

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS: UM ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS

ORGANIZATIONAL LEARNING AND INTERORGANIZATIONAL RELATIONSHIPS: A MULTIPLE CASE STUDY

FABIANO LARENTIS

flarenti@ucs.br

**CLAUDIA SIMONE
ANTONELLO**

claudia.antonello@ufrgs.br

**GABRIEL SPERANDIO
MILAN**

gsmilan@ucs.br

DEONIR DE TONI

dtoni2@ucs.br

RESUMO

Relacionamentos interorganizacionais cooperativos estão baseados fundamentalmente na confiança, no comprometimento e na cooperação de indivíduos, os quais aprendem nesse contexto a partir de suas práticas. Assim sendo, este trabalho tem como objetivo compreender e analisar os processos de aprendizagem advindos dos relacionamentos interorganizacionais, tendo como foco as práticas do marketing de relacionamento entre fornecedores e clientes. Pressupõe-se que o processo de aprendizagem ocorre em um nível interorganizational e de forma situada, principalmente entre determinados indivíduos e grupos de diferentes organizações (pessoal de fronteira). Efetuou-se um estudo de múltiplos casos, com a participação de funcionários e intermediários de canais de marketing de uma empresa moveleira e de uma empresa de serviços financeiros. Ocorreram duas fases de coleta: na primeira, foram realizadas vinte e seis entrevistas em profundidade e uma observação direta no contexto da empresa moveleira e onze entrevistas no contexto da empresa de serviços financeiros, utilizando-se de roteiros semiestruturados; na segunda, a partir dos resultados da primeira fase, elaborou-se um segundo roteiro semiestruturado, obtendo-se seis entrevistas em profundidade no contexto da empresa moveleira e nove no contexto da empresa de serviços. A técnica para análise de dados para ambas as fases foi a baseada na *grounded theory*. Como principais resultados, evidenciaram-se os processos e resultados de aprendizagem. Preponderam os processos informais de aprendizagem, a partir de experiências, trocas e resultados, bem como o aprender a confiar. Os processos formais de aprendizagem, por sua vez, serviram como oportunidade para a ocorrência dos informais. Ademais, surge a rotatividade de pessoal como um limitador. Quanto aos resultados de aprendizagem, preponderaram as práticas do mercado e os elementos culturais (significações) e, especificamente em relação aos intermediários, conceitos e sistemas de gestão. Portanto, em se tratando de aprendizagem interorganizational, ficou clara a importância da qualidade das interações entre os indivíduos envolvidos, na qual se desenvolve, sobretudo, o aprender a confiar.

Palavras-chave: aprendizagem interorganizational, relacionamentos interorganizacionais, marketing de relacionamento, aprendizagem situada.

ABSTRACT

Cooperative interorganizational relationships are fundamentally based on trust, commitment and cooperation of individuals, which learn in this context from their practices. Therefore, this study aims to understand and analyze the learning processes arising from interorganizational

relationships, focusing on relationship marketing practices between suppliers and customers. It is assumed that the learning process takes place in an interorganizational level and in a situated manner, especially among certain individuals and groups from different organizations (boundary spanners). We conducted a study of multiple cases involving marketing channels employees and intermediaries of a furniture company and a financial services company, through forty-six in-depth interviews and one direct observation in two collection phases. The technique for data analysis was based on grounded theory. The main results indicate the existence of learning processes and outcomes. Informal learning from experiences, exchanges and results is preponderant, as well as learning to trust. Formal processes of learning, in turn, serve as an opportunity for the occurrence of informal ones. Moreover, there is the staff turnover as a complicator. Regarding learning outcomes, market practices and cultural elements (meanings) predominate, and specifically to intermediaries, concepts and management systems. Therefore, in the case of interorganizational learning, it is clear the importance of the quality of the interactions among the individuals involved, in which specially learning to trust is developed.

Keywords: interorganizational learning, interorganizational relationships, relationship marketing, situated learning.

INTRODUÇÃO

Relacionamentos entre organizações são complexos e relevantes: parcerias e alianças possibilitam agregar valor às ofertas e sustentar vantagens competitivas. Por outro lado, a área de marketing, que lida com a compreensão e o atendimento das necessidades dos mercados, pode ser tratada como uma área de fronteira ou de interface das organizações, já que lida diretamente com outras organizações e indivíduos, principalmente clientes. Fronteira se refere aos locais de contato altamente carregado, onde diferenças se encontram e trocas ocorrem, especificamente conflito, poder e conversão de recursos (Halley, 1998).

Empresas e clientes que interagem e cooperam entre si, que desenvolvem projetos, produtos e serviços em conjunto, constroem relacionamentos baseados no comprometimento e na confiança, podem aprender e gerar conhecimentos de maneira conjunta. Processos de aprendizagem podem ocorrer a partir dos relacionamentos entre organizações, ou seja, em um nível interorganizacional. Essas considerações instigaram o desenvolvimento de um estudo de casos múltiplos com o objetivo de compreender e analisar os processos de aprendizagem advindos dos relacionamentos interorganizacionais, tendo como foco as práticas do marketing de relacionamento entre fornecedores e clientes. Neste caso, partiu-se de dois pressupostos: o processo de aprendizagem nas ações de marketing de relacionamento ocorre em um nível interorganizacional; e esse processo de aprendizagem ocorre de forma situada, entre determinados indivíduos e grupos de diferentes organizações – denominados “pessoal de fronteira”.

Cabe destacar que marketing de relacionamento é tratado aqui como um processo de interação e engajamento que estabelece, desenvolve e mantém relacionamentos cooperativos de longo prazo mutuamente benéficos entre a empresa

e seus públicos (fundamentalmente fornecedores e clientes) (Håkansson e Snehota, 1995; Gummesson, 2010; Morgan e Hunt, 1994; Sheth e Parvatiyar, 2000). Ademais, tomou-se por base o conceito de aprendizagem organizacional numa perspectiva sociológica apresentado por Antonello e Godoy (2010), que consideram a aprendizagem integrada no cotidiano da vida das pessoas, oriunda, em grande parte, da fonte informal das relações sociais. A essa proposta associou-se à definição de aprendizagem organizacional apresentada por Weick e Westley (2004): o ato de evidenciar a experiência contínua. Além disso, considera-se como foco de análise os relacionamentos interorganizacionais entre fornecedores e clientes, principalmente entre indivíduos e grupos de fornecedores e de clientes.

Por fim, ressalta-se que se tomou como base a investigação realizada a respeito de aprendizagem organizacional desenvolvida por Antonello e Godoy (2010). Conforme as autoras, é relevante que se reflita sobre a pesquisa existente em Aprendizagem, considerando quatro questões principais para discussão: (i) a aprendizagem organizacional recorre ao indivíduo e suas interações (grupal, intergrupal, organizacional e interorganizacional), logo em nível interpessoal (nível da aprendizagem); (ii) a aprendizagem pode ser vista tanto como algo bom como algo ruim (neutralidade da meta); (iii) nem toda aprendizagem leva à mudança (noção de mudança); e (iv) a aprendizagem é um processo (natureza processual).

Dentre as contribuições deste estudo, destacam-se a aproximação conceitual entre marketing de relacionamento e aprendizagem organizacional situada em um nível interorganizacional. Em termos metodológicos, enfatiza-se a consideração de diádes e a análise de dados baseada na *grounded theory*. Ambos aspectos permitiram, ao final, a composição de um esquema conceitual.

A seguir, apresenta-se o referencial teórico, com foco em relacionamentos interorganizacionais e aprendizagem interorganizacional. Em seguida, é descrito o método de pesquisa e, então, são apresentados e discutidos os resultados acerca dos relacionamentos interorganizacionais investigados e respectivos processos e resultados de aprendizagem. Por fim, apresentam-se as considerações finais.

RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Nesta seção, são abordados os temas relacionamentos interorganizacionais e marketing de relacionamento, aprendizagem organizacional de natureza situada e aprendizagem interorganizacional. Por fim, em caráter integrador, desenvolve-se a relação entre aprendizagem interorganizacional situada e marketing de relacionamento.

RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS E O MARKETING DE RELACIONAMENTO

Organizações envolvidas em uma cadeia de valor reconhecem os benefícios que relacionamentos baseados em confiança, comprometimento e cooperação podem trazer aos seus desempenhos. Nesse ínterim, o marketing de relacionamento, termo utilizado inicialmente em estudos associados ao mercado business-to-business (B-to-B) e de serviços (Gummesson, 2010), é definido como um processo de interação e engajamento que estabelece, desenvolve e mantém relacionamentos cooperativos de longo prazo mutuamente benéficos entre a empresa e seus públicos (fundamentalmente fornecedores e clientes) (Håkansson e Snehota, 1995; Gummesson, 2010; Morgan e Hunt, 1994; Sheth e Parvatiyar, 2000). Cabe comentar que interação indica que resultados nos negócios são o resultado de ações ou propostas e respostas entre as partes: em outras palavras, que nenhuma ação é isolada ou independente (Håkansson e Snehota, 1995).

Todavia, estratégias de marketing de relacionamento não são solução para todos os clientes em todas as situações onde uma abordagem de relacionamento seja possível. Paralelamente, há clientes que não desejam relacionamentos próximos com seus fornecedores, e vice-versa (Agariya e Singh, 2011; Grönroos, 2004; Schakett *et al.*, 2011). Além disso, os relacionamentos necessitam ser suficientemente estáveis para perdurar no longo prazo e dinâmicos o suficiente para garantir a formação de competências (Batt e Purchase, 2004).

Confiança, comprometimento e cooperação são considerados alguns dos aspectos-chave dos relacionamentos (Agariya e Singh, 2011; Palmatier *et al.*, 2006). A confiança, crença da empresa focal na honestidade e na benevolência da contraparte (Geyskens *et al.*, 1999), torna os parceiros mais dispostos a compartilhar informações, dá mais segurança aos parceiros em investir no relacionamento e reduz a tentação de um parceiro querer levar vantagem sobre o outro (oportunismo) (Child e Faulkner, 1998). Todavia, diminui em ambientes

voláteis e imprevisíveis, exigindo monitoramento contínuo e adaptação rápida, além de criar várias oportunidades para conflitos (Coughlan *et al.*, 2012). Quando a confiança está presente, as partes enxergarão os conflitos como sendo construtivos (Morgan e Hunt, 1994). No entanto, a confiança é prejudicada toda vez que há substituição de pessoas envolvidas no relacionamento, tornando-a uma questão crítica em longo prazo (Nicholson *et al.*, 2001).

O comprometimento é um desejo permanente de manter um relacionamento de valor (Palmatier *et al.*, 2006). As partes precisam acreditar na continuidade do relacionamento e no comprometimento entre elas. Comprometimento não pode emergir sem um alto nível de confiança: a desconfiança desestimula relacionamentos (Coughlan *et al.*, 2012).

Paralelamente, relacionamentos, conforme Morgan (2000), devem ser caracterizados por um ambiente social que permita o encorajamento de cooperação efetiva, onde parceiros devem ver de forma favorável interações passadas e acreditar que ações futuras serão construtivas. Tendo como base a relação da cooperação com outras dimensões, Coughlan *et al.*, (2012) argumentam que há relação positiva entre comprometimento e cooperação. Morgan e Hunt (1994) sugerem que confiança possui tanto influência em comprometimento quanto em cooperação, a qual também recebe influência do comprometimento. Confiança e comprometimento, portanto, antecedem a cooperação (Palmatier *et al.*, 2006).

