
Redes interorganizacionais e o aprendizado organizacional: estudo de caso em uma rede de supermercados

Daniel Leite Mesquita

Mestre em Administração pela Universidade Federal de Lavras (Ufla) e graduado em Administração pela Universidade Federal de Lavras (Ufla).

E-mail: mdleite@vialavras.com.br

Aline Lourenço de Oliveira

Mestre em Administração pela Universidade Federal de Lavras (Ufla), graduação pela Universidade Federal de São João Del Rei (UFSJ) e professora da Faculdade de Administração e Informática (FAI).

E-mail: a.lourencodeoliveira@gmail.com

Carolina Lescura de Carvalho Castro

Doutoranda em Administração pela Universidade Federal de Lavras (Ufla), mestre em Administração pela Universidade Federal de Lavras (Ufla) e graduação em Turismo pela Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF).

E-mail: carolescura@yahoo.com.br

Joel Yutaka Sugano

Doutor em Doctoral Program in Japanese Economy and Business (Osaka University), mestre em Administração pela Universidade Federal de Lavras (Ufla) e professor adjunto da Universidade Federal de Lavras (Ufla).

E-mail: joel.sugano@ufla.br

RESUMO

As organizações em rede compreendem um conjunto de organizações cujas atividades visam reduzir custos, facilitar a coordenação e aumentar a flexibilidade. Dentro desse ambiente, o espaço de criação de conhecimento ("ba") proporciona às pequenas e médias empresas um ambiente favorável a uma efetiva interação entre organizações, ampliando o conhecimento criado entre empresas. Este trabalho buscou verificar se a troca de informações nas redes horizontais de cooperação entre PMEs possibilita a melhoria dos procedimentos gerenciais. Para isso, o estudo englobou uma pesquisa qualitativa, descritiva e também um estudo de caso. O caso selecionado foi uma rede de supermercados, formada por dez pequenas empresas da região do Campo das Vertentes (MG). Concluiu-se que a rede apresentou um desempenho positivo, proporcionando condições de aprendizado, manutenção e expansão das empresas envolvidas. Os envolvidos assumiram uma postura estratégica que ofereceu resultado satisfatório, porém alteradas as condições do ambiente, mudou-se a estratégia, ocasionando o fim da rede.

Palavras-chave: Rede interorganizacional. Geração de conhecimento. Aprendizado estratégico. Pequenas empresas.

ABSTRACT

A network of organizations comprises firms whose activities aim to save costs, improve coordination and enhance flexibility. Inside this environment, the knowledge creation ("ba") give small and medium enterprises (SME) a favorable context for an effective interaction between organizations, increasing and sharing the knowledge generated among them. This work verifies if information exchange in SME's horizontal cooperation networks make possible to improve the managerial processes. The study encompasses a qualitative and descriptive research and also a case study. The selected case is a supermarket network formed by ten small enterprises in Campo das Vertentes (MG) region. The conclusion is that the network has positive performance, giving conditions for learning, maintenance and expansion of the involved enterprises. The enterprises assumed a strategic position that offered satisfactory results. However, as the environment changed, the strategy also changed and the network stop existing.

Keywords: Interorganizational networks. Knowledge generation. Learning organization. Strategic learning. Small enterprises. Case study.

Recebido em: 05 jul. 2009.

Aprovado em: 10 jul. 2009.

Sistema de avaliação: *Double Blind Review*

INTRODUÇÃO

As organizações em rede (*network organizations*) são frequentemente descritas como um conjunto de diferentes organizações, cujas atividades são coordenadas por contratos, acordos e relações interpessoais, visando reduzir custos, facilitar a coordenação e aumentar a flexibilidade.

Os princípios fundamentais da aplicação dos conceitos de redes são a interação, o relacionamento, a ajuda mútua, o compartilhamento, a integração e a complementaridade. Na formação das redes interfirmas, podem-se identificar três variáveis determinantes: a diferenciação, que provê benefícios inovadores a todos os participantes; a interdependência entre as organizações; e a flexibilização (CÂNDIDO; ABREU, 2000).

