



# Aprendizagem interorganizacional em rede: o caso das cooperativas de catadores de materiais recicláveis - Catabahia

**Gislane Santos Silva**

Universidade Federal de Sergipe, Brasil  
gislanes\_mail@yahoo.com.br

**Maria Elena Leon Olave**

Universidade Federal de Sergipe, Brasil  
mleonolave@gmail.com

**Rivanda Meira Teixeira**

Universidade Federal do Paraná, Brasil  
rivandateixeira@gmail.com

**Abimael Magno Ouro**

Universidade Federal de Sergipe, Brasil  
abimaelmagno@hotmail.com

## RESUMO

Este estudo tem como objetivo geral analisar as condições requeridas para a aprendizagem interorganizacional nas redes de cooperativas formadas por catadores de material reciclável em duas redes: Catabahia Metropolitana e Catabahia Sudoeste. Especificamente, visa verificar quais as estratégias de aprendizagem interorganizacional adotadas por essas cooperativas; e identificar como os benefícios dessa aprendizagem são percebidos pelos membros das cooperativas participantes das redes estudadas. A estratégia de pesquisa adotada foi o estudo de caso coletivo, com coleta de dados em nove cooperativas, integrantes das duas redes. A partir da análise dos dados foi possível verificar que as cooperativas adotam um comportamento colaborativo, estratégias de compromisso, colaboração e acomodação. Indicam ainda que os principais benefícios gerados com a aprendizagem são o desenvolvimento de habilidades gerencias e de representação, a capacidade de participação em projetos e a identificação das necessidades das próprias cooperativas.

**Palavras-chave:** aprendizagem interorganizacional, cooperativas, catadores de materiais recicláveis, rede.

## Interorganizational learning in network: the case of cooperatives of the waste pickers - Catabahia

### Abstract

*This study has as main objective to analyze the conditions for inter-organizational learning of participants of waste pickers networks Catabahia Metropolitana and Catabahia Sudoeste.*

*Specifically, it aims to verify which interorganizational learning strategies are adopted by these cooperatives; and to identify how participants of this network perceive the learning benefits. The research strategy adopted was collective case study, with data collection in nine cooperatives, participants of both networks. From data analysis, it was verified that the cooperatives adopt collaborative behavior, commitment strategies, collaboration and accommodation. Still indicate that the main benefits generated by learning were management development of skills and representation, the ability to participate in projects and the identification of cooperative needs.*

**Keywords:** *interorganizational learning, cooperatives, waste pickers, network.*

## **INTRODUÇÃO**

A evolução do pensamento organizacional indica a adoção de uma nova postura cooperativa, demonstrando a necessidade de união de esforços e conhecimentos entre empresas de diversos portes e segmentos como forma de obter vantagem competitiva. A cooperação interorganizacional vem apresentando vantagem em termos de redução de custos, melhor posicionamento de mercado, compartilhamento de conhecimentos específicos e acesso a informações importantes sobre a indústria e o ambiente competitivo em que as empresas atuam (BALESTRIN; VARGAS; FAYARD, 2005; PETERS et al., 2010).

Verifica-se que o foco no processo de aprendizagem tem surgido proeminentemente com o resultado de alguns estudos sobre redes interorganizacionais; entretanto, pouco tem se destacado como o foco principal. No levantamento de Ebers e Oliver (1998) o tema da aprendizagem aparece tanto nos processos de formação das redes, como nos resultados obtidos pelos arranjos produtivos locais. Balestrin, Verschoore e Reyes Junior (2010) também identificam a aprendizagem entre os assuntos de interesse nos estudos sobre redes de cooperação. Além disso, Alves e Pereira (2013) acrescentam que a formação dos relacionamentos nas redes interorganizacionais propicia uma série de benefícios, como maior troca de informações, redução dos custos de transação e maior capacidade de aprendizagem e de inovação entre os participantes. Neste interim, Agostini (2015) relata a necessidade de um maior aprofundamento sobre esse tema.

Estivalete (2007) observa que, no meio acadêmico brasileiro, a grande maioria dos estudos analisa os elementos, práticas e princípios da aprendizagem no contexto organizacional de maneira isolada, demonstrando uma carência de estudos que estabeleçam as relações das organizações com suas parceiras, ou seja, a aprendizagem na rede.

As empresas que se relacionam de forma cooperativa propiciam entre seus membros mais possibilidades de transformar conhecimentos individuais em coletivos, pelo maior acesso a informações e tecnologias, gerando um processo de aprendizagem mais ágil (HÖHER; TATSCH, 2011). Lago (2009) ao destacar as dificuldades de desenvolvimento das cooperativas sem o estabelecimento de relacionamentos comerciais, sociais e associativos com outras cooperativas, pondera que a aprendizagem conjunta encontra-se entre os resultados proporcionados pela formação de tais relações.

As sociedades cooperativas, segundo a Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB, possuem como filosofia um modelo socioeconômico que busca a união do desenvolvimento econômico e bem-estar social, fundamentando-se na participação democrática, solidariedade, independência e autonomia. De acordo com o artigo 4º da Lei 5.764, de 1971, define-se por cooperativas “sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas à falência, constituídas para prestar serviços aos associados”.

Entre os diversos tipos de cooperativas, observam-se, aquelas formadas por catadores de material reciclável, do ramo de cooperativas de trabalho, as quais tornam-se uma alternativa comum para pessoas que não possuem um emprego formal, em decorrência do distanciamento econômico cada vez maior, em países como o Brasil, e que possuem baixa escolaridade, que não têm acesso aos serviços e bens de consumo, além de muitas vezes serem condenadas a viver à margem da sociedade. No mais, os resíduos urbanos produzidos podem gerar prejuízos ao meio ambiente, à saúde e à qualidade de vida da população, sendo a reciclagem uma alternativa a esse problema (BAPTISTA, 2015).

As redes formadas por cooperativas de catadores de material reciclável ampliam a abrangência da dimensão social, ambiental e econômica. Além disso, a atuação em rede possibilita que o trabalho realizado em conjunto alcance benefícios, tais como anular a ação do atravessador, adquirir poder de barganha, negociação direta com a indústria, acesso a informação e trocas de conhecimento entre cooperativas (BAPTISTA, 2015).

Com base no exposto, este artigo tem como objetivo geral analisar as condições para a aprendizagem interorganizacional nas cooperativas participantes das redes de catadores de material reciclável Catabahia metropolitana e Catabahia Sudoeste, localizadas no Estado da Bahia. Especificamente visa verificar quais as estratégias de aprendizagem interorganizacional adotadas por essas cooperativas; e identificar como os benefícios dessa aprendizagem são percebidos pelos membros das cooperativas participantes das redes.

## **REDES INTERORGANIZACIONAIS**

Observa-se que a visão tradicional de que as organizações são unidades distintas e autônomas da ação tem sido questionada ao longo das últimas décadas. Por conseguinte, observa-se que, em muitos casos, as organizações participam de grupos compostos por outras instituições, por meio de laços fortes e multidimensionais que ultrapassam os limites hierárquicos (BAUM; INGRAM, 2002). Nesse mesmo sentido, Powell (1990) destaca que as organizações em rede representam uma forma viável de organização econômica entre a lógica do mercado e da hierarquia, sendo as redes formais mais complexas.

A formulação da ideia de organização “em rede” nos leva a rever os limites da empresa individual, destacando as várias formas de articulação com outras unidades, o que conduz à formação de relações complexas (MAZZALI; COSTA, 1997). Estivalet (2007) acrescenta que, na busca pela compreensão dos fenômenos interorganizacionais e sua complexidade, o conceito de

redes tem sido usado sob diferentes perspectivas. O termo vem sendo utilizado como rede social, rede interorganizacional, rede industrial e como um paradigma de pesquisa em marketing.