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL DE NATUREZA SITUADA

Antonello e Godoy (2010, p. 313) afirmam que "toda a atividade na vida dos indivíduos é uma oportunidade para aprendizagem e que a aprendizagem em situações sociais casuais é tão importante quanto experiências de aprendizagens formais". Conforme Nicolini *et al.* (2003), a aprendizagem não ocorre somente na mente dos indivíduos, mas também na sua participação em atividades sociais. Assim sendo, a aprendizagem é vista como integrada no cotidiano da vida das pessoas, oriunda em grande parte da fonte informal das relações sociais, ou então o ato de evidenciar a experiência contínua: o que as pessoas aprendem são significados intersubjetivos inseridos na cultura (Weick e Westley, 2004). A aprendizagem é, portanto, um fenômeno principalmente cultural e social, e não somente cognitivo, ocorrendo dentro de um contexto material, histórico e socioeconomicamente definido, um "onde" e um "quando" específicos, ou seja, de natureza situada (Antonello e Godoy, 2010; Elkjaer, 2004; Gherardi, 2005; Nicolini *et al.*, 2003). Dentro dessa linha de pensamento, são apresentados, a seguir, os conceitos de prática e de aprendizagem de natureza situada.

O conceito de prática é central para se compreender a aprendizagem vista como processo informal e situado. Conforme Gherardi (2005), práticas são situadas em contextos específicos de poder e conhecimento. Por outro lado, o conhecimento é situado dentro das formas de vida e é o resultado de

interesses, ideologias e circunstâncias das negociações sociais. A prática, segunda a autora, então, conecta conhecer com fazer. Como afirmam Brown e Duguid (2001), entender as práticas de trabalho parece ser crítico para entender a aquisição de identidade e conhecimento no trabalho. Gherardi (2005), assim, define prática como um modo, relativamente estável no tempo e socialmente reconhecido, de ordenar itens heterogêneos em um conjunto coerente. Práticas inscrevem posições sociais e relações caracterizadas por expectativas particulares, regras e procedimentos. Reforça, portanto, a aprendizagem como uma atividade social e não meramente cognitiva.

Lave e Wenger (1991) argumentam que o aprendizado sempre ocorre em função da atividade, do contexto e da cultura no qual ocorre ou se situa. Ao invés de representar aprendizagem como o que acontece dentro de sistemas formais, por exemplo, pelo treinamento ou uso de banco de dados, essa abordagem volta-se para aprendizagem que acontece pela participação no trabalho. O aprendizado ocorre de maneira não intencional, não deliberada. Conforme Antonello (2005), a transferência de conhecimento e aprendizagem mais integrados é facilitada por meio da autêntica interação social. Aprendizagem situada coloca pensamento e ação num lugar e tempo específicos. Situar significa envolver indivíduos, o ambiente e as atividades para criar significado.

Nicolini *et al.* (2003), nesse contexto, salientam que conhecimento e aprendizagem são principalmente fenômenos sociais e culturais. Conforme esses autores, fenômenos como conhecimento, significado, atividade humana, poder, linguagem, organizações e transformações históricas e tecnológicas ocorrem e são componentes do campo das práticas.

APRENDIZAGEM INTERORGANIZACIONAL

Aprendizagem interorganizacional é a aprendizagem no contexto de grupos ou pares de organizações que estão proativamente cooperando, ou seja, em organizações que possuem relacionamentos cooperativos (Knight, 2002). No entanto, mesmo que o foco desse conceito seja em organizações, não se pode esquecer, assim como no marketing de relacionamento, que os relacionamentos ocorrem primariamente entre pessoas e grupos de pessoas (Webster Jr., 1991). Foca-se aqui, então, os processos de utilização e exploração (*exploitation* e *exploration*) e a geração de conhecimento tácito e explícito, considerando o nível interorganizacional de aprendizagem. *Exploitation* pode ser entendida como a busca de conhecimento com a finalidade de obter vantagens, reduzir custos, maximizar benefícios, ou seja, é o domínio da instrumentalidade. *Exploration* é a busca de conhecimento sem um vínculo próximo com a instrumentalidade, ou com as vantagens imediatas ou de curto prazo (Weick e Westley, 2004).

Em relação aos processos de aprendizagem interorganizacional, conforme apresentado por Holmqvist (2003), a indicação que processos interorganizacionais favorecem a exploração (*exploration*) e processos intraorganizacionais, a utilização (*exploitation*)¹ tem sido mantida em vários estudos recentes de aprendizagem organizacional. No entanto, o autor ressalta que aprendizagem interorganizacional cria condições tanto para exploração quanto para a utilização intraorganizacional. Cabe, em relação a esse aspecto, destacar:

Para uma opção de definição que combine temas de exploração e de tirar vantagem, somos levados novamente à cultura e aos conceitos relacionados de sistemas repositórios e de sistemas que se autodesenvolvem. [...] Se combinarmos essas imagens da cultura com as imagens das ações de explorar e de tirar vantagem, começamos a nos aproximar da seguinte definição: "a aprendizagem organizacional é aquisição, sustentação e mudança, mediante ações coletivas, dos significados inseridos nos artefatos culturais da organização (Cook e Yanow, 1993, p. 384 in Weick e Westley, 2004, p. 369).

Holmqvist (2003) reforça que, eventualmente, as partes podem conseguir consensualmente validar algumas experiências interorganizacionais conjuntas, o que pode permitir sua internalização pelos membros envolvidos, trazendo variedade às experiências individuais. Segundo o autor, com o passar do tempo, essas experiências podem ser reproduzidas dentro de cada organização, levando a sua utilização. Porém, essa utilização é necessária para novos processos impliquem o "experimentar" entre organizações. Holmqvist conclui que uma organização, ao utilizar um conjunto de habilidades, consequentemente cria condições para a *exploração* que pode ocorrer entre organizações.

Quanto à geração de conhecimento tácito e explícito no contexto da aprendizagem interorganizacional, Child (2001) comenta que deve haver disposição das partes em compartilhar tanto conhecimento explícito quanto conhecimento tácito. Destaca-se que conhecimento explícito é aquele formalizado em meios concretos (documentos, publicações, bancos de dados, manuais ou outras mídias) e conhecimento tácito é aquele disponível com pessoas, adquirido ao longo da vida e que não se encontra formalizado em meios concretos (Nonaka e Takeuchi, 1997). Lane (2001), por sua vez, indica que ligações mais próximas e estáveis, ainda mais em relacionamentos baseados na confiança, encorajam maior abertura e, assim, oportunidades múltiplas para aprender e permitir abertura de conhecimento confidencial. Conforme esse autor, a abertura de conhecimento está condicionada ao aumento da confiança:

¹ Essas palavras englobariam uma série de tensões comumente atribuídas à Aprendizagem Organizacional: *exploration* representando busca, variação, risco, experimentação, descoberta, flexibilidade e inovação; enquanto *exploitation* remete a refinamento, escolha, produção, eficiência, seleção, implementação e execução.

confiança mútua é condição básica e primeira para ampliar a aprendizagem interorganizacional. Child (2001) destaca a importância dos interfaceadores (*boundary spanners*), o pessoal das fronteiras organizacionais, nesses processos.

Em complemento a isso, conforme pesquisa de Janowicz-Panjaitana e Noorderhavenb (2008), enquanto comportamentos informais no contexto de redes interorganizacionais têm um efeito consistentemente positivo nos resultados da aprendizagem e nos comportamentos de aprendizagem formal, isso não ocorre em comportamentos de aprendizagem formal. O efeito do comportamento formal nos resultados de aprendizagem informal, enquanto positivo, diminui em níveis mais altos.

Portanto, vislumbra-se, nos relacionamentos interorganizacionais, que os envolvidos nas interações entre as organizações aprendem principalmente porque estão interagindo e participando, não somente compartilhando informações e conhecimentos, mas negociando significados. Aprendem principalmente de maneira informal, explorando novos contextos, conceitos e significados e utilizando-os internamente em sua organização. Gera-se, principalmente, conhecimento tácito, que não depende apenas de instruções sobre trato com clientes ou treinamentos sobre como melhorar as negociações e reter ou fidelizar clientes.

APRENDIZAGEM INTERORGANIZACIONAL SITUADA E MARKETING DE RELACIONAMENTO

Um considerável volume de estudos na área do marketing de relacionamento (Morgan, 2000; Morgan e Hunt, 1994; Palmatier *et al.*, 2006; Wilson, 2000) foca nas dimensões de confiança, comprometimento e cooperação. Já estudos acerca de aprendizagem interorganizacional, aprendizagem em alianças estratégicas e aprendizagem em redes (Child, 2001; Holmqvist, 2003; Knight, 2002; Lane, 2001; Selnes e Sallis, 2003) indicam a aprendizagem colaborativa ou o aprender a cooperar, como geradores de benefícios mútuos.

Selnes e Sallis (2003) denominam tal fenômeno como aprendizagem no relacionamento. Esses autores identificaram que o comprometimento, a incerteza do ambiente e ativos específicos do relacionamento interferem na aprendizagem do relacionamento, que, por sua vez, interfere no desempenho do relacionamento. A aprendizagem no relacionamento também é afetada pela confiança relacional, de ordem afetiva. Em relação ao comprometimento, o desejo de colaborar cria um clima para atividades de aprendizagem no relacionamento. No que tange à incerteza, empresas se motivam a se engajar em atividades de aprendizagem conjunta para ganhar algum controle ou para absorver o impacto das consequências da incerteza. Relativo aos ativos específicos, muitos dos investimentos em ativos no relacionamento têm valor limitado fora dele, o que, por sua vez, aumenta a interdependência entre as partes. Por fim, a confiança facilita aprendizagem, porque cria uma crença entre as partes que o compartilhamento de informações aumenta o "tamanho da torta". Através de colaboração e adaptação, as

duas partes gradualmente desenvolvem confiança e dependência, o que amplia o comprometimento para colaborar e compartilhar informação.

A partir dessas colocações, é possível dizer que a cooperação possibilita a constituição de capacidades organizacionais através da transferência ou da combinação de recursos, a capacidade em aprender e as interações sociais e políticas (Hardy *et al.*, 2003). Todavia, sendo a cooperação consequente de confiança e comprometimento (Palmatier *et al.*, 2006), para se aprender a cooperar, entende-se que é necessário que se aprenda a confiar e a se comprometer.

Ainda quanto aos principais elementos constituintes dos relacionamentos, tais como confiança, comprometimento e cooperação (Morgan, 2000; Morgan e Hunt, 1994; Palmatier *et al.*, 2006; Wilson, 2000), é oportuno destacar que dependem, para sua apropriação pelos indivíduos envolvidos, muito mais das interações sociais provindas dos relacionamentos interpessoais e intergrupais do que de processos formais de aprendizagem, por envolverem aspectos como a crença na honestidade e na benevolência do outro (confiança), desejo de continuar o relacionamento (comprometimento) e interações percebidas de maneira positiva e construtiva (cooperação) (Coughlan *et al.*, 2012; Geyskens *et al.*, 1999; Morgan, 2000; Morgan e Hunt, 1994; Palmatier *et al.*, 2006). Embora alguns autores reforcem a importância do treinamento dos funcionários para interagir com clientes, trabalhar em equipes e para gerenciar expectativas dos relacionamentos (Sheth e Parvatiyar, 2000), sabe-se que isso não é suficiente, pois se lida com questões principalmente de ordem afetiva e social.