Segundo Balestrin e Fayard (2003), uma efetiva estratégia para as pequenas e médias empresas (PMEs), perante as grandes organizações, é a configuração em rede. As PMEs, na maioria das vezes, enfrentam dificuldades, como baixo poder de compras, altos custos, dificuldade de atualização tecnológica e de acesso a linhas de crédito. Esses problemas podem ter seus efeitos neutralizados ou amenizados pela ação "em rede" dessas empresas. Destaca-se também que:

[...] a dimensão da confiança e da cooperação possivelmente representa um papel central no sucesso alcançado pelas redes de PMEs, que dificilmente seria alcançado por outras formas de redes e muito menos pelas grandes empresas integradas (BALESTRIN; FAYARD, 2003, p. 6).

Este trabalho buscou respostas para o seguinte problema: a troca de informações nas redes horizontais de cooperação entre PMEs possibilita a melhoria dos procedimentos gerenciais? O objetivo geral foi evidenciar o aprendizado como uma vantagem competitiva; e os específicos foram verificar como o aprendizado proveniente das redes reflete nas organizações parceiras; e constatar se os procedimentos gerenciais foram alterados mediante o conhecimento produzido nas redes interorganizacionais.

O trabalho está construído em oito seções, sendo a primeira esta introdução. Na segunda parte, trata-se

da estratégia; logo após, abordam-se as redes interorganizacionais, o aprendizado organizacional e as redes como um espaço de criação de conhecimento. Na sexta seção, apresenta-se a metodologia utilizada no trabalho, seguida pela descrição e análise do caso e as considerações finais.

“Uma efetiva estratégia para as pequenas e médias empresas (PMEs), perante as grandes organizações é a configuração em rede.”

ESTRATÉGIA SOB A VISÃO DA ESCOLA DO APRENDIZADO

A Escola do Aprendizado Estratégico parte do princípio de que as organizações aprendem ao longo do tempo, o que caracteriza a estratégia como um processo emergente. A estratégia emergente dá-se de forma espontânea, surgindo em qualquer lugar e a qualquer momento.

O Aprendizado Estratégico preocupa-se em como se forma a estratégia dentro da organização e de seu espaço, de maneira que seja percebida e vista por qualquer membro ou grupo da empresa. Segundo esse pensamento, o aprendizado organizacional enfoca as pessoas como elementos fundamentais na condução desse processo e obtenção de resultados.

De acordo com essa escola, quando ocorre um dimensionamento estratégico importante, raramente este é fruto de um esforço formal de planejamento; mas, sim, decorrência de uma variedade de pequenas ações e decisões tomadas pelas mais variadas pessoas. Essas pequenas mudanças, tomadas em conjunto ao longo do tempo, frequentemente produzem grandes mudanças de direção.

O crescente inter-relacionamento das economias vem impondo às empresas novos conceitos e novas formas de pensar e implementar a organização produtiva. Nesse novo ambiente surgem arquiteturas organizacionais que priorizam o trabalho em grupo visando a uma melhor competitividade para as empresas (LIMA; LIMA J.; TAKAKI, 2004). Nesse sentido, o

artigo proposto busca fazer a junção entre a formulação estratégica nas redes interorganizacionais como uma nova arquitetura organizacional e os preceitos do aprendizado estratégico.

“O aprendizado proveniente das redes se reflete nas organizações parceiras; e os procedimentos gerenciais foram alterados mediante o conhecimento produzido.”

REDES INTERORGANIZACIONAIS

A instabilidade do ambiente exige uma grande capacidade de percepção das mudanças e consequente adaptação. Assim como na evolução orgânica, algumas mudanças organizacionais são bem-sucedidas e outras nem tanto, o que leva à preservação e à consequente reprodução das formas que obtiveram o melhor desempenho (OLIVEIRA, 2006).