A expressão “rede” é destacada por Grandori e Soda (1995) como um termo abstrato, que se refere a um conjunto de nós conectados por meio do relacionamento entre eles, e utilizado por diferentes áreas. Para Baum e Ingram (2002) as redes são agrupamentos de organizações unidas por laços que variam quanto à formalidade, entretanto, possuem a significância necessária para criar uma estrutura interorganizacional razoavelmente persistente e estável. Já Anderson et al. (1994 apud SAUVÉE, 2002, p. 2) destacam as redes como um conjunto de relações de negócios conectados, sendo que as relações de troca ocorrem entre as empresas, conceituadas como atores coletivos. Provan e Kenis (2008) focam em redes como grupos de três ou mais organizações legalmente autônomas que trabalham em conjunto para alcançar, além de seus próprios objetivos, um objetivo coletivo.

Provan e Kenis (2008) destacam que a formação dessas redes pode ocorrer de maneira autoiniciada pelos próprios membros da rede ou pode ser encomendada ou contratada. Pasãmaa (2007), por sua vez, ressalta os motivos de as empresas formarem as redes e cooperarem entre si. O autor observa que os motivos ocorrem mesmo com a interação entre os integrantes da rede e referem-se ao processo em que as empresas determinam o que querem alcançar ao se tornarem parte da rede interorganizacional. Gulati, Lavie e Madhavan (2011) acrescentam que o objetivo na formação de redes interorganizacionais e o fomento de laços com os parceiros se dá para acessar, integrar e alcançar recursos de alavancagem, bem como, para obter ganho de vantagens competitivas e possibilidades da internacionalização (AGOSTINI, 2016).

Entre os principais focos de atenção dos estudos em redes interorganizacionais encontra-se a observação e análise dos ganhos gerados pelas relações de cooperação entre empresas em redes (BALESTRIN; VERSCHOORE; REYES JUNIOR, 2010) que, geralmente, compartilham informações, ideias, aprendizagem e custos entre os parceiros (BOJICA; FUENTES-FUENTES; PÉREZ, 2017). Gulati, Lavie e Madhavan (2011) corroboram com esta afirmação, declarando, que é crescente o número de pesquisas sugerindo que os laços entre organizações fornecem recursos que concedem vários benefícios, sendo que tais estudiosos têm proposto diferentes perspectivas sobre a forma como esses relacionamentos moldam o comportamento organizacional e resultados de desempenho.

As redes auxiliam na obtenção de benefícios e diferenciais em face dos competidores que não pertencem à rede. Um dos benefícios destacados é a possibilidade de ganhos de escala e poder de mercado, ou seja, ganho no qual as empresas conseguem maior poder de negociação com fornecedores e parceiros (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008). A possibilidade de aprendizagem e a inovação também são destacadas, por permitirem o desenvolvimento de estratégias coletivas por meio da troca de ideias e experiências entre os membros da rede,

possibilitando o acesso às novas informações, novas tecnologias, além de estilos e maneiras de gestão (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008; BOJICA; FUENTES-FUENTES; PÉREZ, 2017).

Entre os estudos realizados no Brasil, destacam-se o de Balestrin, Verschoore e Reyes Junior (2010) que realizaram mapeamento do campo de estudo sobre redes de cooperação interorganizacional. Logo, Giglio e Hernandes (2012) avaliaram as metodologias de pesquisa em redes de negócios e Vitorino Filho et al. (2012) focaram na produção científica da cooperação empresarial. Mais recentemente, Alves e Pereira (2013) realizaram a análise das publicações nacionais sobre estudos em relacionamentos interorganizacionais.

Já no âmbito internacional, destaca-se o realizado por Ebers e Oliver (1998), que realizaram o mapeamento de pesquisas sobre redes e as relações interorganizacionais, destacando as principais teorias e conceitos abordados e suas interrelações. Também ressalta-se o estudo de Provan, Fish e Sydow (2007) que analisam a literatura sobre redes interorganizacionais no nível de análise macro e levantam questões acerca da estrutura, da gestão, do desenvolvimento, eficácia e resultados e metodologia no nível de rede. Com ênfase em toda a rede e não nas relações específicas que qualquer uma ou um par de organizações mantém, Provan, Fish e Sydow (2007) observam que é necessário compreender como as redes operaram como podem ser mais bem estruturadas e geridas e quais resultados podem ser obtidos.

Mais recentemente, Gulati, Lavie, Madhavan (2011) propõem três mecanismos como fundamentais para explicar a contribuição para o desempenho organizacional, entre os benefícios alcançados na rede; tais mecanismos são: o alcance, a riqueza e receptividade. O alcance representa a capacidade da rede de se conectar a diversos parceiros. A riqueza refere-se ao valor potencial dos recursos disponíveis para a organização através de seus vínculos na rede. A receptividade diz respeito ao grau em que uma organização pode acessar recursos de rede, ou seja, a qualidade dos laços com os parceiros. Receptividade também pode ser ampliada por meio do desenvolvimento de capacidade de absorção, que engloba a aprendizagem e a internalização de recursos externos. Os autores indicam que a interação desses três mecanismos determina os benefícios que a organização obtém a partir de sua rede.

Scott e Thomas (2013) observaram que as organizações buscam se relacionar em rede quando os benefícios gerados compensam os custos de transação, destacando que os "custos de transação" ditam parte das redes existentes. Como benefícios, observam o acesso à informação, a questão do entendimento, a redução de conflitos, o apoio e a redução de custos de tempo e recursos. Além desses fatores, destacam que também há fatores mais intrínsecos, como normas de reciprocidade ou crenças e preferências compartilhadas que podem desestimular ou motivar a cooperação interorganizacional.

Finalmente Bouncken et al (2015) realizaram uma revisão da literatura com o cerne em estudos em redes de empresas que cooperam e ao mesmo tempo são concorrentes, a "coopetição", em seus resultados, os autores destacaram a necessidade de novas pesquisas com

foco na aprendizagem interorganizacional, principalmente pela sua influência na inovação dentro das empresas.

## **APRENDIZAGEM INTERORGANIZACIONAL**

A temática da aprendizagem interorganizacional destaca-se como uma discussão emergente, que passa a ser mais abordada nos estudos organizacionais a partir da década de 1990 (ALMEIDA et al., 2012). Observa-se que a utilização do termo “aprendizagem”, no contexto organizacional, varia entre a aprendizagem de indivíduos no contexto da organização até um processo de organização, que difere da aprendizagem individual (KNIGHT, 2002). A organização pode adquirir conhecimento de outras organizações a partir do relacionamento com seus parceiros de alianças estratégicas, o que é definido como o processo de aprendizagem interorganizacional (JANOWICZ-PANJAITANA; NOORDERHAVEN, 2008).

A aprendizagem interorganizacional ocorre por meio da transferência de conhecimento entre organizações ou na criação de novos conhecimentos a partir da interação entre eles. Entretanto, para que haja a transferência ou a criação de conhecimento, é necessário transparência e receptividade nos níveis organizacionais da interação. Dessa forma, a aprendizagem interorganizacional pode ser compreendida pela articulação entre a transparência e a receptividade na interação entre as organizações (LARSSON et al., 1998).

