados e a instituição regulatória.

Contribuições teóricas: Fatores como aumento do poder de barganha e troca de informações favorecem a intercooperação e diferenças no foco, identidade e políticas de gestão inibem a fusão.

Contribuições para a gestão: A principal contribuição gerencial deste estudo é a importância da participação em eventos do setor e a inserção da “agenda” de fusão e intercooperação no planejamento da rede.

Palavras-chave: Redes Empresariais. Intercooperação de Redes. Fusão de Redes. Aprendizado de Redes.

Taisson Toigo

Doutorando em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS, Brasil. E-mail:

taisson@terra.com.br

Recebido em: 17 de abril, 2018

Aprovado em: 29 de agosto, 2018

Processo de Avaliação: Double Blind Review

Como citar

(APA)

Toigo, T. (2018). Aprendizado de Rede no Contexto de Intercooperação e Fusão de Redes: A Opção de Não-Fusão. *Iberoamerican Journal Of Strategic Management (IJSM)*, 17(4), 111-124. doi:10.5585/ijsm.v17i4.2663

(ABNT)

TOIGO, T.. Aprendizado de Rede no Contexto de Intercooperação e Fusão de Redes: A Opção de Não-Fusão. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*.10, oct. 2018. Available at: <<http://revistaiberoamericana.org/ojs/index.php/ibero/article/view/2663>>

"O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001"



NETWORK LEARNING IN THE CONTEXT OF INTERCOOPERATION AND NETWORK MERGER: THE NON-MERGER OPTION

Objective: With this study we aimed to analyze how the learning of the network occurred in the option of not merging, in the context of inter-cooperation and merger between business cooperation networks.

Method: We carried out a single case study, which consisted of the inter-cooperation episodes between four networks and the merger process of three others. The object of analysis of this study was the network that opted for non-fusion. We conducted interviews and documentary analysis.

Originality / Relevance: Among the growth strategies for networks is inter-cooperation and merger between networks. We have already conducted studies on episodes of inter-cooperation and fusion, but there is no knowledge of learning episodes in a non-fusion option situation.

Results: The social programs implemented aim to increase the representativeness of the members in the cooperative and the new assembly process promoted a significant change in the participation of the members. The process resulted in an increase in the number of voters in the assemblies, strengthening their involvement and increasing the legitimacy of the cooperative vis-à-vis regulatory institution.

Theoretical contributions: Factors such as increased bargaining power and information exchange favor inter-cooperation and differences in focus, identity and management policies inhibit merger.

Contributions to management: The main managerial contribution of this study is the importance of participation in sector events and the insertion of the "agenda" of merger and inter-cooperation in the planning of the network.

Keywords: Business Networks. Inter-Cooperation of Networks. Merger of Networks. Network Learning.

APRENDIZAJE DE REDE EN EL CONTEXTO DE INTER COOPERACIÓN Y FUSIÓN DE REDES: LA OPCIÓN DE NO FUSIÓN

Objetivo: Este estudio tuvo como objetivo analizar cómo ocurrió el aprendizaje de la red en la opción de no fundir, en el contexto de inter cooperación y fusión entre redes de cooperación empresarial.

Método: Se realizó un estudio de caso único, que consiste en los episodios de inter cooperación entre cuatro redes y el proceso de fusión de otras tres, siendo el objeto de análisis de este estudio justamente la red que optó por la no fusión. Se realizaron entrevistas y análisis documental.

Originalidad / Relevancia: Entre las estrategias de crecimiento para las redes está la inter cooperación y la fusión entre redes. Se han realizado estudios sobre episodios de inter cooperación y fusión sin embargo no hay conocimiento de los episodios de aprendizaje en una situación de opción de no fusión.

Resultados: Los programas sociales implantados apuntan a ampliar la representatividad de los asociados en la cooperativa y el nuevo proceso asambleario promovió un cambio significativo en la participación de los asociados, resultando en el aumento del número de votantes en las asambleas, fortaleciendo la participación de éstos y aumentando la legitimidad de la cooperativa ante los participantes asociados y la institución reguladora.

Contribuciones teóricas: Factores como el aumento del poder de negociación y el intercambio de información favorecen la inter cooperación y las diferencias de enfoque, identidad y políticas de gestión inhiben la fusión.

Contribuciones para la gestión: La principal contribución gerencial de este estudio es la importancia de la participación en eventos del sector y la inserción de la agenda de fusión e inter cooperación en la planificación de la red.

Palabras clave: Redes Empresariales. Inter Cooperación de Redes. Fusión de Redes. Aprendizaje de Redes.

"This study was financed in part by the Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Finance Code 001"

1 INTRODUÇÃO

O surgimento e a evolução das redes entre empresas é uma das importantes consequências associadas a um contexto de negócios que é caracterizado pela expansão global das tecnologias da informação e por demandas de clientes que se tornam cada vez mais exigentes. (Bettis & Hitt, 1995). A ideia de redes está frequentemente associada com a capacidade de potencializar as organizações a responderem de maneira mais dinâmica às mudanças no ambiente. (Antunes, Balestrin & Verschoore, 2010). Jarillo (1988), conceitua redes como um modo de organização que pode ser usado por gestores ou empresários para levar as empresas a uma posição competitiva mais forte.

Balestrin e Verschoore (2008) apontam que as redes de cooperação são espaços de processos de aprendizado onde esses processos e a sedimentação do conhecimento tomam forma. A ampliação e o aprofundamento da cooperação têm como base a aprendizagem de como trabalhar em conjunto e adquirir sinergias entre competências complementares. As estratégias de crescimento como a intercooperação e a fusão entre redes são alternativas eficazes para o aprofundamento da cooperação mantendo a competitividade e consolidação das redes de cooperação empresarial (Wegner & Padula, 2011).

Alguns estudos analisaram a intercooperação de redes (Braga, 2010; Konzen e Oliveira, 2016) e a fusão de redes (Soares, Wegner & Dolci, 2016) mas nenhum envolvendo a opção pela não-fusão. Pelo ineditismo, torna-se relevante estudar este fenômeno aliado também com o episódio de intercooperação, pois evidencia-se assim a complexidade da não-fusão (neste episódio as mesmas redes que intercooperaram optaram por não fundir). Se por um lado o fenômeno é recente e caracteriza-se como uma tendência de estratégia de crescimento de redes pouco se sabe sobre como se dá o processo de intercooperação e eventual tentativa de fusão entre redes.

O objetivo deste estudo é analisar como ocorreu a aprendizagem da rede na opção de não fundir, no contexto de intercooperação e fusão entre redes de cooperação empresarial. Para isso realizou-se estudo de caso único, que consiste nos episódios de intercooperação entre quatro redes e o processo de fusão de outras três, sendo o objeto de análise deste estudo justamente a rede que optou por não fundir. Através de quatro entrevistados analisou-se como ocorreu a aprendizagem com base nos episódios de aprendizagem amparados na

mudança estratégica (Pettigrew, 1987) e no modelo de Knight e Pye (2004, 2005).