Desse modo, mudanças importantes começaram a influenciar as organizações, levando-as a uma transformação organizacional que objetivava lidar com a incerteza causada pelo ambiente econômico, institucional e tecnológico e pela difusão das novas tecnologias da informação. A primeira e mais abrangente tendência de evolução organizacional foi a transição do *fordismo* para o *toyotismo*. Esse segundo representou um modelo de transição entre a produção em massa padronizada e uma organização de trabalho mais eficiente, caracterizada pela introdução de práticas artesanais, bem como pelo envolvimento de trabalhadores e fornecedores em um modelo industrial baseado em linhas de montagem (CASTELLS, 2006).

Apesar de o *fordismo* conferir maior controle das incertezas, ainda não possibilitava a flexibilidade cada vez mais exigida; emerge, então, a concepção da empresa em rede (CASTELLS, 2006). Segundo Child e Macgrath (2001), as redes de empresas incluem-se entre as novas formas organizacionais, que operam em estruturas horizontais, mais bem adaptadas às rápidas transformações externas.

Segundo Balestrin e Fayard (2003), a capacidade dos indivíduos e das organizações de gerar, processar e

transformar informações e conhecimentos em ativos econômicos representa o principal fator de produtividade e competitividade na sociedade atual. Para Powell, Koput e Smith-Doerr (1996), as redes interorganizacionais representam um mecanismo potencial de difusão da informação e facilitador de compartilhamento de conhecimento, o que melhora a competitividade das empresas parceiras.

Existem muitas tipologias sobre redes como, por exemplo, a rede interna e externa de Rangan e Yoshino (1996); a rede social, burocrática e proprietária de Grandori e Soda (1995); e a rede estável, dinâmica e interna de Miles e Snow (1992). Neste trabalho a classificação adotada será a de Casaroto Filho e Pires (1998). Esses autores compreendem as redes dentro de duas possibilidades: *topdown* e flexível. A primeira corresponde a uma rede na qual as empresas se encontram vinculadas e dependentes a uma empresa-mãe, como no caso de terceirizados e subcontratados. A rede flexível é criada por pequenas empresas como alternativa de organização, representando uma outra empresa, na forma de consórcio.

As motivações para formar uma rede são similares às de qualquer outro tipo de aliança, que, segundo Hoffmann, Molina-Morales e Martínez-Fernandez (2004), podem ser: a complexidade de produtos, a troca de conhecimento, a aprendizagem organizacional, entre outras. Gulatti (1998) destaca como motivadores importantes para a realização de uma rede interorganizational a possibilidade de reduzir os custos de transação resultantes de poucas firmas barganhando; de um comportamento estratégico que leva as firmas a tentar melhorar seu posicionamento competitivo ou poder de mercado; e a busca por aprendizagem ou conhecimento organizacional, que resulta quando um ou ambos os parceiros desejam adquirir algum conhecimento crítico do outro ou quando um parceiro quer manter sua capacidade enquanto busca o conhecimento de outra firma.

Um ponto importante para o alcance dos objetivos, bem como para o bom desempenho da rede, é a escolha dos parceiros (GULATTI, 1998). Na visão de Lewis (1992), são necessárias três condições básicas para que haja a cooperação entre empresas: a) que os objetivos dos parceiros sejam comuns; b) que exista a necessidade mútua de se relacionarem; e c) que os riscos que circundam essa decisão tenham peso similar para os envolvidos.

O envolvimento em uma rede mal-estruturada pode ocasionar sérias implicações para os envolvidos. Segundo Klotzle (2002), estratégias de cooperação constituídas simplesmente como forma de obter vantagem competitiva a partir da observação e assimilação das capacidades de seus parceiros podem transformar-se em um grande problema, pois, após a empresa conhecer o que pretendia, a tendência é que ela saia do projeto e use o conhecimento adquirido para competir com os antigos parceiros. Tal preocupação soma-se ao caráter imprevisível de tais relacionamentos (GULATTI, 1998), de forma que rápidas mudanças no ambiente podem levar as organizações a alterar suas necessidades e orientações, afetando as parcerias existentes.