Ao tratar da aprendizagem interorganizacional Almeida et al. (2012) consideram a aprendizagem que acontece no interior das redes interorganizacionais como uma subárea de estudos em aprendizagem organizacional. Van Winkelen (2010) acrescenta à discussão da aprendizagem interorganizacional a qualidade das relações entre as organizações para a criação de valor e colaboração. O autor destaca que a confiança está no centro da construção de relacionamentos eficazes entre os parceiros, ressaltando, dessa forma, a importância do relacionamento entre as organizações para a aprendizagem. Baum e Ingram (2002) ponderam que o relacionamento interfirmas pode ser explicado com base em argumentos sobre a existência, a estrutura e o comportamento entre essas organizações. Ainda segundo os autores, uma dessas explicações está nos custos de transação que surgem como resposta à condição de racionalidade limitada. Além disso, a aprendizagem interorganizacional também se destaca como explicação para as escolhas estratégicas e operacionais da rede, aparecendo como alternativa à hipótese de escolha racional.

Os resultados de um processo de aprendizagem interorganizacional, segundo Janowicz-Panjaitana e Noorderhaven (2008), também podem ser influenciados de acordo com a estrutura de governança. Uma parte significativa da aliança pode possuir maior poder político e este desequilíbrio poderá prejudicar a vontade do parceiro com menor poder em compartilhar o conhecimento e a internalizar o proveniente da parte poderosa. Quando os parceiros possuem ações de igual poder, demonstram uma forte lógica estratégica para a partilha de conhecimento,

entretanto, tais alianças estão mais propensas a dificuldades quando aparecem os conflitos culturais, haja vista que ninguém possui o controle dominante.

A capacidade absorptiva também é abordada na literatura sobre aprendizagem interorganizacional como fator importante para a ocorrência da aprendizagem entre as empresas (MARTINS, 2016). De acordo com o autor essa capacidade permite a empresa a reconhecer o valor do conhecimento externo, assimilá-lo, transformá-lo e produzir uma capacidade organizacional.

Vários estudos sobre a aprendizagem em redes interorganizacionais foram realizados no Brasil e no exterior. Entre os nacionais, merecem destaque os estudos que abordam: a aprendizagem coletiva (ESTIVALETE; PEDROZO; BEGNIS, 2008); a aprendizagem formal e informal (ESTIVALETE et al., 2009); o processo de aprendizagem (ESTIVALETE; PEDROZO; CRUZ, 2008); a aprendizagem individual e os estilos de aprendizagem (MAURER et. al., 2012); a aprendizagem, criação e troca de conhecimento (RAMOS FILHO, 2011).

Em estudos internacionais recentes sobre a aprendizagem em redes interorganizacionais, foram abordados os seguintes temas: as “comunidades de práticas” (SENSE; CLEMENTS, 2006); aprendizagem social e aprendizagem formal e informal (JANOWICZ-PANJAITANA; NOORDERHAVEN, 2008); processos de aprendizagem (HUANG, 2010); transferência de conhecimento (MARTINKENAITE, 2012); ciclos de aprendizagem (PEREZ; WHITELOCK; FLORIN, 2013); o efeito mediador da capacidade absorção e do capital relacional na aprendizagem da aliança dos smes (YOO; SAWERR; TAN, 2016).

## **MODELOS DE APRENDIZAGEM INTERORGANIZACIONAL**

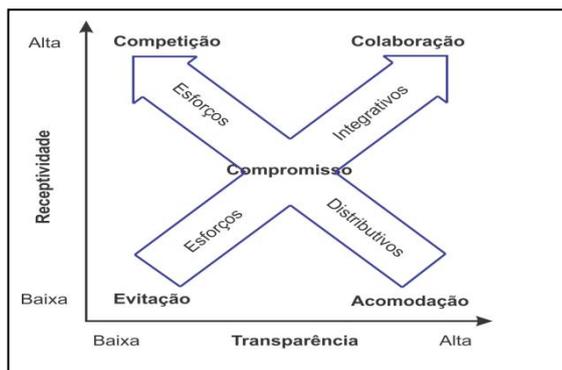
Modelos sobre aprendizagem interorganizacional foram desenvolvidos por autores como Larsson et al., (1998), Lane e Lubatkin (1998), Lubatkin, Florin e Lane (2001), Knight (2002) e são destacados individualmente a seguir.

O modelo de aprendizagem interorganizacional desenvolvido por Larsson et al. (1998) surge a partir do dilema da cooperação (ser um bom parceiro) ou a competição (vencer a corrida interna da aprendizagem). O dilema da aprendizagem interorganizacional ocorre em virtude de ser racional para uma organização buscar o máximo de articulação de aprendizagem individualmente, adquirindo o máximo de conhecimento possível. Entretanto, a retenção de conhecimento reduz a quantidade de interações de aprendizagem a partir da qual a organização se apropria do conhecimento de outras. A estratégia de aprendizagem competitiva leva a aquisição de conhecimento e poder em relação aos parceiros mais transparentes, porém, também expõe os parceiros ao conhecimento. A aprendizagem interorganizacional segundo esses autores pode ocorrer por meio de transferência de conhecimento entre organizações ou por meio da criação de novos conhecimentos resultante da interação entre as organizações. Caso nenhuma das organizações seja transparente, não haverá conhecimento partilhado e não podendo ser

apropriado pelas demais organizações para geração de novos conhecimentos, assim como não haverá capacidade receptiva e motivação para absorver o conhecimento.

Assim, Larsson et al. (1998) desenvolveram um modelo para a compreensão de como a aprendizagem coletiva é desenvolvida em redes e de que forma os resultados são distribuídos entre os parceiros, baseando-se na relação entre a transparência e a receptividade entre os membros. Dessa forma, foi desenvolvida uma tipologia de cinco estratégias: colaboração, competição, compromisso, evitação e acomodação, conforme figura 1.

**Figura 1:** Estratégias de Aprendizagem Interorganizacional



Fonte: Larsson et al. (1998, p. 289)

A transparência para Larsson et al (1998) se refere à cooperação na divulgação do conhecimento que detém e a receptividade à abertura em receber conhecimento dos parceiros. No modelo também são observadas as dimensões de esforços integrativos e esforços distributivos. Segundo os autores, o primeiro é o resultado da evitação máxima e mínima da colaboração; já o segundo varia do extremo de uma estratégia conciliadora até a estratégia da concorrência extrema.

Outra contribuição para os estudos da aprendizagem em redes interorganizacionais é o modelo de Lane e Lubatkin (1998), que evidencia os métodos de aprendizagem. Os autores ponderam que as empresas não possuem a mesma capacidade de absorver, assimilar e utilizar os novos conhecimentos adquiridos, ou seja, não possuem a mesma capacidade absorptiva. Esses autores descrevem três métodos para aprender novos conhecimentos externos: a aprendizagem passiva, aprendizagem ativa e aprendizagem interativa, de cada uma derivando um tipo distinto de conhecimento.

A aprendizagem passiva acontece quando as empresas adquirem conhecimentos de processos técnicos e de gestão por meio de revistas, seminários, consultores, entre outros. A aprendizagem ativa ocorre por meio de ações como o benchmarking, o concorrente pode fornecer uma visão mais ampla da capacidade de outras empresas. Nos dois casos, a capacidade de contribuição é limitada, pois como oferecem conhecimento articulável (observável), ou seja, este conhecimento não é raro e pode ser facilmente imitável. O método de aprendizagem interativa possibilita que as empresas envolvidas agreguem valores únicos para as suas próprias

capacidades, permitindo que as empresas alcancem tanto o conhecimento observável quanto tácito (LANE; LUBATKIN, 1998).

Lubarkin, Florin e Lane (2001), fundamentando-se na Sociologia e na Psicopedagogia, sugerem a aprendizagem a partir de um modelo evolutivo que promove a inovação e a criação de conhecimento, ciclos de convergência, divergência e reorientação. O modelo desenvolvido pelos autores descreve os estágios evolutivos de aprendizagem na aliança e os fatores que contribuem para a evolução. Segundo esses autores a aprendizagem recíproca é aquela que cria novos conhecimentos a partir das descobertas conjuntas de conhecimento e aprendizagem, exigindo que as empresas parceiras compartilhem aspectos valiosos de sua estrutura de conhecimento. Porém, esse comportamento vai contra as previsões de colaboração competitiva, exigindo um comportamento cooperativo.