Nesse contexto, vale reforçar a importância da confiança, um dos elementos mais estudados pela academia no campo do marketing de relacionamento (Palmatier *et al.*, 2006). No momento em que organizações permitem que outras aprendam sobre seus processos e práticas, explorando novos conceitos, ideias e significados e transformando-os e utilizando-os internamente, como destaca Holmqvist (2003), também estão aprendendo a confiar. Isso, em muitos momentos, pode tornar-se complicado, considerando a área organizacional em questão e o nível de competitividade dos mercados, assim como determinadas ações, muitas vezes de natureza ética questionável, decorrentes disso.

Outro ponto importante é que confiança, um dos aspectos-chave dos relacionamentos, por sua natureza, dificilmente se aprende de forma explícita. Como Strati (2003) afirma, a confiança deve ser compreendida a partir da noção de conhecimento tácito, pois dificilmente pode ser considerada um tipo de conhecimento explícito, formal e científico. Assim, partes com confiança mútua provavelmente desenvolvam mais uma memória compartilhada entre limites organizacionais (Selnes e Sallis, 2003). Em suma, a confiança é um facilitador da aprendizagem (Liu, 2012; Sanzo *et al.*, 2012).

No entanto, altos níveis de confiança apresentam um lado negativo. Em tal atmosfera, um risco existe de uma

informação crítica ou negativa não ser compartilhada por interferir na boa atmosfera do relacionamento e o benefício do conflito construtivo poder ser perdido. Altos níveis de confiança podem também produzir falta de busca de informação crítica (um cliente pode não questionar seu fornecedor, apesar de a situação indicar o contrário), assim como pode ocorrer o comportamento oportunista. A convergência entre as partes, com mais valores comuns, pode reduzir os processos de criatividade, mais presentes em grupos heterogêneos. Pode também reduzir a capacidade de questionar pressupostos nos quais as ações são baseadas (Selnes e Sallis, 2003). Altos níveis de confiança servem como barreira para o desenvolvimento de conhecimento relacional (Yang e Lai, 2012).

Os resultados do estudo de Selnes e Sallis (2003) indicam que a aprendizagem se beneficia mais com níveis moderados de confiança (modelo U invertido). De maneira análoga, os efeitos positivos da AI no conhecimento armazenado alcançam o ponto mais alto com o nível intermediário de confiança, conforme estudo de Yang e Lai (2012). Por outro lado, quando confiança e controle de informações são combinados, podem se complementar e contribuir para um melhor desempenho (Gundlach e Cannon, 2010). Ainda assim, se as partes querem manter a confiança entre si, torna-se importante periodicamente rever e compartilhar os pressupostos e julgamentos escondidos. Confiança se torna viável quando é avaliada em aprendizagem (Ballantyne, 2004).

A Figura 1 apresenta os elementos-chave tratados no referencial teórico. Em relação a ela, não se pode esquecer, como já comentado anteriormente, que relacionamentos interorganizacionais pressupõem relacionamentos interpessoais e intergrupais (Webster Jr., 1991), de indivíduos com determinados papéis, especificamente aqueles envolvidos com as práticas que ocorrem entre as fronteiras organizacionais, ou seja, as práticas dos interfaceadores. Práticas não respeitam fronteiras e conectam coisas, pessoas e eventos que estão distantes e somente parcialmente congruentes (Nicolini *et al.* 2003).

MÉTODO DE PESQUISA

Tendo em vista o objetivo proposto e os temas pesquisados, como delineamento (*design*), foi realizada uma pesquisa qualitativa, de caráter exploratório-descritivo. Como estratégia de pesquisa, foi utilizado o estudo de caso qualitativo, pelo esforço investigativo empírico e em profundidade de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real (Godoy; 2010; Merriam, 2009; Yin, 2010). Adotou-se o estudo de múltiplos casos.

Em relação aos campos de estudo, participaram da pesquisa duas unidades estratégicas de negócios (UENs) de dois conglomerados industriais gaúchos de origem familiar com mais de 40 anos de existência, atuação nacional e um contingente de empregados superior a 500 cada. Uma delas produz móveis planejados, denominada aqui como Empresa M. A outra empresa atua na prestação de serviços financeiros, intitulada

aqui como Empresa S. A Empresa M surgiu em meados da década de 90, e a Empresa S, ao final da década de 80. Essas organizações foram escolhidas em função do relacionamento próximo e estreito com seus intermediários comerciais.

Em relação às diádes, a Empresa M possui como intermediários somente lojas exclusivas de móveis. Existe, entre a Empresa M e as lojas exclusivas, um contrato de exclusividade para a área de atuação e para a venda de produtos. A Empresa S trabalha com o sistema de franquias. Como participantes da pesquisa, foram incluídos gerentes, supervisores e assistentes das empresas M e S, proprietários e gerentes dos intermediários e um profissional de um fornecedor da empresa M.

A coleta de dados ocorreu em duas fases distintas em ambos casos (Figura 2). Na primeira fase, foram realizadas, na empresa M e com lojistas, vinte entrevistas pessoais em profundidade, sendo cinco com os lojistas, de dezembro de 2008 a agosto de 2009, e uma observação de uma Convenção de Lojistas, em agosto de 2009, utilizando-se de roteiro semiestruturado e de roteiro de observação respectivamente. Na Empresa S e com os franqueados, foram realizadas onze entrevistas em profundidade (duas com as franquias), com os mesmos roteiros utilizados para a Empresa M, de julho a setembro de 2009. Não foi autorizado uso de observação por essa empresa. Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas. A escolha de quais funcionários das empresas participariam partiu do critério de definição de profissionais com maior interação com os intermediários. A escolha dos intermediários ocorreu por nível de relacionamento (alta e baixa qualidade), indicado pelas empresas.

A partir dos resultados das primeiras fases associados ao referencial teórico, elaborou-se um segundo roteiro semiestruturado para as entrevistas em profundidade. A segunda fase, na Empresa M, ocorreu em dezembro de 2009, sendo seis entrevistas, uma com lojista. Na empresa S, foram nove entrevistas, duas com franquias. O número de entrevistas, em todas as fases, foi baseado no critério da redundância (Merriam, 2009). Destaca-se, ademais, que os roteiros de entrevistas utilizados nas empresas e nos intermediários eram praticamente os mesmos, com algumas adaptações de palavras de referência ao entrevistado. No apêndice, encontram-se os roteiros utilizados junto às empresas fornecedoras, com a indicação das dimensões norteadoras.

Foi utilizada a análise de dados derivada da estratégia de pesquisa *grounded theory*, uma das técnicas sugeridas por Godoy (2010) em estudos de caso qualitativos. Conforme Bandeira-de-Mello e Cunha (2010), a força da *grounded theory* está na possibilidade da investigação através de um método flexível e aberto às descobertas. Tendo como base o procedimento de Bandeira-de-Mello (2010), primeiramente, elegeu-se, para cada empresa, a transcrição da entrevista considerada a mais completa para servir de fonte inicial de exploração de dados. Em seguida, a partir de dimensões oriundas do agrupamento de tópicos semelhantes dos roteiros de entrevista e de observação, os trechos de dados foram resumidos. Desse resumo, origina-

Figura 1 – Elementos-chave do referencial teórico.

Figure 1 – Key elements of the literature review.

Tema	Elementos-chave
<p>Relacionamentos Interorganizacionais (RI)</p>	<p>Interação Engajamento Estabilidade e dinâmica relacional: perdurar no longo prazo e garantir formação de competências Comunicação Qualidade do relacionamento Confiança Comprometimento Cooperação</p>
<p>Aprendizagem organizacional de natureza situada</p>	<p>Aprendizagem em função da atividade, contexto e cultura na qual ocorre ou se situa Prática – conecta conhecer com fazer, necessária para entender aquisição de identidade e conhecimento no trabalho Situar – envolve indivíduos, ambiente e atividades para criar significado, dentro de um contexto material, histórico e socioeconômico específico (onde e como específicos) Práticas situadas em contextos específicos de conhecimento e poder Conhecimento como resultado de interesses, ideologias e circunstâncias de negociações sociais</p>
<p>Aprendizagem Interorganizacional (AI)</p>	<p>Contexto de cooperação Validação de experiências interorganizacionais conjuntas Trazer variedade às experiências individuais pela interação com outras organizações AI e exploração (<i>exploration</i>) e utilização (<i>exploitation</i>): AI cria condições para exploração e utilização intraorganizacional AI, conhecimento tácito e explícito e disposição das partes em compartilhá-los AI, comportamentos formais e informais: comportamentos informais têm efeito consistentemente positivo nos resultados de aprendizagem e nos comportamentos de aprendizagem formal Ligações próximas e estáveis e confiança: mais abertura dos envolvidos e mais oportunidades para aprender Aprendizagem principalmente pela participação e interação: compartilhamento de conhecimentos e negociação de significados</p>
<p>AI situada e marketing de relacionamento</p>	<p>Aprender para absorver impacto da incerteza, tendo em vista níveis de comprometimento e ativos específicos do relacionamento Clima para atividades de aprendizagem Combinação de recursos Interações sócio-políticas Capacidade em aprender Aprender a confiar, comprometer-se e a cooperar Aprendizagem formal e informal: aspectos cognitivos, afetivos e sociais Confiança como facilitador da aprendizagem Altos níveis de confiança como redutores da aprendizagem (não interferir na boa atmosfera do relacionamento, falta de busca de informação crítica, questionamento de pressupostos e redução da criatividade) Melhores resultados com níveis moderados de confiança: confiança viável quando avaliada em aprendizagem Práticas não respeitam fronteiras e conectam coisas, pessoas e eventos, mesmo distantes e parcialmente congruentes Práticas que ocorrem nas fronteiras organizacionais como as práticas dos interfaceadores</p>

Figura 2 – Detalhamento da coleta de dados.

Figure 2 – Detailed data collection.