Cabe também destacar, nesse tipo de estratégia, como é difícil mensurar o desenvolvimento do projeto. Segundo Keil (2000), apesar de várias pesquisas tentarem verificar o desempenho das alianças e das empresas pertencentes a elas (parceiros), existe muita polêmica sobre quais variáveis aplicar para realizar essa mensuração. Contudo, é importante diferenciar desempenho de instabilidade, pois, conforme Inpken e Beamish (1997) ressaltam, é um erro supor que alianças terminadas tiveram um desempenho inferior.

APRENDIZADO ORGANIZACIONAL

Os estudos sobre aprendizagem organizacional têm procurado compreender como ocorre esse processo nas organizações, considerando inúmeros elementos que influenciam na criação e gestão do conhecimento. Nesse sentido, as análises perpassam por questões culturais e estruturais, que abarcam as dimensões individuais e coletivas do aprendizado organizacional, problematizando alguns aspectos relacionados à identificação da melhor forma de aprendizagem para a organização, e como ela poderia ser desenvolvida, considerando componentes sociais e culturais intrínsecos àquele cenário.

Grotto e Angeloni (2004) corroboram que, para muitas pessoas, compartilhar o conhecimento que as diferencia dos demais pode ocasionar uma tentativa de apropriação de suas habilidades e competências. O aprendizado garante um diferencial competitivo, visto que as práticas gerenciais, representadas pelo conhecimento explícito, podem ser facilmente replicadas. No entanto, a aprendizagem

organizacional deve ser considerada algo único e particular de cada organização, uma vez que envolve indivíduos e contextos organizacionais singulares que não podem ser replicados e/ou reproduzidos em outros contextos com diferentes indivíduos (NONAKA; KOONNO, 1998).

Entretanto, para que o conhecimento seja efetivamente compartilhado, faz-se prudente o constante diálogo entre conhecimento tácito e explícito, pois, embora o conhecimento surja na esfera individual, é a organização que se encarrega de articulá-lo em um (*ba*). Esse conceito japonês pode ser entendido como um espaço de compartilhamento (físico, virtual, mental ou uma combinação destes), onde os relacionamentos ocorrem para a construção de novos significados (NONAKA; KOONNO, 1998). Suchman (1987) corrobora que, para que o processo de criação de conhecimento ocorra efetivamente, faz-se necessário um contexto específico em termos de tempo, espaço e relacionamento entre os indivíduos. Esse contexto, que possui a função de servir como plataforma de criação do conhecimento, é denominado de "*ba*", outrora explorado neste estudo.

A dinâmica de conversão de conhecimento foi instituída por Nonaka e Koonno (1998) e constitui-se de quatro etapas distintas: socialização, externalização, combinação e internalização. A socialização envolve o compartilhamento do conhecimento tácito entre os indivíduos, mediante suas experiências. A forma mais frequente é aprender por meio de observação, imitação e prática. A externalização converte o conhecimento tácito em explícito, ou seja, em formas que possam ser compreendidas por outros indivíduos. Esse processo é expresso basicamente por meio da linguagem. A combinação envolve a sistematização do conhecimento, sua combinação e transmissão, formalmente codificada de um indivíduo para outro. A internalização corresponde à conversão de um conhecimento explícito em sua forma tácita, na medida em que as pessoas interiorizam e incorporam o conhecimento existente na organização.

REDES COMO ESPAÇO DE CRIAÇÃO DE CONHECIMENTO

A criação do conhecimento organizacional é definida por Nonaka e Takeuchi (1997, p. 1) como:

A capacidade de uma empresa em criar novo conhecimento, difundi-lo na organização como um todo e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas.

O conhecimento divide-se em explícito e tácito. O conhecimento tácito possui as dimensões técnica e cognitiva, originando uma perspectiva diferente daquela da organização, cuja visão passa de uma "máquina de processamento de informações para um organismo vivo".

O conhecimento de alto valor para a organização é tácito, dinâmico, interdependente e encontra-se na mente dos indivíduos, portanto dificilmente poderá ser gerenciado (NONAKA; TOYAMA, 2002). Partindo desse pressuposto, faz-se necessário destacar que esse tipo de conhecimento só apresenta relevância para a organização a partir do momento em que se torna explícito.