Outro modelo desenvolvido por Knight (2002) destaca que a aprendizagem em rede é a aprendizagem que ocorre na rede de organizações como um grupo e se diferencia dos outros tipos de aprendizagem. O modelo de aprendizagem apresentado pelo autor aborda as formas de aprendizagem em rede a partir das práticas coordenadas e da cognição compartilhada. O autor ressalta que três tipos básicos de resultados de aprendizagem em rede são identificados: aprendizagem em rede cognitiva, aprendizagem em rede comportamental e aprendizagem em rede integrativa. Segundo o modelo de Knight (2002), na aprendizagem em rede cognitiva, ocorre mudança na cognição compartilhada na rede sem que, no entanto, haja alterações nas práticas da rede. Na aprendizagem em rede comportamental, há mudança nos membros da rede de forma a agirem em conjunto, entretanto, sem a mudança dos objetivos compartilhados ou crenças comuns. E, na aprendizagem em rede integrativa, as mudanças comportamentais e cognitivas se complementam.

## **METODOLOGIA**

Este estudo pode ser classificado como qualitativo, uma vez que busca a compreensão do contexto ou ambiente em que os participantes abordam um problema em questão (CRESWELL, 2014). Além disso, o estudo pode ser classificado como exploratório, que segundo Neuman (1997) busca responder a questões novas ou com poucas pesquisas a respeito ou ainda ter o objetivo de formular questionamentos mais precisos para serem respondidos em novas pesquisas. Trata-se de um estudo descritivo, delinea as características das cooperativas das redes Catabahia Metropolitana e Catabahia Sudoeste, além de identificar as estratégias de aprendizagem que estas organizações utilizam neste processo e os benefícios percebidos. O método de pesquisa adotado foi o estudo de caso, que, segundo Yin (2010), pode ser utilizado quando se pretende lidar com condições contextuais – esperando que elas possam ser relevantes ao fenômeno de estudo.

Dentre os vários interesses observados no fenômeno, o pesquisador seleciona um caso, ou mais, que parece oferecer maior oportunidade de aprendizado, ou seja, o caso que poderá

proporcionar maior contribuição ao tema. O estudo de caso é do tipo coletivo, pois examina dois casos para fornecer uma visão sobre um assunto ou refinamento da teoria (STAKE, 1994). Assim, para esse estudo, foram escolhida as Redes de Cooperativas de Catadores de Materiais Recicláveis, a Catabahia Metropolitana e a Catabahia Sudoeste. Essas redes possuem grande amplitude de ação, abrangendo dez municípios no Estado da Bahia. Além disso, por se tratar de redes estabelecidas há mais de dez anos, têm seus processos consolidados, garantindo que o fenômeno da aprendizagem já tenha ocorrido. Dessa forma, os casos se mostraram oportunos para o estudo da aprendizagem interorganizacional.

Cabe salientar que a rede Catabahia Metropolitana é composta por onze cooperativas: ACOPA, Associação São Judas, CAEC, CAEF, COOBASF, COOPERBRAVA, CORAL, Recicla Jacobina, REUTILIZE, ROCAPER e VERDECOOP. E a rede Catabahia Sudoeste é formada por sete cooperativas: ACCRB, Clube A2A, Coopjaguar, Coolimpa, COOPERJE, ITAIRO e Recicla Conquista. Todas localizadas no Estado da Bahia. No entanto, não foi possível a participação de algumas cooperativas neste estudo devido dificuldades de acesso. Portanto, o estudo foi realizado com nove cooperativas (seis da metropolitana e três da sudoeste) integrantes das duas redes, sendo consideradas como as unidades de análise, portanto, do tipo integrado (YIN, 2010).

Em relação à dimensão temporal a pesquisa é de corte transversal por considerar a análise de como as cooperativas inseridas nas redes Catabahia aprendem em apenas um período determinado de tempo, entre agosto de 2014 a janeiro de 2015. Foram utilizadas várias fontes de evidências, entre elas: observação direta, documentação e entrevistas; em busca de um estudo com conclusões mais convincentes e acuradas (YIN, 2010).

Durante o período em que foram levantados os dados para essa pesquisa houve a realização de uma visita por parte dos autores junto aos representantes da Cooperativa COOBASF à CAEC e, nessa oportunidade, foi possível o acompanhamento e a observação. O encontro permitiu a realização de entrevistas, as quais foram gravadas e, posteriormente, realizada a transcrição das falas. Além disso, foi possível conhecer as sedes das cooperativas pesquisadas e observar diretamente, entre outros aspectos, os processos gerenciais e operacionais, e as condições ambientais das cooperativas.

Quanto à documentação, foram analisados: o estatuto social de algumas cooperativas, relatórios, contratos de prestação de serviço, plano logístico da rede, material publicitário, relatórios anteriores de encontros das cooperativas da rede, termos de convênio e parcerias e informações obtidas no site da rede, nas fanpages e blogs das cooperativas. Tais documentos foram necessários para a caracterização da rede e das cooperativas além de permitir corroborar fatos com as evidências levantadas nas entrevistas.

As entrevistas foram realizadas a partir de um roteiro elaborado com base nas categorias e elementos de análise da pesquisa. Optou-se pela entrevista semiestruturada por permitir a inserção de novas questões ao longo do processo e garantir uma maior profundidade. As

entrevistas foram realizadas com um técnico que trabalha na ONG e coordena as redes e com representantes das subunidades de análise, ou seja, de nove das dezoito cooperativas integrantes das redes. Entre os representantes das cooperativas foram entrevistados presidentes, vice-presidentes, tesoureiros e representantes do Movimento Nacional de Catadores na Bahia, além dos técnicos administrativos que trabalham nas cooperativas. O tempo médio de duração das entrevistas foi de uma hora aproximadamente.

Para orientar este estudo foram definidas as categorias abordadas com base em Larsson et al. (1998), conforme aparecem no quadro 1.

**Quadro 1:** Categorias analíticas da pesquisa

CATEGORIAS	ELEMENTOS DE ANÁLISE	DESCRIÇÃO
<b>Estratégias de Aprendizagem</b>  (LARSSON <i>et al.</i> , 1998)	Colaboração	- Receptivo ao conhecimento partilhado e transparente com os demais parceiros.
	Competição	- Receptivo ao conhecimento partilhado e pouca transparência para compartilhar conhecimento com seus parceiros.
	Compromisso	- Receptividade e transparência moderada na aquisição e transmissão de conhecimento.
	Evitação	- Não é transparente e não é receptivo para receber dos demais parceiros.
	Acomodação	- Transparente para partilhar e não receptivo para receber dos demais parceiros.
<b>Benefícios da aprendizagem</b>	Processos Operacionais	- Novos processos - Melhoria dos processos existentes
	Projetos	- Desenvolvimento de projetos conjuntos
	Economia	- Acesso a novos recursos
	Acesso a soluções	- Serviços - Infraestrutura
	Capacitação	- Desenvolvimento dos cooperados
	Outros	

Fonte: Elaborado pela pesquisadora com base em Larsson et al. (1998).

Neste estudo foi utilizada a análise de conteúdo para analisar os dados qualitativos da pesquisa. De acordo com Bardin (2011), a análise de conteúdo consiste em um conjunto de técnicas de análise das comunicações, para a obtenção de indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens, por meio de procedimentos objetivos e sistemáticos de descrição do conteúdo das mensagens. Para a sistematização da análise dos dados, seguiu-se a sugestão de Creswell (2014) para análise de dados qualitativos. No quadro 2 são descritas as fases propostas pelo autor.