Entender como foi o aprendizado baseado em episódios de aprendizagem que resultaram a opção de não-fusão traz conhecimento de fatores que devem ser considerados quando as redes optam por cooperar com outras redes (intercooperação de redes). No campo, o movimento de fusão de redes ainda é inicial mas entende-se a validade a partir do argumento de que à medida que as redes adotarem esta estratégia (de crescimento) serão necessárias recomendações para evitar que os esforços não gerem o resultado esperado e as redes não cresçam. O estudo avança no entendimento da estratégia de crescimento de redes baseada na horizontalização, no contexto da intercooperação e opção de fusão, sob a ótica do aprendizado de redes. Os resultados apontam que fatores contextuais favorecem a intercooperação e fusão no sentido de aumentar o poder da rede entretanto fatores como eventual perda de autonomia, diferentes maturidades em termos de gestão da rede e diferenças culturais, mesmo que pequenas, dificultam estes processos.

O artigo é estruturado da seguinte forma: inicia-se com o referencial teórico sobre intercooperação e fusão de redes e aprendizado em redes (seção 2), seguido da apresentação da metodologia utilizadas (seção 3), resultados (seção 4) e considerações finais (seção 5).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Interação e Fusão de Redes

As redes de cooperação podem ser observadas como estruturas horizontais que resultam de relações interorganizacionais com ênfase no enfoque coletivo possibilitando melhor adaptação de recursos (Zancan, dos Santos, Costa, & da Cruz, 2013). Destaca-se a ideia de que as redes fornecem a uma empresa acesso a informações, recursos, mercados e tecnologias, trazendo vantagens como aprendizagem, escala e economias de escopo. (Gullati, Nohria & Zaheer, 2000).

O surgimento e a evolução das redes entre empresas é uma das importantes consequências associadas a um contexto de negócios que é caracterizado pela expansão global das tecnologias da informação e por demandas de clientes que se tornam cada vez mais exigentes. (Bettis & Hitt, 1995). Neste contexto de negócios, a ideia de redes está frequentemente associada com a capacidade de

potencializar as organizações a responderem de maneira mais dinâmica às mudanças no ambiente. (Antunes, Balestrin & Verschoore, 2010).

Um dos conceitos básicos para a consolidação das redes é que quanto maior o número de empresas envolvidas, maior a possibilidade da rede em obter ganhos competitivos (Balestrin e Verschoore, 2008). Dessa maneira, as redes podem gerar benefícios exclusivos, que somente as empresas integrantes podem usufruir, tornando-as mais fortes na comparação com aquelas que não integram o grupo constituído (Soares, Wegner & Dolci, 2016). Para buscar o crescimento, Groß (2003) propõe seis estratégias, sendo que duas são denominadas estratégias básicas, que objetivam o crescimento da rede a partir de seus negócios atuais: penetração de mercado e aumento de eficiência. Já as outras q tem foco externo à própria rede: diversificação, horizontalização, verticalização e internacionalização.

O presente estudo se ampara na estratégia de horizontalização. Esta é executada por meio de parcerias, cooperações e fusões com outras redes já existentes. Para Wegner e Padula (2011) pode gerar o crescimento com menores riscos pois internaliza a experiência dos novos parceiros nos respectivos mercados. Na interação as redes empresariais buscam estabelecer parceria com outras redes. Já na fusão uma nova rede empresarial é constituída pela concentração de esforços de duas ou mais redes empresariais (Wegner e Padula, 2011).

Para Soares, Wegner e Dolci (2016) o ato de fundir-se a outras redes é considerado uma decisão estratégica que pode ser explicada pelas mesmas vantagens obtidas através da formação de redes e alianças. Como resultados da cooperação, também são esperados na fusão entre redes de cooperação, pode-se destacar a obtenção de maior escala e poder de mercado, geração de soluções coletivas, redução de custos e riscos, acúmulo de capital social e maximização dos lucros (Balestrin & Verschoore, 2008; Camargos & Barbosa, 2003). Ainda, segundo Soares, Wegner e Dolci (2016) outros resultados da cooperação interorganizacional que podem ser estendidos à fusão entre redes são a aquisição de recursos necessários à competição (Brass, Galaskiewicz, Greve & Tsai, 2004), a redução da incerteza associada à dinâmica concorrencial, a busca de legitimidade no contexto em que as organizações estão inseridas (Oliver, 1990) e a aprendizagem interorganizacional (Ahuja, 2000).

Soares, Wegner e Dolci (2016) analisaram as motivações, o processo e os resultados de uma estratégia de fusão estabelecida por três redes de

cooperação empresarial. Destacam-se outras pesquisas anteriores no ramo do agronegócio sobre interação entre redes (Braga, 2010; Konzen & Oliveira, 2016). Braga (2010) detalha os motivos para o sucesso - a existência de objetivos comuns, o fluxo de informações e a geração de conhecimento. Konzen e Oliveira (2016) identificaram as barreiras e os desafios que impedem maior interação entre as cooperativas. Identificaram que como barreiras ou desafios a serem superados estão as diferenças culturais de cada cooperativa, o medo de perda de autonomia ou de deixar de existir, o individualismo e oportunismo, a falta de formalização de alguns arranjos, a vaidade, a falta de confiança e o excesso de competitividade entre as próprias cooperativas.

2.2 Aprendizado de Redes

Para Crossan, Lane, White, e Djurfeldt (1995) a aprendizagem pode ocorrer entre indivíduos, grupos, organização ou entre organizações e na literatura de aprendizagem organizacional os níveis de análise são: o individual, grupal e organizacional. Esses autores identificaram um quarto nível de aprendizagem que acontece entre as organizações que cooperam de forma conjunta, denominado nível interorganizacional. Na aprendizagem organizacional, Levitt e March (1988), ressaltam que as organizações são vistas como aprendizes através da codificação de inferências a partir da história em rotinas que orientam o comportamento. Como rotinas, os autores entendem os formulários, as regras, os procedimentos, as convenções, as estratégias e as tecnologias em torno do qual as organizações são construídas e através do qual operam.

Crossan *et al.* (1995) ressaltam que diferentes definições de organização revelam diferentes níveis de aprendizagem organizacional. Se a organização é vista como a soma de seus membros, então a aprendizagem organizacional está relacionada ao nível individual. A aprendizagem passa a ser organizacional no momento em que os conhecimentos, as atitudes, as visões e as práticas passam do nível individual para o coletivo e são compartilhados, com isso, podem ser criadas estruturas e rotinas que deixam explícitas novas formas de agir na organização. (Bastos, Gondim, Loiola, Menezes & Navio, 2004).