Fases da Pesquisa	Empresa	Técnicas de Coleta	Participantes
1ª Fase	M	20 Entrevistas em profundidade, com roteiro semiestruturado 1	Fabricante (13 entrevistas): gerente comercial (1), supervisores de venda (5), supervisor administrativo de vendas, responsável por novos produtos e projeto de lojas (1), assistentes administrativas de vendas (4), gerente de marketing (1), responsável por fachadas das lojas (1)
			Lojistas (5): proprietários (5)
			Fornecedor do Fabricante (1): responsável pela conta da Empresa M (1)
	Ex-gerente comercial (1)		
		1 Observação direta, com roteiro de observação	Convenção lojista
2ª Fase	S	11 Entrevistas em profundidade, com roteiro semiestruturado 1	Empresa (9 entrevistas): coordenador de franquias (1), assistente comercial de campo (1), assistente de marketing (1), assistente comercial (1), supervisora da central de relacionamento (1), assistente da central de relacionamento (1), analista financeiro (1), assistente administrativo (1), assistente de TI (1)
			Franquias (2): proprietários (2)
	M	6 Entrevistas em profundidade, com roteiro semiestruturado 2	Fabricante (5 entrevistas): gerente comercial (1), supervisores de venda (2), supervisor administrativo de vendas (1), gerente de marketing (1)
			Lojistas (1): proprietários (1)
	S	9 Entrevistas em profundidade, com roteiro semiestruturado 2	Empresa (7): coordenador de franquias (1), assistente comercial de campo (1), assistente de marketing (1), assistente comercial (1), supervisora da central de relacionamentos (1), analista financeiro (1), assistente administrativo (1)
			Franquias(2): proprietários (2)

ram-se as principais ideias (ou códigos). Em seguida, foram apresentadas reflexões e questionamentos em relação aos resumos e códigos. Por fim, com o que Bandeira-de-Mello (2010) descreve como microanálise, os códigos foram agrupados em categorias. As categorias, ao final, foram relacionadas entre si e com o referencial teórico, contribuindo para a elaboração do modelo conceitual.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS OS RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS NAS EMPRESAS

A atividade com lojas exclusivas por parte da Empresa M e com franquias por parte da Empresa S exige, em tese, uma maior proximidade junto aos intermediários do canal. Isso

significa maiores interações e maior qualidade do relacionamento. Ademais, o processo de venda dos produtos e serviços envolvidos pode ser considerado complexo. De um lado, na Empresa M, consideram-se projetos, mobília de uma residência e processo de montagem, o que mobiliza a vida e as emoções dos consumidores finais. Há, também, o envolvimento de outros profissionais associados a imóveis e seus interiores, como arquitetos e membros da construção civil. De outro lado, na Empresa S, há um número considerável de regras a cumprir, que torna a argumentação de venda mais difícil e um tempo considerável (anos) de prestação do serviço para um consumidor.

Em ambas as empresas, a qualidade dos relacionamentos foi considerada boa pelos entrevistados. Contudo, isso ficou mais evidenciado na Empresa S do que na Empresa M,

principalmente quanto à confiança, às ações de interação e à cooperação e aos processos de aprendizagem. Paralelamente, os funcionários das empresas tendem a perceber os relacionamentos de maneira um pouco mais positiva que os intermediários, sem haver, todavia, grandes diferenças. Mesmo que os canais de marketing considerados tenham, em sua concepção, acordos contratuais, essa questão, conforme os achados, parece não limitar os processos sociais e culturais associados ao relacionamento, como comprometimento e confiança.

De acordo com os entrevistados, de forma geral, a importância do relacionamento deveria estar evidente através do nível de preocupação em cumprir o que se prometeu, na troca constante de informações, no entrosamento entre as equipes, na transmissão de segurança no que se faz, na disposição em aprender, a entender o que ocorreu e em resolver os problemas. Fica clara, nesse caso, a presença dos elementos centrais das estratégias interorganizacionais: confiança, comprometimento e cooperação (Palmatier *et al.*, 2006), bem como a importância da aprendizagem (Batt e Purchase, 2004).

A Figura 3 apresenta uma síntese e um comparativo entre M e S dos elementos constituintes dos relacionamentos estudados, bem como as dificuldades oriundas dos relacionamentos. Questões de cunho mais amplo, como a forma de engajar confiança, a importância da cooperação e os problemas apresentam semelhanças em ambas empresas. Por outro lado,

percebe-se que a qualidade da confiança, das ações de cooperação e aprendizagem é melhor na Empresa S. Os processos de aprendizagem serão tratados no próximo tópico.

Por sua vez, os intermediários com relacionamentos mais estreitos identificados (aqueles com maior qualidade nas interações) também foram percebidos como os de melhor desempenho em diversos aspectos (rentabilidade, faturamento, prestação de serviços, satisfação e retenção de seus clientes). Estes são mais presentes e atuantes em seus negócios e preocupados com a gestão de pessoas, principalmente devido à rotatividade.

Como principais dificuldades, identificaram-se aquelas associadas ao nível de rotatividade e às dificuldades em se entender o outro lado, associado a símbolos e significados não compartilhados. A rotatividade de pessoal ocorre principalmente nas equipes comerciais dos intermediários (entre 10% e 15%, segundo um franqueado da Empresa S), sendo uma questão crítica em função da demora em formar equipes de venda, tendo produto/serviço com diversas peculiaridades. Conforme Pettersen (2001), rotatividade entre interfaceadores tem o potencial de enfraquecer os relacionamentos interorganizacionais. Por outro lado, o nível de rotatividade presente nas equipes comerciais dos intermediários, associado à frequência reduzida de visitas aos pontos de venda por parte das empresas, faz com que o relacionamento ocorra principalmente com os proprietários ou gerentes dos pontos de venda. Dentro

Figura 3 – Comparações relativas aos Relacionamentos.
Figure 3 – Comparisons related to Relationships.

Dimensões	Comparações: Semelhanças entre os Casos	
Confiança	Abertura de informações Segurança quanto às informações prestadas e às ações efetuadas Importância da transparência Compartilhamento de informações e ideias	
Comprometimento	Estar presente Cumprir com as responsabilidades Atingir objetivos Cuidar bem do negócio	
Cooperação	Discussão de problemas Disposição a entender e ajudar Percepção parcial em relação à realidade dos intermediários	
Dificuldades no relacionamento	Dificuldades de entender o outro lado (ambos os lados) Problemas de comunicação Necessidade dos intermediários serem mais ouvidos Problemas com rotatividade Problemas em decorrência dos conflitos de papel dos interfaceadores	
Dimensões	Comparações: Peculiaridades dos Casos	
	Empresa M	Empresa S
Confiança	Falta de regras claras Falta de autonomia maior	Maior transparência
Cooperação	Relacionamento com diversos profissionais	Melhor qualidade dos contatos

das empresas fornecedoras pesquisadas, a rotatividade não é considerada um problema. As dificuldades de se entender o outro lado, por sua vez, ocorrem pela falta de conhecimento da realidade dos intermediários, principalmente junto às áreas administrativas e operacionais.

Algumas dessas dificuldades, no entanto, seriam maiores se não houvesse a abertura das empresas para ouvir, escutar os problemas dos intermediários e disponibilizar informações, bem como em cobrar resultados. O nível de abertura, entretanto, depende da prática das empresas e de seus sistemas de significações. Outro ponto a destacar é a confiança nas empresas como um todo por parte dos intermediários.

PROCESSOS E RESULTADOS DE APRENDIZAGEM ADVINDOS DOS RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS

Em se tratando de aprendizagem entre organizações, ou aprendizagem interorganizacional, Knight (2002) a define como a aprendizagem no contexto de grupos ou pares de organizações que estão proativamente cooperando, ou seja, em organizações que possuem relacionamentos cooperativos. Em outras palavras, a aprendizagem que ocorre no contexto dos relacionamentos interorganizacionais.

Nos achados em campo, foi possível identificar a aprendizagem enquanto processo e aprendizagem enquanto resultados (Figura 4). Nas subseções seguintes, apresentam-se as análises de tais dimensões.

PROCESSOS DE APRENDIZAGEM

A natureza processual da aprendizagem se assemelha entre as empresas, e ocorre a preponderância de processos

informais de aprendizagem, estando presentes o aprendizado a partir de experiências, trocas e resultados. Importa destacar que as partes de um relacionamento interorganizacional podem consensualmente validar algumas experiências interorganizacionais conjuntas, oportunizando sua internalização pelos membros envolvidos e trazendo variedade às experiências individuais (Holmqvist, 2003).

Assim como identificado na formação de confiança e nas ações de cooperação, a rotatividade também é um problema para o aprendizado. Conforme relatos, a rotatividade gera um recomeço contínuo, principalmente na área comercial, que se trata de uma área problemática para ser ensinada e demorada para ser aprendida. Isso porque uma boa parte dos conhecimentos e das habilidades necessários não são de ordem técnica ou teórica, o que se obtém principalmente através de aprendizagem formal, mas dependente da interação com outros, da experiência e do processo de construção do sentido (*sensemaking*), ou seja, através da aprendizagem informal (Larentis e Antonello, 2009; Weick e Westley, 2004).

Em relação às diferenças em ambas as empresas, pode-se perceber que a Empresa S faz maior uso de técnicas e procedimentos de ensino e aprendizagem, valendo-se, além de treinamento, das trocas de ideias, das discussões e experiências, que, muitas vezes, ocorrem em reuniões. A Empresa M, por outro lado, depende mais do aprendizado oriundo das experiências (aprender fazendo). Importa ressaltar, nesse caso, que se iniciou, em meados de 2009, um processo de reconhecimento e resgate dos conhecimentos produzidos no passado. Isso ficou evidenciado na Convenção de Lojistas, indicando a retomada do "conceito" e dos seus pilares, bem como na contratação de consultoria para treinamentos e avaliação do desempenho das lojas.

Figura 4 – Processos e Resultados de Aprendizagem.

Figure 4 – Learning Processes and Outcomes.

Categorias		Comparações: Semelhanças entre os Casos	
Categorias	Processos de aprendizagem	<ul style="list-style-type: none"> • Preponderância de processos informais de aprendizagem • Aprender com a experiência e com resultados • Aprendizagem com o intermediário • Processo influenciado pela demora em se desenvolver relacionamentos • Rotatividade de pessoal como problema 	
	Resultados de aprendizagem	<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizagem sobre práticas do mercado e comportamento do cliente – do "foco no mercado" para o "foco do mercado" • Aprendizagem do intermediário de conceitos e sistemas de gestão • Aprendizado de elementos culturais (significações) 	
Categorias		Comparações: Peculiaridades dos Casos	
Categorias		Empresa M	Empresa S
	Processos de aprendizagem	<ul style="list-style-type: none"> • Preponderância do aprender fazendo • Resgate do que foi aprendido no passado • Necessidade de apoio externo para aprender com práticas do passado 	<ul style="list-style-type: none"> • Nível de maturidade • Espaço para discussão • Vivência da empresa com os franqueados e respectivas equipes • Uso mais intenso de treinamentos

Eu acho que eles [consultoria] têm boa intenção. Eles estão resgatando coisas que fazíamos no passado [relacionadas ao conceito]. Acompanhar as lojas, fazer um trabalho mais próximo [...]. Com a convenção, o principal foi o posicionamento quanto marca. A própria convenção deu uma certeza pra nós. A certeza de que a empresa estava pensando (Lojista 1 Empresa M).

O chamado "conceito" da marca havia sido elaborado principalmente por um gerente integrante da família, que se desligou da empresa essencialmente por desavenças familiares. No entanto, o gerente comercial que o substituiu dava prioridade a sua atividade na linha de móveis mais populares e não estava suficientemente familiarizado com o sistema de lojas exclusivas. O conceito, por algum tempo, foi, de certa forma, esquecido pela empresa, mas não por lojistas mais antigos.