Nas fases V e VI, nas quais foram feitas as análises comparativas das subunidades estudadas e as representações, utilizou-se a técnica cross-case analysis, na busca por padrões, enfatizando as semelhanças e diferenças entre as cooperativas estudadas (EISENHARDT, 1989).

**Quadro 2: Análise e representação dos dados**

FASES		PROCEDIMENTOS
I	Organização dos dados	Criação e organização de arquivos com os dados das observações, documentos e transcrições de entrevistas.
II	Leitura, lembretes	Revisão dos dados coletados e inserção de observações iniciais.
III	Descrição dos dados em códigos e temas	Descrição individualizada das cooperativas estudadas.
IV	Classificação dos dados em códigos e temas	Reorganização dos casos seguindo um padrão de dados coletados.
V	Interpretação dos dados	Análise comparativa das subunidades em estudo.
VI	Representação, visualização dos dados.	Criação de tabelas para visualização comparativa das categorias estudadas em cada cooperativa.

Fonte: Adaptado de Creswell (2014).

## ANÁLISE DO CASO DAS REDES CATABAHIA

Inicialmente é apresentado o contexto do estudo onde é feita breve descrição da rede; a seguir a caracterização das cooperativas que pertencem à rede; a descrição das estratégias de aprendizagem adotadas pelas cooperativas das Redes Catabahia Metropolitana e Sudoeste; e finalmente são identificados os benefícios da aprendizagem em rede.

### O contexto do estudo: as redes Catabahia

A Rede de Cooperativas de Catadores de Materiais Recicláveis – rede Catabahia é uma iniciativa da ONG - PANGEA, organização não governamental cuja missão é contribuir para a construção de uma sociedade sustentável, com a finalidade de promover a inclusão social dos catadores do lixão de Canabrava, na cidade de Salvador. A rede como um todo propõe que estes trabalhadores se reúnam em cooperativas para realizarem a venda dos materiais recicláveis em conjunto e sem a influência dos atravessadores. Dessa forma, surge a Cooperativa de Agentes Ecológicos do Canabrava – CAEC, em maio de 2003.

A partir da fundação da CAEC, a cooperativa, juntamente com a ONG, passa a realizar atividades conjuntas e troca de experiências com iniciativas desta natureza em outros estados. Com base nestas experiências inicia-se o projeto rede Catabahia, formado por cooperativas de vários municípios baianos, com o objetivo de desenvolver uma estrutura específica para a promoção de atividades relativas à comercialização de resíduos e promoção de competitividade para as cooperativas.

A Rede Catabahia encontra-se dividida em duas redes: a da região Sudoeste, abrangendo os municípios de Vitória da Conquista, Santo Antônio de Jesus, Ilhéus, Itapetinga, Itororó, Jaguaquara e Jequié, e a da região Metropolitana, abrangendo os municípios de Salvador, Feira de Santana, Lauro de Freitas, Alagoinhas e Mata de São João. No ano de 2013, a cooperativa Recicla Jacobina, no município de Jacobina também é integrada à rede.

O Projeto das redes Catabahia objetiva a implantação de redes solidárias de coleta e comercialização de materiais recicláveis e, a partir dessa ação, gerar renda para os catadores cooperativados, melhoria na qualidade do meio ambiente urbano e o aumento da vida útil dos aterros sanitários. As cooperativas recebem apoio para investir em infraestrutura, como exemplo: adquirindo um galpão, maquinários, equipamentos de proteção individual – EPIs e caminhões para a coleta. Além disso, são promovidos programas de capacitação para os cooperados e campanhas de educação ambiental nos municípios nos quais as cooperativas se localizam (PANGEA, 2014).

### **Estratégias de aprendizagem interorganizacional**

O levantamento de informações sobre as estratégias de aprendizagem adotadas pelas cooperativas das duas Redes abordadas considerou a transparência, entendida como a colaboração na disponibilização de conhecimento para as parceiras da rede, e a receptividade, que o grau em que a cooperativa pode acessar recursos da rede. Para isso, foi questionado e observado o acesso, a disponibilização e as mudanças no compartilhamento de informações ao longo do tempo e o tipo de informações trocadas dentro da rede.

Observa-se que a maior parte das informações trocadas entre as cooperativas da rede são relacionadas à venda de material, sobretudo informações a respeito de compradores e preços. Além de informações relativas à legislação e finanças. Somente a entrevistada da cooperativa CORAL destacou que procura acessar informações que lhe permitam encontrar soluções aos problemas enfrentados, na entrevista ela ponderou que tem aprendido com a interação que acontece entre as cooperativas, principalmente sobre diferentes soluções para problemas comuns às cooperativas da rede. Além disso, verifica-se que existe maior compartilhamento e acesso às informações entre as cooperativas que estão localizadas geograficamente mais próximas, o que confirma a formação de sub-redes.

Quanto à troca de informações entre as cooperativas estudadas, os entrevistados avaliaram que o momento de maior interação ocorre nos encontros do Movimento dos Catadores. A presidente da COOBASF destaca a necessidade de criar mais oportunidades para que aconteça esse tipo de encontros entre as cooperativas, pois caso contrário a interação entre elas será reduzida. Da mesma forma, a CORAL, a COOPERJE e a CAELF lamentam que atualmente não aconteçam mais encontros ou reuniões com as demais cooperativas da rede. A vice-presidente da CAEF acrescenta que a busca por oportunidades para realizar essas integrações deve ser iniciativa das cooperativas e não da PANGEA. Dessa forma, as reuniões podem ser consideradas plataformas de aprendizagem, propiciando o acesso ao conhecimento.

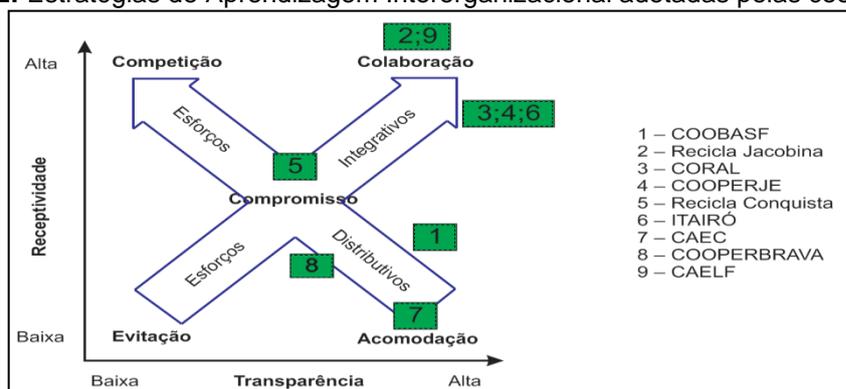
Quanto à transparência das cooperativas ao disponibilizarem informações para a rede, a COOBASF, a ITAIRÓ e a Recicla Conquista destacam a clareza nas informações disponibilizadas e o pronto atendimento das parceiras quando tem sido requisitada. Já a Recicla Jacobina, avalia que, na maioria dos casos tem conseguido acessar as informações que procura, com exceção de

um caso específico sobre a prestação de serviços da CORAL. O técnico da COOPERBRAVA avalia que as informações ficam truncadas, não sendo tão facilmente disponibilizada, cabendo a cada cooperativa a busca pelo conhecimento que necessita.

No que diz respeito à transparência e receptividade das cooperativas o entrevistado da ONG, e coordenador da rede, evidencia que as cooperativas são bastante receptivas, destacando, que as mesmas, estão abertas para as mudanças ou direcionamentos que o corpo técnico identifica ou deseja para melhorar a execução das atividades de cada cooperativa. Em relação ao repasse de conhecimento, as cooperativas da rede que estão formadas há mais tempo acabam tornando-se um polo de difusão do conhecimento para as cooperativas que estão ingressando.