Na aprendizagem interorganizacional a empresa é vista como o sujeito da aprendizagem que interage com outras organizações a fim de trocar experiências e conhecimentos. Na visão de Lubatkin, Florin e Lane (2001) as empresas

parceiras podem não somente aprender a melhorar a base de conhecimento que possuem, mas também aprender como aprender juntas e aprender como explorar o novo conhecimento que as torna interdependentes. Para Larsson et al. (1998) o aprendizado interorganizacional pode ser verificado através da transferência de conhecimento existente a partir de uma organização para outra organização e também através da criação de um novo conhecimento por meio da interação entre as organizações.

Já na aprendizagem da rede, objeto deste estudo, o sujeito da aprendizagem é a própria rede. White (2008) considera as redes como formas organizacionais onde é necessária a interação dos membros para que a aprendizagem ocorra. Knight (2002) considera que a aprendizagem da rede é a aprendizagem de um grupo de organizações como grupo e que, os resultados dessa aprendizagem a caracterizam como aquela que é institucionalizada pela mudança de comportamento da rede. Knight (2002) observa que a aprendizagem que acontece no nível interorganizacional pode ir além da aprendizagem entre as empresas que compõem o grupo e ter como “aprendiz” a própria rede. Uma visão centrada na rede revela que mudanças podem ocorrer nas estruturas cognitivas e comportamentais do grupo estabelecendo a aprendizagem da rede. A autora conceitua esta aprendizagem como a aprendizagem de um grupo de organizações como um grupo.

Knight (2002) enfatiza que pode existir inter-relação entre a aprendizagem da rede e a aprendizagem interorganizacional, mas a principal distinção entre elas está no foco da apropriação da aprendizagem. Destaca que os estudos em aprendizagem interorganizacional estão centrados nos benefícios obtidos na apropriação da aprendizagem pelas organizações individuais, ou seja, o que cada empresa pode aprender a partir do outro ou a partir da interação, sendo que na aprendizagem da rede a apropriação da aprendizagem está centrada na rede - nas mudanças que refletem no grupo como um todo.

A aprendizagem da rede por definição é caracterizada por alterações nas propriedades no nível da rede. Na ausência de tais modificações não há nenhuma aprendizagem da rede. Essa aprendizagem não é apenas a "soma" da aprendizagem por parte dos indivíduos e organizações que compõem a rede. Se por exemplo, as mudanças dentro de uma organização não

tiverem qualquer efeito perceptível sobre as propriedades da rede, então pode-se dizer que, no máximo, houve aprendizagem organizacional dentro da rede ou aprendizagem interorganizacional. (Knight & Pye, 2005).

A partir dessa perspectiva, Knight e Pye (2004, 2005) realizaram um estudo empírico em uma rede de serviços de próteses na Inglaterra com o objetivo de analisar as mudanças ocorridas nesta rede a partir da profissionalização dos seus processos. Verificam mudanças nas estruturas, interpretação e práticas da rede no sentido de um melhor atendimento aos pacientes e também melhorias nos processos de produção e finalização das próteses. Van Herk, Rijke, Zevenbergen, Ashley e Besseling (2015) e Lindecrona, Eckblad e Axelsson (2009) concluem que um modelo mais flexível e adaptativo sugere mais estímulo a aprendizagem sendo que esse modelo auxilia a consolidar as mudanças que geram os resultados da aprendizagem da rede.

Tais estudos apresentados utilizaram os elementos do modelo de aprendizagem da rede que foi baseado no modelo de contexto, conteúdo e processo (CCP) de mudança estratégica nas organizações (Pettigrew, 1987) para analisar o fenômeno a partir de episódios de aprendizagem. O modelo CCP é utilizado para orientar a pesquisa sobre mudança estratégica e é a continuação e o desenvolvimento de trabalhos anteriores sobre organizações como sistemas políticos e culturais. O ponto de partida para a análise da mudança estratégica é a noção de que para formular o conteúdo de qualquer nova estratégia implicam inevitavelmente gestão do seu contexto e processo e as interconexões entre esses três níveis amplos de análise. (Pettigrew, 1987, 1990).

Nos estudos de Knight e Pye (2004, 2005) os elementos do modelo CCP são utilizados para estruturar o que as autoras denominam episódios de aprendizagem e com eles abordam a concepção de aprendizagem da rede diferenciando-a de mudança estratégica. Também utilizam os elementos do modelo para desenvolver um modelo de aprendizagem da rede que trouxe compreensão para as relações de aprendizagem da rede e para as mudanças ao longo do tempo no contexto das redes. Diferente do modelo CCP, o modelo de aprendizagem da rede contempla uma parte descritiva e uma parte conceitual para cada um dos elementos. (Figura 1).

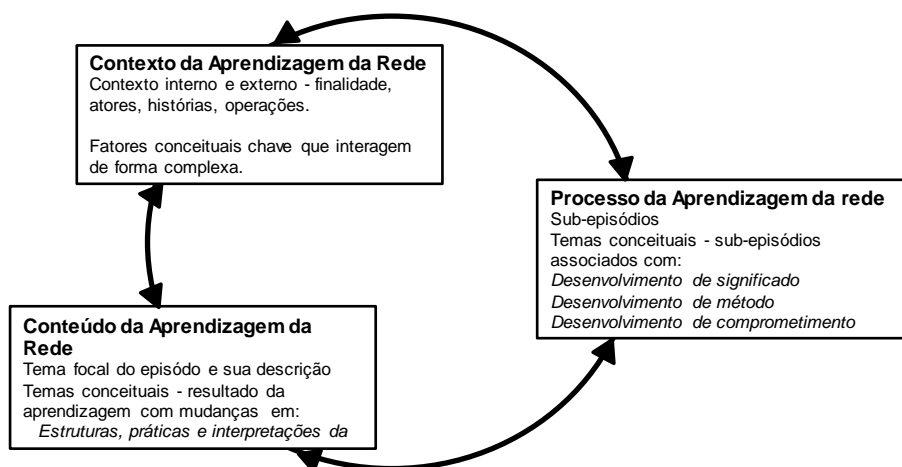


Figura 1 - Modelo de Aprendizagem da Rede
Fonte: Adaptado de Knight e Pye (2005, p. 383).

Os resultados da aprendizagem são vistos como mudanças em três tipos de propriedades de nível de rede - as práticas, as interpretações e as estruturas. Os processos de aprendizagem são relacionados com o desenvolvimento de significado, comprometimento e método. Esses processos ocorrem no interior da rede e podem não ser eles próprios no nível de rede. Existem ligações múltiplas, complexas e muitas vezes interativas entre os fatores contextuais e os vários resultados de aprendizagem e processos encontrados em um episódio (Knight; Pye, 2005). Em relações complexas como nas redes de cooperação empresarial é importante levar em consideração todas as interações dos atores, bem como os resultados dessas interações. A aprendizagem da rede como uma lente teórica para analisar essas relações está muito voltada para também compreender e desenvolver as práticas da rede. (Knight, 2002).