Evidencia-se que a estrutura organizacional, incluindo a organização física e os processos de trabalho, influencia na existência de diferentes "ba". (BALESTRIN; FAYARD, 2003). Diante desse pressuposto, Dyer e Nobeoka (2000) argumentam que uma rede interorganizacional pode ser mais efetiva que uma firma integrada na criação, transferência e recombinação de conhecimento. Segundo Fayard (2000), as redes intensificam a interação, promovem redução de tempo e do espaço nas inter-relações entre seus parceiros, sendo esses fatores altamente estratégicos para a competitividade organizacional.

METODOLOGIA

Esse estudo contempla uma pesquisa qualitativa-descritiva, que teve como método o estudo de caso (YIN, 1994). O caso selecionado para a pesquisa foi uma rede de supermercados, a qual será denominada nesse estudo por Rede "Alfa".

A Rede "Alfa" foi formada por dez pequenas empresas da região do Campo das Vertentes (MG). A rede deu origem a uma central de compras que tinha como propósito conseguir melhores preços e prazos de pagamento para seus associados. Seus objetivos secundários eram obter condições de financiamento para o cliente, realizar promoções e divulgações em conjunto.

As evidências empíricas sobre a rede foram coletadas a partir de entrevista pessoal com o idealizador e ex-presidente da rede e com os professores da Universidade Federal de

“As redes intensificam a interação, promovem redução de tempo e do espaço nas inter-relações entre seus parceiros, sendo estes fatores altamente estratégicos para a competitividade organizacional.”

São João Del Rei (UFSJ), que auxiliaram na construção do projeto.

DESCRIÇÃO E ANÁLISE DO CASO

A região do Campo das Vertentes é abastecida por grandes supermercados que agem no mercado de forma bastante ofensiva. Em especial na cidade de São João Del Rei, onde já haviam se instalado representantes dessas empresas, uma grande loja, complementada com posto de abastecimento de combustível e lojas de conveniência, foi inaugurada por volta do ano 2000, deixando os pequenos supermercadistas alarmados, pois estes se viram pressionados pelo poder de comercialização dessas empresas.

Preocupados com a ameaça, os pequenos supermercadistas estabeleceram contato com professores da Universidade Federal de São João Del Rei (UFSJ). Dessa primeira relação entre professores e pequenos empresários, emergiu a idéia estratégica da formação de uma rede de pequenas empresas. Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a estratégia emergente abre a porta para o aprendizado estratégico, porque reconhece a capacidade da organização de experimentar. Diante desse fato, observa-se que a parceria com profissionais - professores da UFSJ - possibilitou o ganho de informações a respeito de como reagir perante tal ameaça, visto que estes estariam mais bem preparados para traçar uma estratégia que permitisse o fortalecimento, ou mesmo a sobrevivência dessas pequenas empresas.

Em 2001 dez supermercados das cidades de São João Del Rei, Barroso, Resende Costa, Ritápolis e Coronel Xavier Chaves, constituíram a Rede "Alfa". A escolha dos parceiros ocorreu de forma muito espontânea, tendo como critério inicial para participar das discussões sobre o projeto ser pequeno varejista de produtos de cesta básica

e portador de relação amistosa com seus pares. As reuniões iniciais chegaram, em certos momentos, a ter mais de vinte interessados. A postura de alguns era simplesmente de curiosidade em relação à movimentação da concorrência. Outros foram impedidos de formalizar o compromisso devido a irregularidades em suas empresas. Os dez que se associaram, além de estarem isentos de pendências tributárias e fiscais, demonstraram disposição para as questões estratégicas e operacionais. Atendiam também às condições já destacadas por Lewis (1992) para a cooperação. Mediante o caso, observou-se que, por meio de prévias reuniões, os supermercadistas puderam conhecer antecipadamente os futuros parceiros, possibilitando a interação e a intensificação das relações.