Verifica-se que as cooperativas participantes das Redes da Catabahia metropolitana e sudoeste, possuem comportamentos diferentes quanto à transparência e receptividade e, conseqüentemente, diferentes estratégias de aprendizagem interorganizacional. Observa-se que a maioria das cooperativas estudadas não adota apenas uma estratégia de aprendizagem interorganizacional, posicionando-se entre mais de uma estratégia. A figura 2 permite visualizar as estratégias adotadas pelas cooperativas da rede.

**Figura 2:** Estratégias de Aprendizagem Interorganizacional adotadas pelas cooperativas



Fonte: Larsson et al. (1998), de acordo com dados da pesquisa

Observa-se que as estratégias de aprendizagem adotadas pelas cooperativas foram: acomodação (CAEC), compromisso (Recicla Conquista), colaboração (Recicla Jacobina e CAELF), entre a colaboração e o compromisso (CORAL, COOPERJE e ITAIRO) e compromisso e acomodação (COOBASF e COOPERBRAVA).

Ao analisar a figura 3, também se observa a formação de dois grupos na matriz. O primeiro, concentrado entre o compromisso e a colaboração, formado pela Recicla Jacobina, CORAL, COOPERJE, Recicla Conquista, ITAIRO e CAELF. E, o segundo, com a estratégia de aprendizagem voltada para a acomodação, formada pelas COOBASF, CAEC e COOPERBRAVA.

Verifica-se uma assimetria entre a transparência e a receptividade de transferência de conhecimento entre as cooperativas, ou ainda, receptividade e/ou transparência moderada. Larsson et al. (1998) ponderam que, na aprendizagem interorganizacional que ocorre através da transferência de conhecimento, a alta transferência de conhecimento ocorre nas situações em que

uma organização possui alta transparência e a outra elevada receptividade. Caso uma organização tenha transparência elevada e a receptividade da outra é apenas moderada a transferência é limitada à quantidade de conhecimento que a outra é capaz de absorver. Os autores acrescentam que, caso a transferência do conhecimento seja moderadamente transparente e uma organização altamente receptiva é limitada à quantidade moderada de conhecimento que é divulgado.

Além disso, verifica-se que as estratégias de aprendizagem adotadas pelas cooperativas estudadas estão direcionadas para os esforços integrativos, como descrito por Larsson et al. (1998) com os esforços voltados para o coletivo, alternando da evitação até ao máximo de colaboração. A presidente da Cooperativa CORAL ressalta a importância da aprendizagem coletiva e destaca que a partir da interação entre as cooperativas, deixou de pensar no trabalho individual para focalizar os esforços na aprendizagem coletiva. Estivalete, Pedrozo e Begnis (2008) destacam as estratégias de aprendizagem interorganizacional utilizadas pelas organizações em redes horizontais como primordial para alcançar o sucesso das relações interorganizacionais.

### **Benefícios da aprendizagem em rede**

De acordo com Alves e Pereira (2013), a formação de relacionamentos nas redes interorganizacionais propicia uma série de benefícios, tais como maior troca de informações, redução dos custos de transação e maior capacidade de aprendizagem e de inovação entre os participantes. Além disso, a interação entre as empresas participantes das redes gera benefícios por meio do intercâmbio de informações e de conhecimentos que, sobretudo em micro e pequenas empresas, dificilmente seria acessado de maneira individual (ESTIVALETE; PEDROZO; BEGNIS, 2012).

O entrevistado da PANGEA destaca como aprendizado dentro da rede os processos administrativos que as cooperativas foram construindo tanto de forma particular, como de forma coletiva, respeitando as suas individualidades. Estas trocas possibilitaram uma forma de gestão da cooperativa, na qual cada cooperativa tem o seu sistema de remuneração, seu sistema de controle de carga horária, tudo isso para identificar como realizar o pagamento pela atividade realizada pelos seus cooperados. Sendo que, cada cooperativa possui um sistema diferenciado, ou seja, essa diversidade foi construída pelo grupo, sendo que as cooperativas já passaram por um determinado modelo, e agora auxiliam na construção do modelo para outra cooperativa. Dessa forma, verifica-se que as cooperativas têm aprendido a avaliar qual o modelo de gestão que melhor atende as suas necessidades.

O entrevistado da ONG salienta os ganhos relativos ao crescimento individual de cada cooperativa, destacando a formação de cooperados que executam de fato atividades administrativas dentro da cooperativa. Além de ter formado um quadro de colaboradores, entre os catadores, com capacidade para dialogar com outras instâncias, tais como Prefeituras e Governo

do Estado. Estes colaboradores conseguem desenvolver diálogos equitativos com seus interlocutores, uma vez que possuem o conhecimento técnico para poder participar de discussões, e de busca por melhorias, tanto para as cooperativas quanto para a categoria em particular.

Ao analisar o processo de formação de uma rede de cooperativa de catadores, Carvalho (2013) identificou dois aspectos relevantes: o primeiro relacionado aos benefícios ofertados pela rede aos participantes e, o segundo, relativo às consequências do trabalho prestado para a sociedade. Sendo que, em relação ao primeiro aspecto, o vigor da mudança de postura dos integrantes da rede é considerado uma das maiores realizações. Este vigor citado pela autora pode ser notado nas cooperativas CORAL e COOPERJE. A primeira ressalta como principal aprendizagem o trabalho em prol do coletivo e a valorização da atividade. A segunda destaca a valorização do trabalho entre os principais benefícios.

Observa-se que entre os fatores citados pelas cooperativas como benefícios obtidos ao ingressar na rede, destacam-se os seguintes: aprender a selecionar melhor os compradores, aprender como participar em projetos para captar recursos, quais as habilidades básicas para as cooperativas do segmento e como realizar a gestão de uma cooperativa. Entre os benefícios gerados com esta aprendizagem, verifica-se: benefícios relativos a processos operacionais, especificamente, melhoria nos processos e acesso a novos compradores; participação em projetos com a finalidade de adquirir máquinas e equipamentos ou captação de recursos; acesso a soluções como infraestrutura e compartilhamento de equipamentos; capacitação, desenvolvimento das habilidades e técnicas básicas e de gestão dos cooperados; desenvolvimento de trabalho em equipe e valorização da atividade desempenhada.

Resultados semelhantes foram encontrados por Aquino, Castilho Jr. e Pires (2009) ao declararem que a organização em rede de catadores ajudou na obtenção de várias vantagens cooperativas como: troca de informação entre os parceiros, estabelecimento e condução de processos de negociação política, realização e acompanhamento de políticas públicas, promoção de processos de formação e capacitação, captação e distribuição de recursos, prestação de serviços, além do desenvolvimento de atividades de produção e comercialização.

Quanto à análise do processo de aprendizagem em rede e sua influência nos resultados das cooperativas, a maioria dos entrevistados afirma que o fato de melhorar os processos, com a inclusão de novas máquinas e equipamentos traz, conseqüentemente, um impacto positivo nos resultados alcançados. Entretanto, o técnico da COOPERBRAVA destaca que o resultado positivo alcançado pela cooperativa é mérito de um esforço individual, destacando que a influência da aprendizagem em rede nos resultados dá-se de maneira indireta.

## **CONCLUSÕES**

Inicialmente, a Rede Catabahia foi criada em 2003, com o apoio da OSCIP PANGEA e da Petrobras, tendo como objetivo organizar uma rede logística de captação e comercialização de material reciclável, por meio de ações de coleta seletiva, educação ambiental, capacitação e

incubação de cooperativas de catadores, posteriormente se dividiu em duas redes a Catabahia Metropolitana e a Catabahia Sudoeste.