Estudos utilizaram algumas proposições de Knight e Pye (2004,2005) para entender como o aprendizado inter e intraorganizacional influenciam ou moderam relações. Coghlan e Coughlan (2015) exploraram como o aprendizado de uma rede gera ganhos estratégicos e operacionais. Evidenciaram o aprendizado em redes e de redes. Melo e Beck (2015) investigaram, no ambiente de serviços de saúde, o papel e a utilização do aprendizado formal e informal em intra e interorganizacional tipos de redes de aprendizagem em redes. Sugerem que o aprendizado formal e informal pode se manifestar em diferentes tipos de redes amparado em recursos

internos bem como da colaboração com entidades externas.

Peters, Pressey e Johnston (2016) exploraram o impacto da cognição e ação individual no processo da capacidade absorptiva de uma rede. Mostra como fatores contingenciais como mecanismos de integração social e relacionamentos de poder influenciam como membros da rede se relacionam, e se beneficiam disso, aprendendo. Ainda, Westerlund e Rajala (2010) examinaram a relação entre a orientação de aprendizagem das empresas e a colaboração da rede no contexto de inovação. Como descoberta a orientação de aprendizado “explorativo” incentiva a colaboração através de co-inovações. Já a orientação “explorativa” promove inovação mas desencoraja a permanência em redes.

De acordo com as premissas de Knight (2002) e Knight e Pye (2004, 2005), a aprendizagem da rede pode ser melhor entendida através de elementos descritivos e conceituais como contexto, conteúdo e processo, sendo que a aprendizagem ocorrida em cada uma das redes pode conduzi-las à implementação de estratégias de intercooperação e fusão. Dessa forma, através de episódios de aprendizagem, esta pesquisa analisou, a partir da abordagem teórica e do modelo de aprendizagem da rede, como ocorreu esta aprendizagem no momento em que redes de cooperação encontraram-se em um contexto de implementação de estratégias de crescimento como a intercooperação e a fusão.

3 METODOLOGIA

Caracteriza- como pesquisa qualitativa, de caráter exploratório através de um estudo de caso único com o objetivo de analisar a opção de não-fusão num contexto de intercooperação e fusão de redes de empresas. Para Gil (2002) esse tipo de pesquisa “tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”. Utilizou de estudo de caso, que para Yin (1994) investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, sobretudo quando “os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

Para o atendimento do objetivo, de analisar como ocorreu o processo e o aprendizado numa decisão de não-fusão foi necessário buscar um caso que tivesse ocorrido tal fenômeno, de fusão por parte de redes e de opção de não-fusão por parte de outra. Foi selecionado o caso da Vida Farmácias, formada a partir da fusão de outra redes: Farmavale, Vida Farmácias e Vida & Saúde, no ano de 2013. O objeto de análise deste estudo é a rede

Totalfarma, participante das negociações, mas com a opção final de não-fundir. Neste caso, mesmo utilizando-se de um caso único pode se fazer generalizações, pois envolve um caso raro (Yin, 2005).

Foram realizadas 4 entrevistas, com partes envolvidas no processo de intercooperação e fusão das redes, todos representando a Totalfarma. Para manter o anonimato optou-se pelo uso de nomenclatura específica, conforme Tabela 1. Os dados foram coletados pessoalmente, todos na cidade de Caxias do Sul. O instrumento foi um questionário semiestruturado contemplando 5 seções e 23 perguntas, sendo: **Seção A** – caracterização do respondente; **Seção B**: Elemento conceitual: Contexto (Pettigrew 1987, 1990; Knight & Pye, 2004,2005); **Seção C**: Elemento conceitual: Processo (Pettigrew, 1987, 1990; Knight ,2002; Knight e Pye, 2004, 2005; White, 2008); **Seção D**: Elemento conceitual: Conteúdo (Pettigrew, 1987, 1990; Knight, 2002; Knight e Pye, 2003, 2004, 2005); e **Seção E**: outras percepções (Wegner e Padula, 2011; Wegner, Alievi e Begnis 2015).

Tabela 1 – Descrição dos Entrevistados

Entrevistado	Descrição
E1	Ex-empresário do ramo e ex-integrante da rede, atualmente assessor/consultor da rede. Participou da fundação da rede.
E2	Empresário da rede, ex-presidente por 2 gestões. Participou da fundação da rede.
E3	Empresário da rede, já foi tesoureiro e coordenador de grupo de trabalho de marketing. Participou da fundação da rede.
E4	Empresário da Rede, ex-presidente por 3 gestões. Participou da fundação da rede.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Foi realizado pré-teste, visando validar o instrumento com o entrevistado E1. As entrevistas foram conduzidas entre agosto e setembro de 2016, no ambiente empresarial do entrevistado, no seu próprio estabelecimento. Para Yin (2005), nas pesquisas qualitativas as entrevistas devem ser preferencialmente conduzidas no ambiente natural. Todas entrevistas foram gravadas e transcritas manualmente para editores de texto. Como estratégia de análise utilizou-se a análise de conteúdo, através do software *Nvivo 10*. A análise de conteúdo é uma técnica de pesquisa que visa uma descrição do conteúdo manifesto de comunicação de maneira objetiva e sistemática, onde a codificação é o resultado de fazer questionamentos e dar respostas provisórias sobre categorias e suas relações (Strauss & Corbin, 2008). Em relação a categorização, foram considerados a

priori os elementos do Modelo de Aprendizagem da Rede (Knight & Pye, 2005) - contexto, conteúdo e processos.

Buscou-se também fontes de dados secundários, como registros de atas de reuniões de conselho e associados, mas por questões estatutárias da rede, preservando o sigilo, tais documentos não foram disponibilizados, tampouco utilizados com fonte de qualquer evidencia neste estudo. Foram analisadas a partir de episódios de aprendizagem que consistem em fluxos de aprendizagem que oferecem uma unidade de análise empírica. (Knight, 2002). Os episódios de aprendizagem são ações e interações que ocorrem entre diferentes atores, são experiências de aprendizagem com um impacto direto ou indireto sobre os diversos atores que a interagem. (Mozzato & Bittencourt, 2014).

4 RESULTADOS

Nesta seção apresenta-se os resultados obtidos através da pesquisa realizada. Foi utilizado estudo de caso único e o objeto de análise foi a intercooperação e fusão entre redes e farmácias varejistas do estado do Rio Grande do Sul – Brasil. Segundo Soares, Wegner e Dolci (2016) em julho de 2013 as redes Farmavale, Vida Farmácias e Vida & Saúde resolveram integrar suas operações, visando aumentar o alcance e aprofundar as negociações de suas afiliadas. A rede tem hoje 240 lojas espalhadas em mais de 100 municípios gaúchos. A rede que foi objeto deste estudo é a TotalFarma, localizada na Serra Gaúcha, fundada em 2004 e com aproximadamente 30 associados em 2016. A Totalfarma optou por não fundir com as demais e continuar operando de forma independente em detrimento de compor a fusão que originou a nova rede, mas anterior a esta decisão houve episódios de cooperação com as três redes que optaram por fundir (intercooperação de redes).