Para a administração do empreendimento foi escolhido um presidente e alguns membros para compor a diretoria da rede. As decisões mais complexas, bem como as discussões acerca do direcionamento estratégico ocorriam nas assembleias. Na perspectiva desse estudo, as assembleias representam um "ba" favorável para o compartilhamento de informações e, por conseguinte, criação de novos conhecimentos.

A Rede "Alfa" desenvolveu uma marca que cada parceiro utilizou juntamente com sua marca original. Os consumidores receberam com grande receptividade a proposta, o que foi comprovado em uma pesquisa de opinião encomendada a um consultor. Cabe ressaltar que os parceiros tiveram a cautela de não descaracterizar as lojas, pois eram empresas tradicionais e geograficamente próximas. O mercado de cada loja restringe-se em grande parte ao bairro onde se encontram; dessa forma, houve a preocupação de não perder a identificação com o consumidor.

Por meio da rede os parceiros intensificaram seus contatos, trocaram experiências, viabilizaram cursos de capacitação para os empreendedores, incrementaram as receitas, melhoraram e expandiram a estrutura dos pontos de venda e fortaleceram a imagem junto à comunidade. Esses aspectos constatados revelam que a formação de rede se apresentou como uma importante estratégia para as empresas que aderiram a esse arranjo organizacional, pois foi possível evidenciar uma melhoria nos procedimentos, refletindo em um maior ganho de representatividade de mercado. Isso conduz a crer que as informações adquiridas por meio de reuniões, assembleias, entre outros "ba", foram efetivas a ponto

de produzir conhecimento entre os parceiros e, por conseguinte, internalizadas na medida em que isso se refletiu na estrutura, imagem e práticas dessas organizações. Do ponto de vista dos processos geração de conhecimento descritos por Nonaka e Koono (1998), verificou-se a internalização de novas práticas de trabalho dentro da rede estudada.

A partir do quarto ano o projeto apresentava limitações que para serem contornadas necessitava de investimentos, como, por exemplo, aumento no poder de compra para viabilizar melhores negociações, capacitação do gestor de compras, informatização dos processos, publicidade mais ofensiva. A rede já tinha alcançado maior eficiência operacional em seus negócios, e a ameaça ambiental não se justificava mais. Em consequência, houve a saída de alguns parceiros e as relações foram tornando-se mais difíceis, culminando com o encerramento do projeto em 2006.

Assim, tudo indica que a permanência no projeto se justificou apenas enquanto o mercado se mostrava hostil. As grandes lojas, que eram a maior ameaça, firmaram-se entre as classes A e B de consumo, enquanto as classes C, D e E passaram a ter maior identificação com os supermercados menores.

A unilateralidade do foco mostrou-se como uma limitação enfrentada pela Rede "Alfa". A prioridade em relação ao preço gerou muito desgaste; primeiro, devido a sua volatilidade, forçando as expectativas a serem repensadas constantemente; segundo, por gerar instabilidade em relação aos fornecedores com constante mudança de marca nas gôndolas e redução do *mix* comercializado nas lojas.

O que se percebe também é que não houve a preocupação em evoluir em questão de rede. As características apresentadas ilustram uma aliança em estado inicial de seu ciclo de vida e sem projeções de

“A rede já tinha alcançado maior eficiência operacional e a ameaça ambiental não se justificava mais. Em consequência, houve a saída de alguns parceiros culminando com o encerramento do projeto em 2006.”

crescimento. Como, por exemplo, mediante o compartilhamento de serviços e desenvolvimento de produtos, ou ainda por meio do estreitamento de relações com o poder público, a associação comercial, o sindicato do comércio varejista, entre outras instituições, com o intuito de buscar representatividade nas decisões da região e do setor.

Devido às especificidades do empreendimento da Rede "Alfa", pode-se associá-la às redes flexíveis de Casaroto Filho e Pires (1998). O consórcio, estruturado em forma de uma central de compras, pode ser lotado no grupo de consórcios setoriais, pois envolve empresas de um mesmo setor que realizaram um acordo que lhes permitisse ganho de competitividade por meio da difusão de informações e pela complementaridade produtiva; e classificado como horizontalizado, pois a atividade-fim das empresas envolvidas é a mesma.