Com relação às características das cooperativas que integram a rede afirma-se que elas foram criadas, de modo geral, a partir do fechamento dos lixões em seus respectivos municípios e como uma alternativa para a inclusão econômica e social dos catadores que deles sobreviviam. Para a formalização destas entidades, foi imprescindível o apoio do PANGEA, e é a partir da aceitação do apoio da entidade na formação da cooperativa, que esta passa automaticamente a fazer parte da rede.

Com relação às estratégias de aprendizagem, os resultados revelaram que, apesar de possuírem características bastante semelhantes, verificaram-se diferenças entre os níveis de transparência e receptividade das cooperativas, o que as fazem adotarem estratégias de aprendizagem distintas, porém voltadas para uma postura mais colaborativa, destacando-se a colaboração como a estratégia mais adotada, seja usada de forma individual ou combinada com a estratégia de compromisso.

Por fim, a pesquisa mostrou que as cooperativas de catadores de material reciclável que ingressam na rede, estão cientes que com a participação na rede obtiveram benefícios tanto para o setor quanto para os cooperados. Observa-se que ao longo do tempo, e a partir da interação ocorrida na rede, entre as cooperativas parceiras e a ONG, tem-se gerado um aprendizado, usado para alcançar resultados positivos em todas as cooperativas participantes das redes. Entre os benefícios gerados com a aprendizagem é destacada, na perspectiva da ONG, a capacidade individual das cooperativas para executar atividades gerenciais, reduzindo a dependência dos agentes externos. Além disso, ressalta-se a capacidade alcançada pelos representantes das cooperativas para conseguir dialogar e negociar com outras instâncias, como o Governo, Prefeituras e outros órgãos. No ponto de vista dos membros das cooperativas pesquisadas, ressalta-se a ampliação da capacidade para participar de editais e projetos de financiamento, definir com clareza quais as necessidades das cooperativas, melhorar as habilidades básicas do setor de material reciclável, desenvolver habilidades de gestão e ganhar com a melhoria na estrutura física, por meio da aquisição de maquinários e equipamentos. Esta aprendizagem e os benefícios alcançados auxiliam numa maior eficiência dos processos desenvolvidos e, conseqüentemente, melhora seus resultados.

Este estudo buscou verificar as condições para que ocorra a aprendizagem interorganizacional nas cooperativas de catadores de material reciclável integrantes da Rede Catabahia metropolitana e Catabahia Sudoeste, pode-se afirmar que a aprendizagem entre cooperativas ocorre, sobretudo, pela transferência de conhecimento e que adotam estratégias voltadas para a colaboração. A aprendizagem interorganizacional ocorre, de forma mais efetiva, entre as cooperativas localizadas geograficamente próximas, a partir da troca de experiências entre elas, e em menor frequência quando da interação entre as empresas parceiras em

momentos como reuniões da categoria, as quais propiciam trocas de experiências. Entretanto, acredita-se que a ocorrência de reuniões periódicas entre as cooperativas das redes pode aumentar a interação entre elas criando novos conhecimentos.

Verifica-se que nos casos das Redes Catabahia Metropolitana e Catabahia Sudoeste, os laços ou nós que conectam as cooperativas são os objetivos que as motivam em participar das redes, como a aquisição de maquinários e equipamentos, acesso a mercados, participação em editais de financiamento e o conhecimento que as conecta. Pode-se identificar ainda outros atores conectados à rede que também contribuem para o desenvolvimento dela como as ONGs, as Prefeituras Municipais das cidades onde estão localizadas as cooperativas, instituições financiadoras de projetos, como por exemplo a FUNASA, Universidades, entre outras. Destaca-se ainda, que a aprendizagem ocorre além da interação das cooperativas, a partir da influência destes agentes externos sobre as participantes da rede.

Espera-se que os resultados deste trabalho, propiciem reflexões que possam culminar em novas pesquisas para o aprofundamento da temática abordada. Nesse sentido, são colocadas sugestões para futuras pesquisas, entre elas: estudos longitudinais que permitam acompanhar o processo de aprendizagem e as mudanças que ocorrem na rede; comparar a aprendizagem interorganizacional em redes de empresas e em rede de cooperativas; abordar cooperativas de outros setores, a exemplo: das cooperativas de médicos, das cooperativas agrícolas etc.; abordar a aprendizagem numa perspectiva quantitativa; focalizar a aprendizagem interorganizacional em outros setores da economia onde os indivíduos possuam características semelhantes ao das cooperativas de catadores, como a baixa escolaridade.

Em termos gerais, o estudo apresenta algumas limitações, principalmente no que diz respeito ao método escolhido, que sofre críticas relacionadas à falta de rigor de alguns pesquisadores, ao fato de não possibilitar generalizações, ao tempo dispendido e a influência do pesquisador (Yin, 2010). Especificamente, esta pesquisa apresentou como limitação o acesso, considerando que não foi possível a participação de todas as cooperativas. Outra limitação foi a constatação do fato de que a rede não realizou reuniões ou encontros durante o período de coleta dos dados pois no período do levantamento, ocorreu somente um encontro entre duas cooperativas.

## REFERÊNCIAS

- AGOSTINI, L. Learning how to implement and manage sme's marketing networks: a qualitative analysis. **Knowledge management research & practice**, v. 14, n. 2, p. 225-235 2016.
- ALMEIDA, K. N. T. et al. Configuração de posições em uma comunidade epistêmica e sua relação com o sentido da aprendizagem em redes interorganizacionais: estudo de caso no campo da biotecnologia. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 13, n. 6, p. 77-106, nov/dez.2012.
- ALVES, J. N.; PEREIRA, B. A. D. Análise das publicações nacionais sobre estudos em relacionamentos interorganizacionais 2004-2009. **Revista de Administração e Inovação**, v. 10, n. 2, p. 169-198, 2013.

AQUINO, I.F.; CASTILHO JR., A.B. PIRES, T.S.L. A organização em rede dos catadores de materiais recicláveis na cadeia produtiva reversa de pós-consumo da região da grande Florianópolis: uma alternativa de agregação de valor. **Gestão e Produção**, v. 16, n. 1, p. 15-24, 2009.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M.; FAYARD, P. Criação de Conhecimento nas Redes de Cooperação Interorganizacional. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, vol. 45, n. 3, jul./set., p. 52-64, 2005.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R.; REYES JUNIOR, O Campo de Estudo sobre Redes de Cooperação Interorganizacional no Brasil. **RAC**, v. 14, n. 3, p. 458-477, mai./jun., 2010.

BAPTISTA, V. F. As políticas públicas de coleta seletiva no município do Rio de Janeiro: onde e como estão as cooperativas de catadores de materiais recicláveis?. **Revista de Administração Pública**, v. 49, n. 1, p. 141-164, 2015.

BAUM, J. A. C.; INGRAM, P. Interorganizational learning and network organization: toward a behavioral theory of the interfirm. In: AUGIER, M.; MARCH, J. **The economics of choice, change, and organization: Essays in memory of Richard M. Cyert**. Cheltenham: Edward Elgar, 2002.

BARDIN, L. **Análise do Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.

BOJICA, A. M.; MAR FUENTES-FUENTES, M. DEL; FERNÁNDEZ PÉREZ, V. Corporate entrepreneurship and codification of the knowledge acquired from strategic partners in smes. **Journal of small business management**. v. 00, n. 00, p. 1–26, 2017. Disponível em: <<http://doi.wiley.com/10.1111/jsbm.12310>>.