O objetivo deste estudo é analisar como ocorreu a aprendizagem da rede na opção de não fundir, no contexto de intercooperação e fusão entre redes de cooperação empresarial. São apresentados através de dois episódios de aprendizagem, referentes a intercooperação entre redes e referente a fusão (opção pela não-fusão). Episódios de aprendizagem são descritos a partir dos elementos contexto, conteúdo e processo do Modelo de Aprendizagem da Rede (Knight & Pye, 2005).

Todos os respondentes participaram da fundação da rede e também eram associados ativos (empresários) na ocasião dos episódios de intercooperação e não-fusão. A Totalfarma tem 30 associados e tem atuação na Serra Gaúcha, como lojas nas cidades de Caxias do Sul, Farroupilha, Feliz e Garibaldi. A estrutura administrativa é composta por um presidente, vice-presidente, tesoureiro, secretário e um conselho composto por todos ex-presidentes. Ainda, compõe a equipe de funcionários um administrador, uma farmacêutica, duas auxiliares de convênio e 1 estoquista. As assembleias são mensais, mas esporadicamente há reuniões com o conselho e grupos de trabalho. Todos os entrevistados participam de todas as reuniões. Atualmente ainda contam com um profissional consultor/assessor que já foi empresário e também foi entrevistado.

Contexto

Para Pettigrew (1990), o contexto é responsável pelo “porquê” da mudança. Houve mudanças na interpretação do grupo quando

percebem a necessidade de continuar o processo de expansão, ao buscar ainda mais parceiros, dada a dificuldade de manutenção da competitividade no mercado local e a entrada de outras redes ou competidores de maior poder no mercado local. Houve mudanças na interpretação do grupo quando percebem a necessidade de continuar o processo de expansão, ao buscar ainda mais parceiros, dada a saturação do mercado local e a entrada de outras redes ou competidores de maior poder no mercado local.

A rede surgiu através de conversar informais entre cerca de seis empresários que se reuniram para discutir opções de se proteger contra as grandes empresas do ramo varejo farmacêutico: “na verdade no início éramos meia dúzia de conhecidos que resolvemos nos reunir para combater os grupos que vinham de fora ‘vamos tentar nos juntar porque a situação está complicada’ (E1), “Começou através de conversa com amigos de lojas independentes, foi fazendo troca de medicamentos os colegas ajudando uns aos outros para permanecer no mercado até eu um dia a gente teve a ideia de montar uma associação” (E4).

Ainda, o setor de perfumaria parece ter sido um os motivos da busca de escala, evidenciando posteriormente a possibilidade de troca de informações: “A ideia foi criar um sistema de ajuda mutua dentro que a rede poderia juntos fortalecer na compra de perfumaria, algumas coisas para concretizar a criação do CD (Centro de Distribuição) e convênios por todos. Outras vantagens como negociação com os laboratórios, programas de fidelização, foi criando várias coisas até mesmo o próprio panfleto promocional todos os meses já que individualmente é mais difícil. A troca de informações entre os associados que é importante e o principal de tudo que é respeitar a individualidade de cada loja que são públicos muito diferentes de uma farmácia para outra” (E3).

Em relação a importância da rede para as empresas individualmente há consenso nesta, tanto para a melhor barganha em compras coletivas, para ações conjuntas de divulgação e até mesmo para sobrevivência: “..a rede é formada hoje pelo estilo de mercado que está tendo para a sobrevivência . Tu crias um mecanismo e algumas maneiras de ações, a troca de informações é importante e algumas lojas acabam desaparecendo porque demoram a reagir..”(E1), “...organização e poder de barganha em compra, de própria divulgação, marketing. Algo que sozinho seria mais difícil.” (E2), “...é fundamental para se manter no mercado de competição de umas redes injustas.” (E3).

Os entrevistados relatam que a rede sofria pressão, mas não especificamente pressão por parte dos clientes e sim por parte dos fornecedores de medicamentos e cosméticos, que normalmente são operados por distribuidores: *“todo fornecedor tem a sua meta que é ampliar”*(E1), *“...os laboratórios vendem por região então no momento que eu me juntar com eles então os representantes aqui da Serra passariam a não ter mais vendas para a total farma”* (E2). Assim, surge a necessidade de cooperar com outras redes, principalmente para melhorar ainda mais a escala das compras e diminuir os preços, possibilitando menor custo ao cliente e/ou melhor margem de lucro ao empresário: *“No início surgiu de algumas conversas informais em eventos de farmácia porque até então não conhecíamos eles e vimos a possibilidade do poder de barganha. Fizemos algumas experiências e teve alguns ganhos”* (E1), *“Sim, ainda pensando em ter mais subsídios para oferecer para os clientes”* (E2).

No episódio de intercooperação entre as redes, que são ações desenvolvidas em conjunto sem a criação de uma nova entidade/organização ou ainda intermediada por terceira, a cooperação durou cerca de um ano e meio se amparou em boa parte na impressão de encartes promocionais em conjunto *“Sim, nós trabalhamos um período de um ano onde começamos a fazer negociações juntos, parceria de alguns produtos e distribuidoras e chegamos a fazer encarte junto a título experimental”* (E1), *“buscar novos parceiros dentro do segmento. Aqui já estávamos praticamente tomados, tinha a nossa rede e as outras redes que estavam vindo de fora então a ideia era buscar essas para somar o poder de barganha”* (E3). Entrevistado 4 destaca que não foi apenas o encarte, mas sim negociação similares a que a própria rede operava *“Fazendo negociações, fazendo tudo como se fosse hoje a total Farma. As três redes negociavam junto”*.

Processo

Os processos, assim como o conteúdo e o contexto, são interligados por meio do fluxo de interações e experiências que ocorrem e vão moldando o episódio de aprendizagem da rede. (Knight & Pye, 2004). As mudanças nas interpretações, nas práticas e nas estruturas desencadeiam subprocessos que geram o desenvolvimento de significado, comprometimento e método. (Knight & Pye, 2005). Os processos demonstram o “como” das mudanças. (Pettigrew, 1987, 1990). Assim, os subprocessos nos episódios de aprendizagem Intercooperação e Fusão

apresentam as ações das redes diante das mudanças que foram ocorrendo.

O início dos contatos foi realizado em eventos do setor: *“Foi se conhecendo em eventos e a partir desses encontros foi criando uma base.”* (E1), mas mesmo assim o contato já existia devido à similaridade: *“Sempre fomos ligados, nos falávamos em eventos de rede mesmo que acontece, de fornecedores.”* (E4) e *“Nos encontramos, se não me engano, em um a feira que teve em Novo Hamburgo e foi amadurecendo a ideia”* (E3). Mesmo assim houve agentes que mesmo indiretamente auxiliaram neste episódio de intercooperação: *“A UCS nos ajudou bastante através de um programa do estado, trabalhamos um bom tempo com eles, mas acho que o Sebrae foi o principal facilitador disso.”* (E2), *“Na época tinha projeto, eles participavam na Unisinos, tinham alguma coisa lá e nós tínhamos aqui do Sebrae e da UCS. A rede Vida tinha um apoio forte da Unisinos, tinham consultorias e acho que isso teve bastante influência.”* (E1).