Houve tentativas de retomada pela equipe comercial do conceito, mas sem sucesso, pois faltava maior compreensão do que efetivamente significava o conceito. O resgate desse conceito fez com que o atual gerente comercial buscasse auxílio junto a uma consultoria em lojas exclusivas ao final de 2009. O posicionamento de marketing claramente definido pela empresa na convenção de lojistas que ocorreu em 2009 bem como a definição dos melhores lojistas ao final do mesmo ano são resultados desse processo. Cabe destacar que esse conceito deve ser compreendido e vivenciado pelos lojistas, bem como transmitido aos seus funcionários.

Assim, o processo de aprendizagem, o qual ocorre em interação entre aspectos formais e informais, é influenciado pela demora em se desenvolver o relacionamento, portanto, dependente de questões referentes à confiança, ao comprometimento e à cooperação (Antonello, 2011; Lane, 2001; Hardy et al. 2003). Nesse aspecto, ligações mais próximas e estáveis, particularmente em relacionamentos baseados na confiança, encorajam maior abertura para aprender (Lane, 2001). A seguir são abordadas a interação entre processos formais e informais e o papel do tempo e da trajetória dos envolvidos.

INTERAÇÃO ENTRE PROCESSOS FORMAIS E INFORMAIS

Conforme Antonello (2011), não é possível definir tipos separados de aprendizagem formal e informal. Ou seja, é importante considerar as suas interações. Em relação a isso, merece menção, dentre as características da aprendizagem nos relacionamentos interorganizacionais, o aprendizado que ocorre pelos indivíduos das empresas fornecedoras via treinamentos para os franqueados ou nos encontros de franqueados para trocas de experiências (principalmente os novos). Em outras palavras, um processo de aprendizagem que é a princípio formal vai tornando-se informal para quem está transmitindo conhecimento. Para um dos entrevistados da Empresa S, o treinamento ministrado sobre regras do serviço para as equipes de vendas e de suporte dos franqueados

permitiu que ele conhecesse melhor as práticas de vendas e a realidade das franquias:

Eu fiz, há pouco, um treinamento com um vendedor de Florianópolis [franquia], e a gente aprende muito na parte de vendas [...]. Ele nos passou alguns exemplos de clientes que assinam os documentos em branco. É a confiança que faz o cliente fechar o negócio. A maior troca acontece na área de vendas. Porque a área administrativa conhece muito o processo burocrático e não tem muito conhecimento da área deles. [...] Eu mudei muito na forma de enxergar vendas. Além dos franqueados, em 2004, foi criado outro segmento de vendas. Trabalhava eu e mais três assistentes com toda a rede. E percebíamos como aquela venda tinha sido suada, quantas visitas eles fizeram (Assistente Administrativo Empresa S).

Algumas das formas de aprendizagem ocorrem por treinamento ou através de reuniões, mas há dependência da prática e das experiências para que conhecimentos, habilidades e atitudes possam ser internalizados (Gherardi, 2005; Weick e Westley, 2004). Esse aprendizado na prática, situada em contextos específicos de poder e conhecimento (Gherardi, 2005), ocorrerá principalmente na interação com colegas de trabalho e com os interfaceadores dos intermediários. Como se depende dos resultados desses aprendizados, depende-se também da abertura de ambas as partes em confiar no que está sendo aprendido e das percepções do que está ocorrendo.

Nesse íterim, com maior confiança e maior abertura, segundo os entrevistados, os intermediários tendem a exigir mais e a sofisticar os seus argumentos. Ou seja, uma maior confiança, pela segurança que ela proporciona, permite um melhor desenvolvimento de competências dos envolvidos na relação da diáde. Isso pode estar associado a níveis intermediários de confiança, considerando os resultados das pesquisas associadas ao lado negro da confiança (Selnes e Sallis, 2003; Yang e Lai, 2012).

A seguir, há um relato que atesta as possibilidades de aprendizado entre empresas e intermediários (franqueados, neste caso):

Aprende-se muito [com as franquias]. Eles estão na linha de frente. Eles têm sensibilidade nas pontas dos dedos. Eles conhecem a concorrência. Muitas práticas de equipe que deram certo numa franquia disseminamos em outras. A gente aprende a negociar com o perfil de cada um. É um aprendizado muito grande quando se está lá. Aprendizado do que não fazer e do que fazer. A gente não tem uma metodologia pra enfiar goela abaixo. Muitas coisas a gente traz de fora e procura melhorar aqui dentro e devolver pra eles. [...] Eles se sentem plenamente parte da empresa. Eu sinto isso porque eles são muito críticos ao levantar os "porquês" das necessidades, mas, por outro lado, há

momentos em que eles percebem que aquilo vai contribuir pra segurança da S e, por consequência, para segurança da franquia e eles compram essa ideia. Há um espírito de colaboração (Assistente Comercial de Campo Empresa S).

O treinamento está associado à aprendizagem formal. No entanto, pode contribuir também para o surgimento de oportunidades de aprendizagem informal. Na Empresa S, os treinamentos realizados por seus funcionários junto às franquias, assim como visitas para resolução de problemas, permitiram que estes interagissem com os funcionários das franquias e melhor conhecessem suas percepções, suas visões de mundo e seus anseios. Os funcionários das franquias, por sua vez, interagem com os funcionários da empresa e passaram a melhor conhecer sua realidade e os princípios da empresa. A seguir, apresenta-se um depoimento relacionado:

Estávamos com dificuldades com a franquia de Porto Alegre. Eu e meu colega de trabalho fomos até lá e realizamos algumas análises. Em algumas situações, o problema estava lá. Isso foi emblemático porque a relação melhorou muito depois disso. Eles perceberam que não é má vontade, falta de conhecimento. Mas que, por estar aqui dentro, a gente não tem algumas percepções. Depois disso, houve algumas modificações. Como TI isso foi muito importante. A gente foi lá fora escutar (Assistente de TI Empresa S).

Dessa maneira, retomando Antonello e Godoy (2010), há oportunidade para aprendizagem em toda atividade na vida dos indivíduos, tanto em experiências de aprendizagem formais quanto em situações sociais casuais.

O PAPEL DO TEMPO E DA TRAJETÓRIA DOS INDIVÍDUOS NA APRENDIZAGEM

Dentro dos processos de aprendizagem, outro aspecto que se apresentou relevante junto aos achados da pesquisa é o papel do tempo e da trajetória dos indivíduos. Tem-se aqui a perspectiva temporal da aprendizagem, associada às experiências prévias dos indivíduos, envolvendo desenvolvimento de metodologias e sistemas organizacionais, mudanças de visões de mundo, assim como o aprender a confiar.

Quanto ao processo de definição e construção de sistemas e metodologias organizacionais, os sistemas comerciais da Empresa S exigiram um longo período de tempo de desenvolvimento. A empresa, que propunha a forma de trabalho, também necessitava aprender com os intermediários, que estavam aplicando e experimentando essas práticas no mercado. Por essa razão, foi constatado, por um entrevistado, que as franquias mais novas estão aprendendo um processo de gestão e de vendas mais aprimorado. Importa destacar que os sistemas das empresas investigadas são relativamente novos, surgidos no início dos anos 2000, tendo em vista o

"conceito" lançado na Empresa M e o sistema de franquias na Empresa S.

Nesse sentido, uma das palavras que mais foi mencionada pelos entrevistados da Empresa S foi maturidade. Essa maturidade refere-se a compreender e aceitar certas situações e opiniões que, em tempos passados, não ocorreriam. Os entrevistados da área operacional/administrativa chamaram a atenção para o fato de que, na atualidade, entende-se melhor as razões e objeções da área comercial e do intermediário. Percebe-se, também, que o tempo de ação e reação da franquia, por estar associada diretamente ao consumidor e à concorrência, é diferente do tempo da empresa. A seguir, há-se um depoimento que apresenta a questão intrínseca à maturidade:

Eu atribuo isso [busca de entendimento com o franqueado] a um nível de maturidade. Ao você dar um feedback, posso entender de uma maneira positiva ou negativa, depende da maturidade pra aceitar isso. Se eu entender que a sugestão está correta ou se eu entender que não está correta, eu não preciso entrar em conflito por causa disso. Posso administrar muito bem isso e, futuramente, trazer novamente e sugerir que seja diferente (Analista Financeiro Empresa S).

Considerando os integrantes da área comercial, o contato com o mercado trouxe um amadurecimento, reduzindo os preconceitos a respeito da área. Isso depende de um aprendizado que não se refere apenas aos treinamentos aplicados e do nível de acesso, abertura e compreensão das experiências dos outros para que ocorra o aumento da maturidade. É a orientação ao mercado incorporando a orientação do mercado. Em relação a isso, deve haver disposição das partes em compartilhar tanto conhecimento explícito quanto conhecimento tácito (Child, 2001). Child (2001) reforça a importância dos interfaceadores para esses processos.

Em relação a esse aspecto, os interfaceadores trazem experiências passadas que podem interferir no aprendizado. Na Empresa M, um supervisor possuía experiência anterior na área de produção da mesma empresa; um supervisor, na área administrativa e em consultoria com outras empresas, um supervisor trabalhou na área comercial da empresa concorrente e outros supervisores possuíam experiência comercial em outras empresas moveleiras não concorrentes. O gerente comercial teve experiências em banco e em duas empresas moveleiras concorrentes. Os outros entrevistados tiveram suas experiências profissionais restritas à empresa ou ao conglomerado. Por parte dos lojistas entrevistados, os sócios de uma das lojas foram supervisores comerciais da Empresa M, uma loja é de propriedade dos membros da família da empresa, outro trabalhou com loja exclusiva de outra marca, um teve contato com a empresa em função de sua profissão (engenheiro civil) e outro teve experiência anterior em varejo de móveis e eletrodomésticos e era conhecido da família. Esses

dois últimos tinham relações de amizade com a direção do conglomerado em questão.

Na Empresa S, o assistente comercial de campo havia tido experiência com empresa de pesquisa, o analista de franquias, com empresa prestadora de outro tipo de serviço, o assistente de TI (tecnologia de informação) com empresas de *software* e a assistente administrativa, com área comercial de empresa de consumo de massa (bebidas). O restante dos entrevistados funcionários da empresa trabalhou apenas nela ou em outras unidades do conglomerado. Em relação aos franqueados, um deles fazia parte da equipe comercial da empresa, e outro é proprietário de outra franquia, na área de móveis.

As experiências descritas pelos entrevistados indicam uma diversidade de vivências e de visões de mundo, as quais interferiram nos processos de aprendizagem em relação às atividades e aos princípios das empresas envolvidas. Importa destacar que os membros considerados interfaceadores na Empresa M tinham menos tempo de serviço na função que os membros considerados interfaceadores na Empresa S.

Os supervisores ingressaram na Empresa M num momento de alteração de gerência da empresa, que também estava se adaptando ao novo meio e às novas práticas. Como não havia algumas regras e alguns procedimentos, muitos deles aprenderam na prática ou a partir das experiências do supervisor mais antigo que, por sua vez, aprendeu por si mesmo. Outra forma de aprendizado ocorreu a partir das conversas a respeito de experiências e problemas vivenciados. Treinamentos foram mais intensos na área técnica (produto) e menos intensos na área comercial. Na Empresa M, a necessidade dos novos supervisores em ampliar os seus conhecimentos referentes ao funcionamento das lojas exclusivas - uma vez que o foco da empresa era mais em treinamentos técnicos de produto -, associada à saída da gestão anterior, oportunizou que ocorresse a descoberta de documentos e instrumentos daquela gestão, associado ao "conceito". No entanto, os supervisores não conseguiam compreender o conteúdo desses materiais. O excerto a seguir é elucidativo:

O ex-gerente comercial implementou uma forma de trabalho muito boa [conceito], mesmo com problemas para definição de lojista. Tem alguns materiais do passado interessantes, apesar de não se entender muito. Olhamos [supervisores] e não nos diz nada (Supervisor de Vendas 1 Empresa M).