BOUNCKEN, R. B. *et al.* Coopetition: a systematic review, synthesis, and future research directions. **Review of managerial science**. v. 9, n. 3, p. 577–601, 2015. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1007/s11846-015-0168-6>>.

BRASIL. Lei 5.764, de 16 de dezembro de 1971. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 16 dez. 1971.

CARVALHO, J. M.G. Estudo sobre o processo de formação da Rede de Cooperativas de Catadores de Materiais Recicláveis do Vale do Paraíba – Estado de São Paulo. 2013. 100f. **Dissertação de Mestrado em Ciência Ambiental**. Universidade de São Paulo - USP. São Paulo, 2013.

CRESWELL, J. W. **Investigação Qualitativa e Projeto de Pesquisa**: escolhendo entre cinco abordagens. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014.

EBERS, M.; OLIVER, A. L. Networking network studies: an analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships. **Organization studies**, v. 19, n. 4, p. 549-583, 1998.

ESTIVALETE, V. F. B. **O processo de aprendizagem em redes horizontais do elo varejista de agronegócios**: do nível individual ao interorganizacional. 2007. 269 f. Tese (Doutorado em Agronegócios) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2007.

ESTIVALETE, V. F. B. et al. Ampliando a compreensão sobre a aprendizagem interorganizacional: um estudo em uma rede do setor de serviços. **Gestão & Regionalidade**, v. 25, n. 75, set/dez. 2009.

ESTIVALETE, V. F. B.; PEDROZO, E. A.; BEGNIS, H. M. Em busca da ação coletiva: estratégias de aprendizagem interorganizacional adotadas pelas organizações que estabelecem relacionamentos horizontais em redes. **Base (UNISINOS)**, v. 5, p. 224-235, 2008.

ESTIVALETE, V. F. B.; PEDROZO, E. A.; CRUZ, L. B. The learning process in interorganizational relationships. **BAR. Brazilian Administration Review**, v. 5, n. 4, p. 319-331, 2008.

ESTIVALETE, V. F. B.; PEDROZO, E. A.; BEGNIS, H. M. O processo de Aprendizagem em Redes Horizontais do Elo Varejista do Agronegócio: uma análise sob a perspectiva das estratégias, dos métodos e dos estágios evolutivos. **REAd**, v.71, n.1, p. 161-190, jan./abril 2012.

GIGLIO, E. M.; HERNANDES, J. L.G. Discussões sobre a Metodologia de Pesquisa sobre Redes de Negócios Presentes numa Amostra de Produção Científica Brasileira e Proposta de um Modelo Orientador. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 14, n. 42, p. 78-101, 2012.

GRANDORI, A.; SODA, G. Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. **Organization Studies**, v. 16, n. 2, p. 183-214, 1995.

GULATI, R.; LAVIE, D.; MADHAVAN, R. How do networks matter? The performance effects of interorganizational networks. **Research in Organizational Behavior**, v. 31, p. 207-224, 2011.

HÖHER, R., TATSCH, A.L. Redes de Cooperação: o caso da Rede Imobiliária de Santa Maria, no Rio Grande do Sul. **Perspectiva Econômica**, v. 7, n. 1, 2011.

HUANG, Y. 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.

JANOWICZ-PANJAITAN, M.; NOORDERHAVEN, N. G. Formal and informal interorganizational learning within strategic alliances. **Research Policy**, v. 37, n. 8, p. 1337-1355, 2008.

KNIGHT, L. Network learning: Exploring learning by interorganizational networks. **Human relations**, v. 55, n. 4, p. 427-454, 2002.

LAGO, A. **Fatores condicionantes do desenvolvimento de relacionamentos intercooperativos no cooperativismo agropecuário**. 2009. 179 f. Tese (Doutorado em Agronegócios) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2009.

LANE, P.J.; LUBATKIN, M. Relative absorptive capacity and interorganizational learning. **Strategic management journal**, v. 19, n. 5, p. 461-477, 1998.

LARSSON, R., et al. The Interorganizational Learning Dilemma: Collective Knowledge Development in Strategic Alliances. **Organization Science**, v. 9, n. 3, p. 285-305, 1998.

LUBATKIN, M.; FLORIN, J.; LANE, P. Learning together and apart: A model of reciprocal interfirm learning. **Human Relations**, v. 54, n. 10, p. 1353-1382, 2001.

MARTINKENAITE, I. Antecedents of knowledge transfer in acquisitions. **Baltic Journal of Management**, v. 7, n. 2, p. 167-184, 2012.

MARTINS, J. T. Relational capabilities to leverage new knowledge. **The learning organization**. v. 23, n. 6, p. 398-414, 2016.

MAURER, A. et al. A Influência dos Estilos de Aprendizagem e dos Valores Organizacionais na Gestão de uma Rede Horizontal: um Estudo à Luz do Comportamento Organizacional. **Gestão e Regionalidade**, v. 28, n. 82, 2012.

MAZZALI, L.; COSTA, V. M. H. M. As formas de organização "em rede": configuração e instrumento de análise da dinâmica industrial recente. **Revista de Economia Política**, vol. 17, n. 6 (68), out./dez. 1997.

NEUMAN, W.L. **Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches**. 3 ed. USA: Allyn & Bacon, 1997.

OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras. **Cooperativismo: forma ideal de organização**.

PANGEA. **Rede Catabahia**.

PEREZ, L.; WHITELOCK, J.; FLORIN, J.. Learning about customers: Managing B2B alliances between small technology startups and industry leaders. **European Journal of Marketing**, v. 47, n. 3/4, p. 431-462, 2013.

PETERS, L. D. et al. Collaboration and collective learning: networks as learning organisations. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 25, n. 6, p. 478-484, 2010.

POWELL, W. Neither Market nor Hierarchy: Networks Forms Organization. **Research in Organizational Behavior**, Greenwich, v. 12, p. 295-336, 1990.

PROVAN, K.G.; FISH, A.; SYDOW, J. Interorganizational Networks at the Network Level: A Review of the Empirical Literature on Whole Networks. **Journal of Management**, Thousand Oaks, v. 33, p. 479-516, jun. 2007.

PROVAN, Keith G.; KENIS, Patrick. Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 18, 2, n. p. 229-252, 2008.

RAMOS FILHO, A. C. Conhecimento e Crescimento em Organizações Globais. **Revista ADM. MADE**, v. 15, n. 1, p. 23-37, 2011.

SCOTT, T.; THOMAS, C. The Effect of Collaborative Partnerships on Inter-organizational Networks. In: **11th Public Management Research Conference**, Madison, Wisconsin, 2013.

SENSE, A. J.; CLEMENTS, M. D.J. Ever consider a supply chain as a “community of practice”? Embracing a learning perspective to build supply chain integration. **Development and Learning in Organizations**, v. 20, n. 5, p. 6-8, 2006.

STAKE, R. E. Case Studies. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Ed.) **Handbook of Qualitative Research**. London: Sage Publications, 1994.

VAN WINKELLEN, C. Deriving value from inter-organizational learning collaborations. **Learning Organization, The**, v. 17, n. 1, p. 8-23, 2010.

VERSCHOORE, J. R.; BALESTRIN, A. Fatores Relevantes para o Estabelecimento de Redes de Cooperação entre Empresas do Rio Grande do Sul. **RAC**, Curitiba, v. 12, n. 4, p. 1043-1069, Out./Dez. 2008.

VITORINO FILHO, V. A. et al. A produção científica brasileira em cooperação empresarial. **Revista de Administração e Inovação**, v. 9, n. 3, p. 175-194, 2012.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e método**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

YOO, S. J.; SAWYERR, O.; TAN, W. L. The mediating effect of absorptive capacity and relational capital in alliance learning of smes. **Journal of small business management**. v. 54, p. 234–255, 2016.