As interações entre os representantes das redes eram semanais, *“Foram conversas semanais, conversávamos sempre, toda a hora”* (E4). A discussão interna, entre os associados da rede foram feitas mensalmente, com todos associados de forma mensal e com o conselho semanalmente: *“No grupo, reunião de assembleia. Foi feita mensalmente a reunião.”* (E3), *“Temos reuniões semanais também, temos um grupo de conselho que se reúne semanalmente”* (E4). Tal periodicidade referiu-se tanto para o episódio de intercooperação quanto para o de fusão. A decisão da intercooperação, na assembleia, foi de aproximadamente 90% dos votos.

A votação pela opção de fundir ou não assemelhou-se a anterior, no sentido da apresentação em assembleia mensal: *“Apresentamos o esboço em uma reunião com apresentação de slides e no primeiro momento houve muita discussão, em uma segunda reunião extraordinária e depois em uma assembleia mensal onde houve a votação onde era para decidir.”* (E1). As reações dos associados foram diversas, e algumas até não-manifestadas de forma clara e objetiva *“O pessoal achou, ninguém disse, mas dá para ver que achavam que estavam perdendo o poder porque seria administrado por lá (NH), acharam que não teriam poder para decidir nada porque éramos 10% do total.”* (E1). Tal afirmação está presente em Knight (2002), em que às vezes os atores precisam enfrentar mudanças na identidade da rede e lidar com incertezas.

Conteúdo

Nos episódios de aprendizagem apresentados ocorreram mudanças nas interpretações, nas práticas e nas estruturas das redes analisadas. De acordo com Pettigrew (1987, 1990), o conteúdo demonstra o “o quê” da mudança. Essas mudanças indicam alterações nas propriedades da rede que moldam e são moldadas pelos atores nas suas ações e interações. (Knight & Pye, 2004, 2005; White, 2008). O processo de mudança refere-se às ações, interações das várias partes interessadas (Pettigrew, 1990). As mudanças que ocorreram, nos episódios de aprendizagem analisados, foram resultado das percepções dos grupos de componentes da rede ao buscar alternativas para a situação demonstrada no “conteúdo”. Essas mudanças foram se moldando conforme as situações foram ocorrendo, estabelecendo um fluxo de experiências. (Knight & Pye, 2004).

Das motivações apresentadas destaca-se a possibilidade ganhar mais escala, benefício imediato das redes: “A motivação é ser cada vez maior, brigar de frente mesmo, mostrar que não temos nada a perder para os que estão aí” (E4), ainda motivada pela entrada de novas redes de maior porte e também unidades (filiais) de grandes companhias do setor. No episódio da intercooperação não houve dificuldade na operação: “Não teve porque era uma coisa que não envolvia, era apenas negociações, acordos, então continuavam com as nossas autonomias e fazendo do jeito que estávamos trabalhando” (E2). Ainda, houve melhora na relação com os fornecedores pois o volume de compras aumentou em quase 6 vezes: “O poder de barganha partiu de 1 milhão para 5, 6 milhões e os fornecedores sabiam que se não fechassem com a total eles não poderiam fechar com as outras lojas da rede, então mudou um pouco o tipo de escala. Esse acordo foi feito somente por um ano que foi o período que durou.” (E1).

A grande mudança de interpretação da rede está relacionada a opção de não fundir, num contexto em que já ocorria episódios de intercooperação e justamente trata-se do episódio e da opção que trazem ineditismo a este estudo. Tal interpretação, conforme as entrevistas, não se sustenta em um motivo ou argumento simplesmente. Os entrevistados adicionam motivos diversos no que se refere aos motivos que levaram a rede a optar por não fundir com as demais. As motivações principais foram a identidade o foco da rede e a política de repasse de produtos para os associados.

Em relação a identidade “...o que deu para perceber o pessoal achou que iam perder o foco, identidade... A nossa administração é bem enxuta porque temos como filosofia trabalhar junto é uma sucessão onde o pessoal tem que vestir a camisa, tem que se puxar então achamos que estaria muito fora do nosso foco, o grande motivo foi esse” (E1), “Quando resolvemos continuar individualizados como totalfarma e não participar da rede que juntou outras redes foi porque tu perderia a tua identidade e eu acho que isso poderia ter sido feito de uma maneira diferente mantendo um grupo que gerenciasse as redes mesmo respeitando a particularidade de cada rede” (E2). Ainda, “os nossos associados desde o início eles tem poder de decisão e nas outras redes eles devem saber que há uma diretoria administrativa que o pessoal decide lá e manda para as lojas e nós trabalhamos diferente. Nossas negociações de volume são sempre aprovadas antes e depois enviada para o associado. Se juntarem eles perdem esse comando porque o pessoal não gosta de receber “goela abaixo” (E1).

Em relação a política da rede, na rede analisada a Central de Compras realizava as negociações e compras e repassava as mercadorias aos associados sem margem, ou seja, com o mesmo valor. Tal situação não seria mantida na nova rede que surgiria na fusão: “Se compra diretamente pela Sede e se passa para as lojas ao preço de custo. Como somos uma associação sem fins lucrativos não se coloca nenhum acréscimo em cima do valor que a gente compra. E nessas outras já era um valor diferente então não conseguimos conciliar pra manter” (E2), “Mais pelo nosso estatuto interno que não fechava, não conciliava a política de ambos” (E3), e “haveria um custo que não valeria a pena. Então nesse momento entendemos que por causa disso vimos que não fecharia” (E4).

Outros motivos também foram mencionados em menor intensidade, como o fator geográfico e a diferença na maturidade na administração das redes que viriam a fundirem-se. A distância de aproximadamente 100 quilômetros entre a sede da rede analisada em Caxias do Sul e o novo centro de compras e distribuição não configurou-se em si como um inibidor, mas aliado ao perfil do empresaria da rede, que opera o negócio com poucos ou as vezes nenhum funcionário traria dificuldades na presença em reuniões, “...deslocamento e dedicação. A administração seria toda em Novo Hamburgo e o CD seria transferido para lá. Tudo o que havíamos conquistado no primeiro momento perderia. A maioria dos associados trabalham na farmácia então não tem condições de se deslocar nem que

seja uma vez por semana para ir lá porque tu tem que estar sempre presente e a administração ia ser diferente” (E1).