Outro aspecto relevante dentro do contexto temporal na aprendizagem é o aprender a confiar. No momento em que organizações permitem que outras aprendam sobre seus processos e práticas, explorando novos conceitos, ideias e significados, reproduzindo-os, transformando-os e utilizando-os internamente, também estão aprendendo a confiar, conforme destaca Holmqvist (2003). Isso inclui o aprender a confiar nas mudanças presentes nas empresas. Como as mudanças dependem também dos intermediários para serem implementadas, a resistência a

mudar pode ocorrer devido à falta de confiança nos resultados da mudança ou nos indivíduos envolvidos nas mudanças.

Destaca-se, como identificado em relatos, que os níveis de confiança dependerão também dos níveis de conhecimento e de credibilidade do profissional. As equipes comerciais de ambas as empresas comentaram que a falta de conhecimento e experiências no início de suas atividades despertava, nos intermediários, dúvidas em relação às instruções e sugestões dadas ou não atribuíam importância ao que lhes era dito. Abaixo, segue relato do assistente comercial de campo da Empresa S:

É necessário ter a humildade e admitir que certas ideias não são nossas, mas é boa e foi implementada em determinada franquia. Ela [confiança] vai se estabelecendo no modo de trabalhar. Se o franqueado não tem confiança em você, a equipe dele também não confia. Eu percebi isso no passado. E o franqueado não via a visita de modo positivo, não dava importância. E hoje é diferente. Agora eu sou mais objetivo e apontando o que é preciso. Quando se tem o domínio da situação isso gera confiança (Assistente Comercial de Campo Empresa S).

Pode-se afirmar, portanto, que a falta de aprendizagem prévia gerava dificuldades para o aprender a confiar. Por outro lado, aprender a enxergar de outra maneira as ações, percebendo-as de forma mais positiva, depende também do aprender a confiar.

RESULTADOS DE APRENDIZAGEM

Os resultados de aprendizagem identificados envolveram aspectos associados às práticas de mercado, mas também a sistemas organizacionais e a elementos culturais. Tais resultados poderão contribuir com a construção de vantagens competitivas sustentáveis. (Barney, 1991; Day e Reibstein, 2004).

Em relação a isso, não é apenas o intermediário que aprende com as empresas, mas as empresas com o intermediário, principalmente no que tange a práticas de mercado e comportamento do cliente. Além do foco no mercado, os fornecedores começam a agregar também o foco do mercado. Abaixo dois comentários que atestam isso:

Nós somos os olhos do mercado, então, a gente levou muitas informações de concorrentes, do que a gente acha ser ideal, de grupos, de produtos. Nós ajudamos a enxergar o serviço de outro modo. Eu acredito que eles aprenderam também. E eu acho que eles têm muito a aprender e nós também. Essa troca é salutar e existe (Franquia 1 Empresa S).

A grande maioria aqui tem contato com as franquias e precisa desenvolver o seu trabalho da melhor forma possível. Da mesma forma que eles precisam da nossa contribuição. Essa evolução do comprometimento,

essa melhora na relação que temos com a franquia é consequência dessa conscientização que somos duas empresas, mas muito dependentes uma da outra (Analista Financeiro Empresa S).

Outro aspecto relevante é o aprendizado dos sistemas e conceitos. Pela complexidade de ambos, exigem maior tempo e maior experiência e, portanto, um ambiente mais propício à aprendizagem. Na Empresa M é o que foi denominado como o "conceito", um modelo de relacionamento com o mercado resgatado de uma das gestões passadas, como discutido anteriormente. Na Empresa S, isso se revelou pelo sistema de franquias para venda de um produto financeiro.

Arelado a esses sistemas e conceitos, está também o aprendizado de elementos culturais das duas empresas, uma vez que essas práticas de relacionamento estão impregnadas de cultura organizacional (Ellis *et al.*, 2006; Gagliardi, 1986). Por exemplo, segundo relato de um dos entrevistados da Empresa S, os novos franqueados se surpreendem pela forma mais despojada de trabalho, mesmo porque pensam em encontrar algo mais formal ou metódico em função de lidarem com serviços financeiros. No início, não se sentiam muito à vontade, mas, posteriormente, perceberam a forma de se portar da empresa e passaram a adotar outra postura. Abaixo, apresenta-se um relato associado:

Eu acho que eles pensam que seria algo mais formal. Até porque se trata de instituição financeira, se imagina algo mais metódico, mais processual e aqui a gente tem essa forma de trabalho mais solta. Pelo que tenho visto, eles se surpreendem positivamente. Tanto que, no primeiro encontro, eles vêm com uma postura mais fechada, uma coisa mais rígida. E, à medida que eles vão interagindo com as pessoas aqui da empresa, eles vão se soltando (Assistente de Marketing Empresa S).

De maneira complementar, levando em consideração os aspectos associados aos resultados de aprendizagem no contexto relacional, mostra-se oportuno questionar: que relações podem ser feitas entre aprendizagem organizacional e vantagem competitiva? Segundo Day e Reibstein (2004), capacidades distintas podem ser consideradas como a cola que mantém os ativos combinados para emprego vantajoso deles, ou seja, um complexo conjunto de habilidades e de conhecimentos. São profundamente incorporadas nas práticas e rotinas organizacionais e não podem ser comercializadas ou imitadas, em função da sua dificuldade de desenvolvimento. Ademais, conforme Barney (1991), para possuir o potencial de alcance de vantagens competitivas sustentáveis, os recursos devem ser valiosos (com condições de explorar oportunidades e neutralizar ameaças do ambiente) e devem ser raros. Eles também devem ser imitáveis imperfeitamente, combinando ou não três condições: (i) habilidade de uma empresa em obter recursos, dependente

de suas condições históricas únicas; (ii) ligação entre recursos e a vantagem competitiva sustentável ser causalmente ambígua, ou seja, compreendida com muita imperfeição; e (iii) os recursos que geram vantagens serem socialmente complexos (além da habilidade das empresas em sistematicamente gerenciar e influenciar). Outra questão fundamental é a não existência de substitutos estratégicos equivalentes.

Tendo em vista o acima comentado e os achados do estudo, a forma como a aprendizagem ocorre e os seus resultados, tanto os de ordem formal quanto os de ordem informal, por sua complexidade social e sua dependência de condições históricas únicas, podem ser encarados como base para formar e para aprimorar capacidades distintas organizacionais de organizações diferentes. O processo de aprendizagem propriamente dito também pode ser visto como uma capacidade distintiva.

Para que isso ocorra, todavia, a aprendizagem dependerá da existência e da natureza consistente de elementos-chave dos relacionamentos interorganizacionais, tais como a confiança, o comprometimento e a cooperação, e de como ela está profundamente incorporada às práticas e às rotinas organizacionais, principalmente no que tange aos interfacadores, aos profissionais das fronteiras organizacionais. Ressalta-se, ademais, a característica situada dessas práticas e rotinas, uma vez que envolvem indivíduos, ambiente e atividades para criar significado, em um contexto material, histórico e socioeconômico específico (Antonello, 2005; Nicolini *et al.*, 2003).

ESQUEMA CONCEITUAL

A aprendizagem não ocorre somente na mente dos indivíduos, mas também na sua participação em atividades sociais e nas suas interações, integrada no cotidiano da vida das pessoas, oriunda em grande parte da fonte informal das relações sociais (Nicolini *et al.* 2003; Weick e Westley, 2004). A aprendizagem é, portanto, um fenômeno essencialmente cultural e social, e não somente cognitivo (Antonello e Godoy, 2010; Gherardi, 2005; Nicolini *et al.* 2003).

Nesse íterim, a seguir, apresenta-se o esquema conceitual (Figura 5), oriundo da relação entre o referencial teórico (Figura 1) e os resultados do estudo (Figuras 3 e 4). Tendo em vista os relacionamentos e a aprendizagem interorganizacionais, o esquema é composto inicialmente, pelo contexto de característica situada (Antonello e Godoy, 2010. Elkjaer, 2004; Gherardi, 2005; Nicolini *et al.*, 2003), dividido em dois eixos, temporal e espacial conforme Nonaka *et al.* (2011). O contexto temporal é composto pelo passado (experiências e trajetórias dos indivíduos, ações e organizações envolvidas), presente (a situação das interações atuais) e futuro (tendências, expectativas e anseios). O contexto espacial está associado aos níveis intraorganizacional e interorganizacional.

Em relação a isso, é importante destacar que o contexto temporal interage com o contexto espacial. Tal característica está representada graficamente com os tracejados como pano