Inserido nesse projeto os empreendedores conseguiram muitas conquistas para suas empresas, embora as dificuldades estivessem presentes em todas as fases. Desde a busca inicial por informações, passando pela etapa de estruturação, que envolveu as conciliações acerca das motivações dos envolvidos, a definição dos indivíduos que estabeleceriam a parceria, a implantação dos aspectos acordados, a operacionalização e manutenção da aliança e a definição das expectativas e dos mecanismos de avaliação; até o encerramento do projeto, que é uma fase delicada e, mesmo sendo do desejo da maioria, é cercada por frustrações, ressentimentos e divergências.

No caso da rede estudada, no período de baixa da motivação que envolveu os parceiros e que culminou com o encerramento do empreendimento, ela encontrava-se em uma situação bem particular em relação às forças de mercado. O ambiente apresentava uma predominância de oportunidades, devido à acomodação das grandes empresas entre as classes A e B de consumo, a consolidação da marca da rede entre os consumidores, os fornecedores e na região, a neutralização dos pontos fracos que os parceiros possuíam antes de integrar o projeto e o *know-how* que desenvolveram em relação ao trabalho em rede. Dessa forma, a rede encontrava-se em um momento propício às estratégias de desenvolvimento.

Contudo, os parceiros entenderam que esse quadro se configurava também para a atuação individual. Ou seja,

adquiridos os conhecimentos, os contatos e as melhorias que a aliança lhes possibilitou, eles se encontravam ricos de pontos fortes para explorar o crescente mercado das classes C, D e E, sem, entretanto, precisarem se ocupar das atribuições da rede e se desgastar com as relações que já se apresentavam conflitantes.

Apesar do encerramento, a rede apresentou um desempenho positivo, pois pôde proporcionar condições de permanência no mercado, de manutenção e possível expansão da posição para as empresas envolvidas. Os envolvidos no projeto tinham assumido uma postura estratégica de manutenção que ofereceu resultado satisfatório, alteradas as condições do ambiente mudaram também sua estratégia.

CONCLUSÃO

Foi possível constatar que o conhecimento gerado pela troca de informação entre os parceiros conduziu à melhoria dos processos gerenciais, sendo este um importante fator que possibilitou aos parceiros continuarem suas atividades individualmente.

“Apesar do seu encerramento a Rede pôde proporcionar condições de permanência no mercado, e de manutenção e possível expansão da posição para as empresas envolvidas.”

O aprendizado estratégico foi, então, fundamental na melhoria da competitividade dessas empresas, embora seu foco tenha sido na troca de informações operacionais e não estratégicas. Partindo desse pressuposto, é possível considerar que a perda de interesse dos parceiros por essa estratégia se deveu à ausência de uma gestão estratégica que permitisse maior desenvolvimento do empreendimento, coesão dos objetivos e sinergia de atuação no mercado. A maior contribuição deste estudo está em auxiliar na compreensão do universo das redes interorganizacionais e instigar maiores reflexões acerca da aprendizagem organizacional.