Quanto a maturidade, na visão dos empresários a rede analisada tinha uma gestão mais profissionalizada e uma rede em estágio mais evoluído em relação as demais: *“...e na época já tínhamos uma central de compras que atua justamente para abastecer as nossas lojas” (E2),* confirmado pelo Entrevistado 4, e ainda *“e quando surgiu essa ideia éramos a única rede que possuía CD e naquele momento o CD era muito importante” (E3).*

Outras Percepções

Questionou-se ainda, quais foram os principais ganhos obtidos no episódio de interação, bem como dos pontos negativos, tanto da interação quanto da opção pela não-fusão. Também, se, sob a visão de cerca de 3 anos depois, a opção pela não-fusão foi a melhor opção e ainda prescrições do que poderiam, futuros gestores ou empresários de redes, realizarem de forma diferente de como foi feito nos episódios mencionados.

Os principais ganhos foram a escala, a representatividade de mercado e ganhos decorrentes da troca de experiência e aprendizado com empresários do setor, *“..Maior escala.. ficamos conhecidos para grandes laboratórios que só atendem praticamente só na capital que são os grandes distribuidores. Passamos a ser conhecido no mercado, participamos de outros eventos que até então não participávamos” (E1), “..Teve vários negócios e informações, o que acho que mais aconteceu.. Havia negociações que eram feitas por lá que foram muito boas!” (E2), “Ganhos pessoais, tudo que é tipo de negociação sempre com mais escala. Sempre se ganha.” (E3).* Houve unanimidade nos entrevistados quanto a não existência de aspectos negativos.

Questionados, se ainda, mesmo decorrido três anos, entendem que não-fundir foi a melhor opção não há unanimidade, um dos entrevistados entende que não: *“Hoje não, acho que seria melhor se juntar se tivesse continuado, mas teria que achar alguma forma por causa do nosso CD porque esse foi o denominador.”(E4).* Outro empresário foi enfático quanto a manutenção da opção de não-fusão: *“Acho que foi a melhor decisão e se eu tivesse que dar meu parecer sobre hoje, sobre tudo o que aconteceu depois de tudo isso eu acho que foi e se fosse hoje para juntar continuaria sendo. Acredito que a decisão seria a mesma hoje.”(E1).* Outros dois entrevistados mostram pontos de

dúvidas e reflexões acerca: *“Acredito que em certos pontos sim, não temos como ter certeza disso... é só olhar um pouco para o futuro e ver que uma farmacinha está morta e as redes individualizadas também tem a tendência de encolher, diminuir ou desaparecer. A tendência é centralizar, seria muito ingênuo acreditar que você vai sobreviver sozinho ou dentro de uma rede associativa que tu perde menos porque eles fecham as portas” (E2) e “Na época sim, mas acho que poderia ter sido discutido as alternativas para manter essa parceria” (E3).*

Por fim, questionados sobre o que poderia ter sido feito de forma diferente e até mesmo se pudesse repassar o conhecimento adquirido para outras redes querendo associarem-se os Entrevistados se manifestaram no sentido de respeito as individualidades de cada empresário e rede: *“.. Nossas negociações de volume são sempre aprovadas antes...Se juntarem eles perdem esse comando porque o pessoal não gosta de receber “goela abaixo”(E1), “Existem regras que são Universais, mas respeitar as individualidades de cada um. Traga de cada rede dois ou três membros, não mais que isso para que venham discutir e que sejam pessoas abertas, que já estejam habituadas a lidar com divisões de opiniões...Acho que sempre que tu juntar, tu soma, mas é preciso respeitar a individualidade de cada um.”(E2), “Tem que analisar a estrutura de ambas para ver se encaixam realmente dentro do andamento.”(E3) e ainda o Entrevistado 4 ainda reforça o entusiasmo pelo cooperativismo *“O conselho que têm que se juntar, tem que ser grande. Hoje tem que ser grande, até diria que a Rede Farma, Total Vida, Tche, Agafarma e associadas tinham que ser uma rede só”.**

Assim, os episódios de aprendizagem trouxeram mudanças na rede, que dentro do contexto, perceberam as mudanças apresentadas e os processos transcorridos. Os fatores contexto, o conteúdo das mudanças e os processos gerados por meio dos episódios de aprendizagem conduziram a rede para a tomarem a decisão de cooperar num primeiro momento, mas de não realizar a fusão e manter a rede.

Implicações

Em relação as contribuições teóricas, este estudo confirma as motivações para fusão de redes encontradas em Soares, Wegner e Dolci (2016): necessidades de maior poder de mercado, geração de soluções coletivas, redução de custos e riscos e busca pela maximização dos lucros. Também, adiciona corpo de conhecimento sobre os estudos de Knight (2002) e Knight e Pye (2004, 2005).

Avança no conhecimento sobre interação de redes e principalmente sobre fusão de redes, assunto ainda pouco explorado por estudos empíricos. Ainda, traz luz sobre as diferenças de trajetória, diferenças culturais e distância geográfica no ambiente de fusão, que apesar de ser uma alternativa de crescimento horizontal (Groß, 2003) é um processo complexo.

Dentre as barreiras e desafios encontrados por Konzen e Oliveira (2016) este estudo confirma que diferenças culturais de cada cooperativa e o medo de perda de autonomia dificultam a interação entre redes.

Quanto as contribuições gerenciais evidenciam-se a importância do relacionamento interpessoal e assim a presença em eventos específicos do setor, para troca de informações pois o episódio de interação assim se iniciou. Junto a isso, apesar da normalidade de ações de interação precederem a fusão, neste caso analisado não se confirmou tal lógica. Políticas internas de gestão e principalmente repasse de produtos a associados devem ter similaridades o bastante para que na fusão não se descaracterize a identidade da rede. O fato de não ter havido planejamento prévio da fusão, bem como rodadas de reuniões constituiu também implicação gerencial para gestores das redes e também agentes interessados no fomento a esse tipo de arranjo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo analisar como ocorreu a aprendizagem da rede na opção de não fundir, no contexto de interação e fusão entre redes de cooperação empresarial. Foi utilizada abordagem qualitativa através de um estudo de caso único, sendo a interação entre quatro redes e a opção pela não-fusão de uma delas com as demais, sendo este objetivo de análise. O objetivo foi alcançado, bem como contribuições no campo teórico e gerencial.

Os episódios de aprendizagem trouxeram mudanças na rede, que dentro do contexto, perceberam as mudanças apresentadas e os processos transcorridos. Assim, os fatores de contexto, o conteúdo das mudanças e os processos gerados por meio dos episódios de aprendizagem conduziram a rede para a tomada de decisão de cooperar num primeiro momento, mas de não realizar a fusão e manter a rede. Os resultados contribuem para a literatura sobre relações interorganizacionais, especialmente na temática fusão e aquisição de redes e também para a temática de aprendizado em redes. Adicionam

conhecimento especialmente nas variáveis relacionadas a distância geográfica, distância cultural e sobre a autonomia de cada rede como pontos de atenção na trajetória de interação e fusão de redes e confirma os fatores relacionados à escala como os principais motivos para tais movimentos. No campo prático traz reflexões sobre como e o quanto distâncias geográficas e de políticas e maturidades de gestão distintas podem barrar o processo de fusão de redes, bem como a importância de respeitar algumas nuances e características relacionadas às redes.