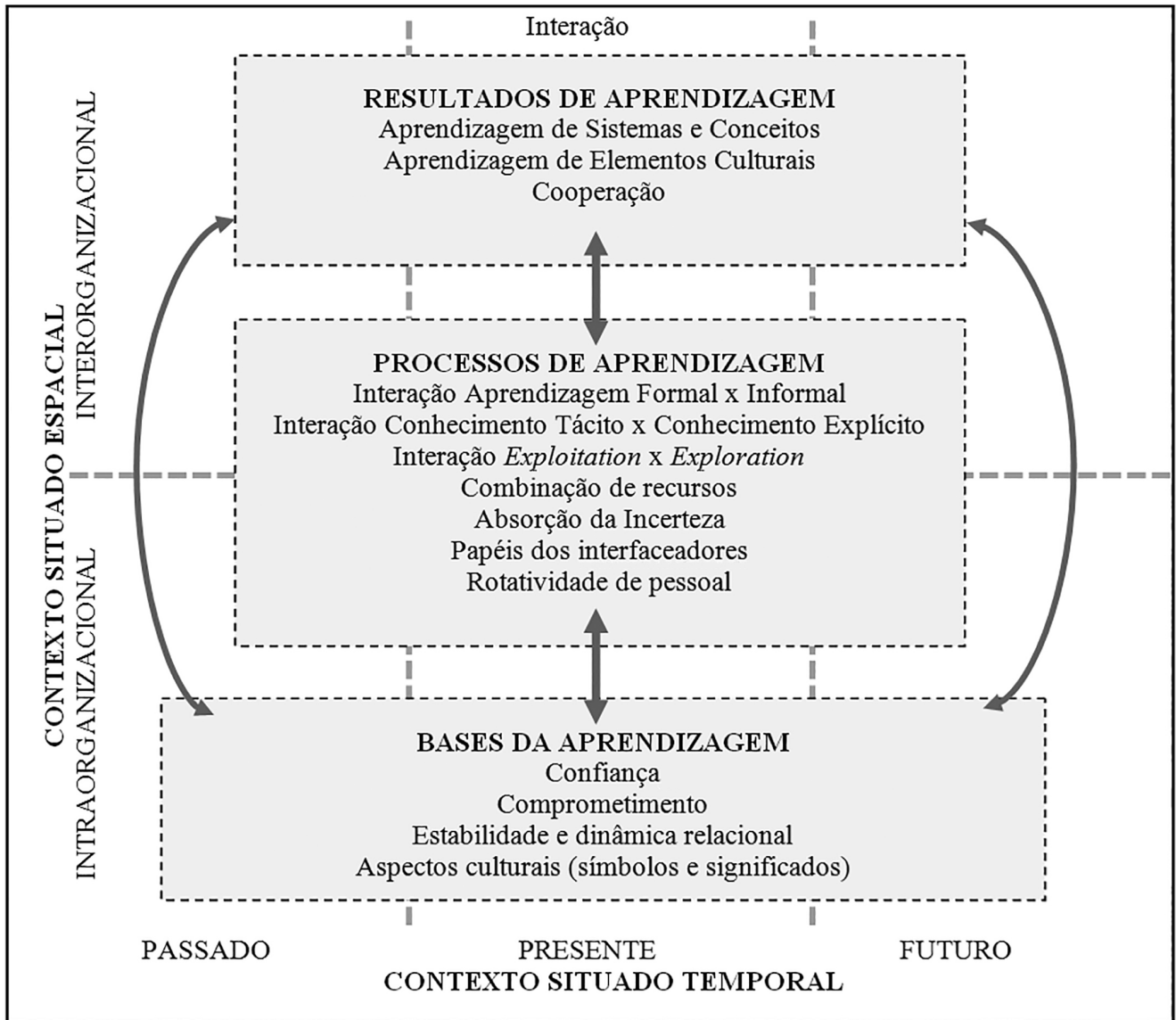


Figura 5 – Esquema Conceitual.
 Figure 5 – Conceptual Framework.

de fundo, como se fosse uma matriz cujas células são interdependentes.

Nesses contextos, apresentam-se as bases da aprendizagem, os processos de aprendizagem e os resultados de aprendizagem. Graficamente, as linhas tracejadas das caixas representam a permeabilidade dessas dimensões com os contextos. Pressupondo relações de interdependência, as setas duplas indicam as interações entre as dimensões. Ou seja, a base interage com os processos e com os resultados, e os processos com os resultados, e vice-versa. Por exemplo, resultados podem interagir com processos dos quais são originários ou com processos futuros.

As bases da aprendizagem, compostas por confiança, comprometimento, estabilidade e dinâmica dos relacionamentos e aspectos culturais (Antonello e Godoy, 2010; Batt e

Purchase, 2004; Child, 2001; Gherardi, 2005; Holmqvist, 2003; Knight, 2002; Lane, 2001; Nicolini *et al.*, 2003; Palmatier *et al.*, 2006; Selnes e Sallis, 2003), possibilitam sustentação aos processos de aprendizagem, bem como contribuem para suas caracterizações. Os processos de aprendizagem envolvem interações entre aprendizagem formal e informal (Antonello, 2011; Janowicz-Panjaitana e Noorderhavenb, 2008), conhecimento tácito e explícito (Child, 2001) e *exploration* e *exploitation* (Holmqvist, 2003). Contribuem para tais interações e desenvolvem-se a partir delas a combinação de recursos (Hardy *et al.*, 2003; Selnes e Sallis, 2003), a absorção da incerteza (Selnes e Sallis, 2003) e os papéis desempenhados pelos interfaceadores (Child, 2001), além do seu nível de rotatividade (Pettersen, 2001). Os resultados de aprendizagem envolvem tanto aprendizagem de sistemas e conceitos quanto elemen-

tos culturais, bem como o desenvolvimento de cooperação. Optou-se por colocar cooperação como um resultado por ser produto da confiança e do comprometimento (Palmatier *et al.*, 2006) e por depender da aprendizagem (Knight, 2002; Selnes e Sallis, 2003).

Dessa maneira, tendo em consideração o esquema conceitual, em se tratando de aprendizagem interorganizacional, por sua natureza dependente de relacionamentos interorganizacionais e da formação de confiança (Holmqvist, 2003), fica clara a importância do comprometimento, de se considerar a incerteza do ambiente e da presença de ativos específicos do relacionamento (Selnes e Sallis, 2003), assim como da qualidade das interações entre os indivíduos envolvidos e o aprender a confiar. Vale ressaltar, ainda, as dificuldades que podem reduzir essa qualidade, como a rotatividade de pessoal, sobretudo, dos interfaceadores.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Estratégias ligadas a relacionamentos interorganizacionais estão associadas a processos de interação e engajamento para desenvolver e manter relacionamentos cooperativos de longo prazo. No entanto, para Winklhofer *et al.* (2006), os benefícios dos relacionamentos interorganizacionais dependerão do quanto estes são valorizados nos níveis organizacionais e enraizados nas culturas organizacionais. Dependerão, ademais, de processos de aprendizagem, inclusive em nível interorganizacional.

Este trabalho teve por objetivo compreender e analisar os processos de aprendizagem advindos dos relacionamentos interorganizacionais, considerando as práticas do marketing de relacionamento. Os resultados do estudo permitem afirmar que a aprendizagem interorganizacional, no tocante às estratégias dos relacionamentos interorganizacionais, em específico às práticas do marketing de relacionamento, acontece de forma situada, tanto na exploração (*exploration*) quanto na sua utilização (*exploitation*). Inclui as fronteiras, os indivíduos e os grupos envolvidos, as interações vendedor-cliente (inclusive suas histórias) e as questões políticas e de poder, muito presentes nesta área da organização que lida com as relações com os mercados.

Assim, mesmo que as organizações alardeiem a importância do relacionamento interorganizacional, em muitos casos, não tem sido possível identificar os resultados desejados a partir da implementação de métodos, ações e ferramentas. Isso porque nem todas as empresas desejam estabelecer relacionamentos mais duradouros – o que existe, nesse caso, é geralmente apenas o discurso – pois isso exige o desenvolvimento de confiança, comprometimento e cooperação, bem como um ambiente propício à aprendizagem e a ações que incentivem tanto processos formais quanto informais de aprendizagem. Relacionamentos interorganizacionais dependem fundamentalmente de pessoas, o que demonstra a complexidade em suas estratégias e ações.

Por outro lado, deve-se ter em mente que, para se avançar nas estratégias de relacionamento, poderá ser necessário aprender a confiar, comprometer-se e, portanto, a cooperar. E isso se aprende fundamentalmente de maneira informal e tácita, por meio das interações, principalmente entre indivíduos e grupos de fronteira, o que não ocorre no curto prazo. Todavia, esses indivíduos e grupos, muitas vezes, são alvo de desconfiança e temor por seus pares nas organizações, conforme atesta Webster Jr. (1991).

Em se tratando de estratégias de relacionamento e do papel dos interfaceadores, as organizações deveriam atentar para a forma como ocorrem os processos formais e, sobretudo, informais de aprendizagem. Além disso, deveriam analisar como poderiam contribuir para oportunizar um ambiente favorável a esses processos, lembrando que as práticas, conforme ressaltado por Nicolini *et al.* (2003), não respeitam fronteiras e conectam coisas, pessoas e eventos.

Em relação a isso, como apresentam Fang *et al.* (2011), uma plataforma ou um canal apropriado para interação e comunicação entre organizações é necessário porque facilita a formação de interpretação conjunta, o que pode reduzir as diferenças. No entanto, as organizações deveriam levar em consideração as suas limitações em transformar conhecimento tácito em conhecimento explícito e atentar às oportunidades de compartilhamento de conhecimentos tácitos em momentos de aprendizagem formal.

Por isso, considerar a aprendizagem situada e de nível interorganizacional nas estratégias e práticas dos relacionamentos interorganizacionais implica compreender melhor os contextos, os microprocessos e as práticas dos atores envolvidos, principalmente dos interfaceadores. Pode-se considerar a aprendizagem organizacional e situada, em nível interorganizacional, portanto, como um referencial valioso para o aprofundamento da compreensão das dimensões, estratégias e práticas associadas aos relacionamentos interorganizacionais, bem como uma fonte para a formação de capacidades distintivas e de vantagens competitivas sustentáveis.

Dessa forma, como contribuições, este estudo evidencia como válida e oportuna a aproximação desenvolvida entre aprendizagem interorganizacional de natureza situada e marketing de relacionamento. Ademais, o esquema conceitual, oriundo do referencial teórico e dos achados em campo, permite compreender de maneira mais profunda a relação existente entre os temas, servindo como referencial pertinente à compreensão dos processos e resultados de aprendizagem em um contexto interorganizacional e em uma perspectiva situada, baseada nas práticas.

Como sugestão para futuros estudos, considerando as quatro questões de investigação de Antonello e Godoy (2010), relacionadas aos níveis de aprendizagem, à neutralidade da meta, à noção de mudança e à natureza processual, poder-se-ia analisar, em maior profundidade, como interagem os níveis de aprendizagem grupal, intergrupal, organizacional e interor-

ganizacional nas práticas dos relacionamentos, envolvendo o esquema conceitual proposto e não apenas canais de marketing, mas outras configurações interorganizacionais, como, por exemplo, cadeias de suprimentos, redes de cooperação e arranjos produtivos locais. Além disso, poder-se-ia analisar como a aprendizagem, em nível interorganizacional, que é de natureza processual e situada, possibilita mudanças, ou não, na organização, incluindo seus relacionamentos; como ocorre o processo de legitimação, ou não, de determinados grupos que se constituem de indivíduos de diferentes organizações e atuam na zona de fronteira das organizações. Quanto a isso, o uso da *grounded theory*, enquanto processo de análise, e a consideração das técnicas e dos instrumentos de coleta de dados utilizados neste estudo, com suas devidas adaptações, em duas fases distintas, possibilitarão a qualificação dos estudos associados a aprendizagem interorganizacional.