REFERÊNCIAS

- BALESTRIN, A.; FAYARD, P. Redes interorganizacionais como espaço de criação de conhecimento. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., Atibaia, 2003, **Anais...** Atibaia: Anpad, 2003. p. 1-16.
- CÂNDIDO, G. A.; ABREU, A. F. Os conceitos de redes e as relações interorganizacionais: um estudo exploratório. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., Florianópolis, 2000, **Anais...** Florianópolis: Anpad, 2000. p. 33-48.
- CASAROTTO FILHO, N. E.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana.** São Paulo: Atlas, 1998. 173 p.
- CASTELLS, M. A sociedade em rede. In: _____. **A era da informação: economia, sociedade e cultura.** São Paulo: Paz e Terra, 1999. v. 1, 698 p.
- CHILD, J.; MACGRATH, R. G. Organizations unfettered: organization form in a information intensive economy. **Academy of Management Journal**, v. 44, n. 8, 2001.
- DYER, J. H., NOBEOKA, K. Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: the Toyota Case. **Strategic Management Journal**, v. 21, p. 345-367, 2000.
- FAYARD, P. **O jogo da interação: informação e comunicação em estratégia.** Caxias do Sul: Educs, 2000.
- GRANDORI, R.; SODA, A. Inter firm networks: antecedents, mechanism and forms. **Organization Studies**, Berlin, New York, v. 2, n. 6, p. 183-204, 1995.
- GROTO, D.; ANGELONI, M. T. A influência da cultura organizacional no compartilhamento do conhecimento: um estudo de caso. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28., Curitiba, 2004, **Anais...** Curitiba: Anpad, 2004. p. 1-15.
- GULATI, R. Alliances and Networks. **Strategic Management Journal**. Berlin, v. 19, p. 293-317, 1998.
- HOFFMANN, V. E.; MOLINA-MORALES, F. X.; MARTÍNEZ-FERNÁNDEZ, M. T. Redes de empresas: uma proposta de tipologia para sua classificação. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28., Curitiba, 2004, **Anais...** Curitiba: Anpad, 2004. p. 64-80.
- INKPEN, A. C.; BEAMISH, P. W. Knowledge, bargaining power and the instability of international joint ventures. **Academy of Management Review**, n. 22, p. 177-202, 1997.
- KEIL, T. **Strategic alliances: a review of the state of the art.** Helsinki University of Technology, Institute of Strategy and International Business. Working Paper Series, 2000.
- KLOTZLE, M. C. Alianças estratégicas: conceito e teoria. **Revista de Administração Contemporânea**. v. 6, n. 1, p. 85-101, jan./abr. 2002.
- LEWIS, J. D. **Alianças estratégicas: estruturando e administrando parceiros para o aumento da lucratividade.** Tradução de Nivaldo Montigelli Jr. São Paulo: Pioneira, 1992. 359 p.
- LIMA, G. A. N. de; LIMA, J. B. de; TAKAKI, H. R. C. de. Confiança e aprendizagem organizacional na formação de consórcios de PMEs para exportação. ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28., Curitiba, 2004, **Anais...** Curitiba: Anpad, 2004. p. 16-32.
- MILES, R. E.; SNOW, C. C. Causes of Failure in Network Organizations. **California Management Review**, [S.l.], v. 34, n. 4, p. 53-72, 1992.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. A. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000. 299 p.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____; KOONNO, N. The concept of "Ba": building a foundation for knowledge creation. **California Management Review**, v. 40, n. 3, p. 40-54, 1998.

_____; TOYAMA, R. A firm as a dialectical being: towards a dynamic theory of a firm. **Industrial and Corporate Change**, v. 11, p. 995-1009, 2002.

OLIVEIRA, A. L. de. **Redes de cooperação entre pequenas empresas**: estudo de caso no setor de supermercados. 2006. 45f. Monografia (Especialização em Gestão de Micro e Pequenas Empresas) - Universidade Federal de Lavras, Minas Gerais, 2006.

POWELL, W. W.; KOPUT, K. W.; SMITH-DOERR, L. Inter-organizational collaboration and the locus of innovation: networks e-learning of biotechnology. **Administrative Science Quarterly**, [S.l.], v. 41, p. 116-145, 1996.

RANGAN, U. S; YOSHINO, M. Y. **Alianças estratégicas**. Tradução de José Eduardo Ribeiro Moretzsohn. São Paulo: Makron Books, 1996. p. 263.

SUCHMAN, L. **Plants and situated actions**: the problem of human-machine communication. New York: Cambridge University Press, 1987. Working Paper Series 2000/10. Espoo, p. 53. Disponível em: <http://tuta.tkk.fi/fi/tutkimus/strateginen_johtaminen/julkaisut/tyopaperit/keil_wp_2000_10.pdf>. Acesso em: 6 jun. 2007.

YIN, R. K. **Case study research**: design and methods. USA: Sage Publications, 1994.