Trata-se de um fenômeno recente e pouco explorado tanto no campo empresarial nacional quanto na academia. O ineditismo, especialmente em analisar a opção de não-fusão traz relevância ao estudo. Pesquisas futuras podem ser conduzidas em redes que cooperam entre si e ainda não tem pretensão de fundir, como também estudo pode identificar nesta rede fundida quais resultados vem sendo percebidos.

REFERÊNCIAS

- Ahuja, G. (2000). Collaboration networks, structural holes, and innovation: A longitudinal study. *Administrative science quarterly*, 45(3), 425-455.
- Antunes, J., Balestrin, A., & Verschoore, J. (2010). Práticas de gestão de redes de cooperação. *UNISINOS*.
- Balestrin, A., & Verschoore, J. R. (2008). Relações interorganizacionais e complementaridade de conhecimentos: proposição de um esquema conceitual. *Revista de Administração Mackenzie*, 8(4).
- Bastos, A. V. B., Gondim, S. M. G., Loiola, E., Menezes, I. G., & Navio, V. L. R. (2004). Aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem: características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa. *Revista de Administração, São Paulo*, 39(3), 220-230.
- Bettis, R. A., & Hitt, M. A. (1995). The new competitive landscape. *Strategic management journal*, 16(S1), 7-19.
- Braga, M. J. (2010). Redes, alianças estratégicas e interação o caso da cadeia produtiva de carne bovina. *Revista Brasileira de Zootecnia*, 39, 11-16.

- Brass, D. J., Galaskiewicz, J., Greve, H. R., & Tsai, W. (2004). Taking stock of networks and organizations: A multilevel perspective. *Academy of management journal*, 47(6), 795-817.
- Camargos, M. A. D., & Barbosa, F. V. (2003). Fusões, aquisições e takeovers: um levantamento teórico dos motivos, hipóteses testáveis e evidências empíricas. *Caderno de Pesquisas em Administração*, 10(2), 17-38.
- Coghlan, D., & Coughlan, P. (2015). Effecting change and learning in networks through network action learning. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 51(3), 375-400.
- Crossan, M. M., Lane, H. W., White, R. E., & Djurfeldt, L. (1995). Organizational learning: Dimensions for a theory. *The International Journal of Organizational Analysis*, 3(4), 337-360.
- Gil, A. C. (2002). Metodologia científica. *Atlas, São Paulo*.
- Gulati, R., Nohria, N., & Zaheer, A. (2000). Strategic networks. *Strategic management journal*, 203-215.
- Groß, W. (2003). Strategische Entwicklungsrichtungen für Verbundgruppen des Handels. *Wieselhuber (Ed.). Erfolg im Handel: Praxis des Kooperationsmanagements. Frankfurt am Main: Deutscher Fachverlag*.
- Jarillo, J. C. (1988). On strategic networks. *Strategic management journal*, 9(1), 31-41.
- Knight, L. (2002). Network learning: Exploring learning by interorganizational networks. *Human relations*, 55(4), 427-454.
- Knight, L., & Pye, A. (2004). Exploring the relationships between network change and network learning. *Management Learning*, 35(4), 473-490.
- Knight, L., & Pye, A. (2005). Network learning: An empirically derived model of learning by groups of organizations. *Human Relations*, 58(3), 369-392.
- Konzen, R. R. P., & Oliveira, C. A. O. (2016). Intercooperação entre cooperativas: barreiras e desafios a serem superados. *Revista de Gestão e Organizações Cooperativas*, 2(4), 45-58.
- 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.
- Lindencrona, F., Ekblad, S., & Axelsson, R. (2009). Modes of interaction and performance of human service networks: A study of refugee resettlement support in Sweden. *Public Management Review*, 11(2), 191-215.
- Levitt, B., & March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annual review of sociology*, 14(1), 319-338.
- Lubatkin, M., Florin, J., & Lane, P. (2001). Learning together and apart: A model of reciprocal interfirm learning. *Human Relations*, 54(10), 1353-1382.
- Melo, S., & Beck, M. (2015). Intra and Interorganizational Learning Networks and the Implementation of Quality Improvement Initiatives: The Case of a Portuguese Teaching Hospital. *Human Resource Development Quarterly*, 26(2), 155-183.
- Mozzato, A. R., & Bitencourt, C. C. (2014). Understanding interorganizational learning based on social spaces and learning episodes. *BAR-Brazilian Administration Review*, 11(3), 284-301.
- Oliver, C. (1990). Determinants of interorganizational relationships: Integration and future directions. *Academy of management review*, 15(2), 241-265.
- Peters, L. D., Pressey, A. D., & Johnston, W. J. (2016). Contingent factors affecting network learning. *Journal of Business Research*, 69(7), 2507-2515.
- Pettigrew, A. M. (1987). Context and action in the transformation of the firm. *Journal of management studies*, 24(6), 649-670.
- Pettigrew, A. M. (1990). Longitudinal field research on change: Theory and practice. *Organization science*, 1(3), 267-292.
- Soares, W. B., Wegner, D., & Dolci, P. C. (2016). Fusão Como Estratégia de Crescimento de Redes de Cooperação Empresarial: Um Estudo de Caso em uma Rede de Farmácias. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*, 15(1), 83-96.

- Strauss, A., & Corbin, J. (2008). Pesquisa qualitativa. *Técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada*, 2, 23ss.
- Yin, R. K. (1994). Case study research: design and methods. Applied social research methods series, 5. *Biography*, Sage Publications, London.
- Yin, R. K. (2005). Estudo de caso: planejamento e métodos. Tradução Daniel Grassi.
- van Herk, S., Rijke, J., Zevenbergen, C., Ashley, R., & Besseling, B. (2015). Adaptive co-management and network learning in the Room for the River programme. *Journal of Environmental Planning and Management*, 58(3), 554-575.
- Wegner, D., & Padula, A. D. (2011). Estratégias de crescimento e a governança de redes horizontais de empresas: o caso da maior rede cooperativa de varejo de alimentos na Alemanha. *Revista de Ciências da Administração*, 13(30), 220.
- Wegner, D., Alievi, R. M., & Begnis, H. S. M. (2015). The life cycle of small-firm networks: an evaluation of Brazilian business networks. *BAR-Brazilian Administration Review*, 12(1), 39-62.
- Westerlund, M., & Rajala, R. (2010). Learning and innovation in inter-organizational network collaboration. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 25(6), 435-442.
- White, L. (2008). Connecting organizations: Developing the idea of network learning in inter-organizational settings. *Systems Research and Behavioral Science*, 25(6), 701-716.
- Zancan, C., dos Santos, P. D. C. F., Costa, A. C. S., & da Cruz, N. J. T. (2013). Condicionantes de consolidação de redes de cooperação interorganizacional: um estudo de caso sobre o Rio Grande do Sul. *Revista de Administração Pública*, 47(3), 647-669.