REFERÊNCIAS

- AGARIYA, A.K.; SINGH, D. 2011. What really defines Relationship Marketing? A review of definitions and general and sector-specific defining constructs. *Journal of Relationship Marketing*, 10(4):203-237. <http://dx.doi.org/10.1080/15332667.2011.624905>
- ANTONELLO, C.S. 2006. Aprendizagem na ação revisitada e sua noção com a noção de competência. In: International Meeting of the Iberoamerican Academy of Management, 4, Lisboa, 2005. *Anais...* Lisboa, IAM, p. 1-22.
- ANTONELLO, C.S. 2011. Saberes no singular? Em discussão a falsa fronteira entre aprendizagem formal e informal. In: C.S. ANTONELLO; A.S. GODOY (org), *Aprendizagem organizacional no Brasil*. Porto Alegre, Bookman, p. 225-245.
- ANTONELLO, C.S.; GODOY, 2010. A.S. A encruzilhada da aprendizagem organizacional: uma visão multiparadigmática. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(2):310-332.
- BALLANTYNE, D. 2004. Dialogue and its role in the development of relationship specific knowledge. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19(2):114-123. <http://dx.doi.org/10.1108/08858620410523990>
- BANDEIRA-DE-MELLO, R. 2010. *Softwares em pesquisa qualitativa*. In: C.K. GODOY; R. BANDEIRA-DE-MELLO; A.B. SILVA (org), *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. 2ª ed., São Paulo, Saraiva, p. 429-460.
- BANDEIRA-DE-MELLO, R.; CUNHA, C.J.C.A. 2010. *Grounded theory*. In: C.K. GODOY; R. BANDEIRA-DE-MELLO; A.B. SILVA (org.), *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. 2ª ed., São Paulo, Saraiva, p. 241-266.
- BARNEY, J. 1991. Firm Resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1):99-120. <http://dx.doi.org/10.1177/014920639101700108>
- BATT, P.; PURCHASE, S. 2004. Managing collaboration within networks and relationships *Industrial Marketing Management*, 33:169-174. <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2003.11.004>
- BROWN, J.S.; DUGUID, P. 2001. Knowledge and organization: a social-practice perspective. *Organization Science*, 12(2):198-213. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.12.2.198.10116>
- CHILD, J. 2001. Learning through Strategic Alliances. In: M. DIERKES; A.B. ANTAL; J. CHILD; I. NONAKA (eds.), *Organizational learning and knowledge*. Oxford, Oxford University Press, p. 657-680.
- CHILD, J.; FAULKNER, D. 1998. *Strategies of co-operation: managing alliances, networks and joint ventures*. Oxford, Oxford University Press, 371 p.
- COUGHLAN, A.T.; ANDERSON, E.; STERN, L.W.; EL-ANSARY, A.I. 2012. *Canais de marketing e distribuição*. 7ª ed., Porto Alegre, Bookman, 459 p.
- DAY, G.S.; REIBSTEIN, D.J. 2004. *Wharton on dynamic competitive strategy*. New York, Wiley, 465 p.
- ELKJAER, B. 2004. Organizational learning: the third way. *Management Learning*, 35(4):419-434. <http://dx.doi.org/10.1177/1350507604048271>
- ELLIS, N.; LOWE, S.; PURCHASE, S. 2006. Towards a re-interpretation of industrial networks: a discursive view of culture. *The IMP Journal*, 1(2):20-40.
- FANG, S.; FANG, S.; CHOU, C.; YANG, S.; TSAI, F. 2011. Relationship learning and innovation: The role of relationship-specific memory. *Industrial Marketing Management*, 40:743-753. <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.02.005>
- GAGLIARDI, P. 1986. The creation and change of organizational cultures: a conceptual framework. *Organization Studies*, 7(2):117-134. <http://dx.doi.org/10.1177/017084068600700203>
- GEYSKENS, I.; STEENKAMP, J.; KUMAR, N. 1999. A meta-analysis of satisfaction in marketing channel relationships. *Journal of Marketing Research*, 36(2):223-238. <http://dx.doi.org/10.2307/3152095>
- GHERARDI, S. 2005. *Organizational knowledge: the texture of workplace learning*. London, Blackwell, 265 p.
- GODOY, A.S. 2010. Estudo de caso qualitativo. In: C.K. GODOY; R. BANDEIRA-DE-MELLO; A.B. SILVA (org), *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. 2ª ed., São Paulo, Saraiva, p. 115-146.
- GRÖNROOS, C. 2004. The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 19(2):99-113. <http://dx.doi.org/10.1108/08858620410523981>
- GUMMESSON, E. 2010. *Marketing de relacionamento total*. 3ª ed., Porto Alegre, Bookman, 368 p.
- GUNDLACH, G.T.; CANNON, J.P. 2010. "Trust but verify"? The performance implications of verification strategies in trusting relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(4):399-417. <http://dx.doi.org/10.1007/s11747-009-0180-y>
- HÅKANSSON, H.; SNEHOTA, I. 1995. *Developing relationships in business networks*. London, Routledge, 418 p.
- HALLEY, A.A. 1998. Applications of boundary theory to organizational and inter-organizational culture. *Public Administration and Management*, 3(2):1-14.
- HARDY, C.; PHILLIPS, N.; LAWRENCE, T. 2003. Resources, knowledge and influence: the organizational effects of interorganizational collaboration. *Journal of Management Studies*, 40(2):321-347. <http://dx.doi.org/10.1111/1467-6486.00342>
- HOLMQVIST, M. 2003. A dynamic model of intra- and interorganizational learning. *Organization Studies*, 24(1):95-123. <http://dx.doi.org/10.1177/0170840603024001684>
- JANOWICZ-PANJAITANA, M.; NOORDERHAVENB, N.G. 2008. Formal and informal interorganizational learning within strategic alliances. *Research Policy*, 37:1337-1355. <http://dx.doi.org/10.1016/j.respol.2008.04.025>

- KNIGHT, L. 2002. Network learning: exploring learning by interorganizational networks. *Human Relations*, 55(4):427-454. <http://dx.doi.org/10.1177/0018726702554003>
- LANE, C. 2001. Organizational learning in supplier networks. In: M. DIERKES; A.B. ANTAL; J. CHILD; I. NONAKA (eds.), *Organizational learning and knowledge*. Oxford, Oxford University Press, p. 699-715.
- LARENTIS, F.; ANTONELLO, C.S. 2009. Aprendizagem organizacional e situada: referenciais possíveis para compreensão do Marketing de Relacionamento? In: Encontro da ANPAD, 33, 2009, São Paulo. *Anais...* São Paulo, ANPAD, p. 1-15.
- LAVE, J.; WENGER, E. 1991. *Situated learning: legitimate peripheral participation*. Cambridge, Cambridge University Press, 142 p. <http://dx.doi.org/10.1017/CBO9780511815355>
- LIU, C.E. 2012. An investigation of relationship learning in cross-border buyer-supplier relationships: The role of trust. *International Business Review*, 21(3):311-327. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ibusrev.2011.05.005>
- MERRIAN, S.B. 2009. *Qualitative research*. San Francisco, Jossey-Bass, 304 p.
- MORGAN, R.M. 2000. Relationship Marketing and Marketing Strategy. In: J.N. SHETH; A. PARVATIYAR (ed.), *Handbook of Relationship Marketing*. Thousand Oaks, Sage, p. 481-504. <http://dx.doi.org/10.4135/9781452231310.n18>
- MORGAN, R.M.; HUNT, S.D. 1994. The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3):20-38. <http://dx.doi.org/10.2307/1252308>
- NICHOLSON, C.Y.; COMPEAU, L.D.; SETHI, R. 2001. The role of interpersonal liking in building trust in long-term channel relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(1):3-15. <http://dx.doi.org/10.1177/0092070301291001>
- NICOLINI, D.; GHERARDI, S.; YANOW, D. 2003. Introduction: toward a practice-based view of knowing and learning in organizations. In: D. NICOLINI; S. GHERARDI; D. YANOW (eds), *Knowing in organizations: a practice-based approach*. New York, M. E. Sharpe, p. 3-31.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. 1997. *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro, Campus, 358 p.
- NONAKA, I.; TOYAMA, R.; HIRATA, T. 2011. *Managing Flow: Teoria e casos de empresas baseadas no conhecimento*. Porto Alegre, Bookman, 304 p.
- PALMATIER, R.W.; DANT, R.P.; EVANS, K.R. 2006. Factors influencing the effectiveness of Relationship Marketing: a meta-analysis. *Journal of Marketing*, 70:136-153. <http://dx.doi.org/10.1509/jmkg.70.4.136>
- PETTERSEN, I.G. 2001. A multi-level perspective on the dissolution of business relationships. In: The 17th Annual IMP Conference, Oslo, 2011. *Proceedings...* Oslo, IMP, p. 1-13.
- SANZO, M.J.; SANTOS, M.L.; GARCÍA, N.; TRESPALACIOS, J.A. 2012. Trust as a moderator of the relationship between organizational learning and marketing capabilities: Evidence from Spanish SMEs. *International Small Business Journal*, 30(6):700-726. <http://dx.doi.org/10.1177/0266242611418907>
- SCHAKETT, T.; FLASCHNER, A.; GAO, T.T.; EL-ANSARY, A. 2011. Effects of Social Bonding in Business-to-Business Relationships. *Journal of Relationship Marketing*, 10(4):264-280. <http://dx.doi.org/10.1080/15332667.2011.624919>
- SELNES, F.; SALLIS, J. 2003. Promoting Relationship Learning. *Journal of Marketing*, 67:80-95. <http://dx.doi.org/10.1509/jmkg.67.3.80.18656>
- SHETH, J.N.; PARVATIYAR, A. 2000. The domain and conceptual foundations of Relationship Marketing. In: J.N. SHETH; A. PARVATIYAR (ed.), *Handbook of Relationship Marketing*. Thousand Oaks, Sage, p. 3-38. <http://dx.doi.org/10.4135/9781452231310>
- STRATI, A. 2003. Knowing in practice: aesthetic understanding and tacit knowledge. In: D. NICOLINI; S. GHERARDI; D. YANOW (eds). *Knowing in organizations: a practice-based approach*. New York, M. E. Sharpe, p. 53-75.
- WEBSTER JÚNIOR, F.E. 1991. *Industrial marketing strategy*. 3^a ed., New York, Wiley, 371 p.
- WEICK, K.E.; WESTLEY, F. 2004. Aprendizagem organizacional: confirmando um oxímoro. In: S.R. CLEGG; C. HARDY; W.R. NORD, *Handbook de Estudos Organizacionais*. São Paulo, Atlas, vol. 3, p. 361-388.
- WILSON, D.T. 2000. An integrated model of buyer-seller relationships. In: J.N. SHETH; A. PARVATIYAR (ed.), *Handbook of Relationship Marketing*. Thousand Oaks, Sage, p. 245-270. <http://dx.doi.org/10.4135/9781452231310.n9>
- WINKLHOFER, H.; PRESSEY, A.; TZOKAS, N. 2006. A cultural perspective of relationship orientation: using organisational culture to support a supply relationship orientation. *Journal of Marketing Management*, 22(1):169-194. <http://dx.doi.org/10.1362/026725706776022236>
- YANG, C.; LAI, C. 2012. Relationship learning from organizational knowledge stores. *Journal of Business Research*, 65:421-428. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.10.001>
- YIN, R.K. 2010. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 4^a ed., Porto Alegre, Bookman, 212 p.

Submitted on April 27, 2013

Accepted on June 21, 2014

FABIANO LARENTIS

Universidade de Caxias do Sul
Rua Francisco Getúlio Vargas, 1130, Bloco F, 95070-560,
Caxias do Sul, RS, Brasil

CLAUDIA SIMONE ANTONELLO

Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Rua Washington Luis, 855, 90010-460,
Porto Alegre, RS, Brasil

GABRIEL SPERANDIO MILAN

Universidade de Caxias do Sul
Rua Francisco Getúlio Vargas, 1130, Bloco F, 95070-560,
Caxias do Sul, RS, Brasil

DEONIR DE TONI

Universidade de Caxias do Sul
Rua Francisco Getúlio Vargas, 1130, Bloco F, 95070-560,
Caxias do Sul, RS, Brasil

APÊNDICES APPENDIXES

Apêndice 1 – Primeiro roteiro de entrevistas (para empresa fornecedora).

Appendix 1 – First semi-structured interview script (to supplier).

Dimensões consideradas	Questão do Roteiro
Relacionamentos Interorganizacionais (geral)	<p>Relate um dia de trabalho. Descreva com detalhes um dia de trabalho, desde o momento que você acorda até o horário de dormir (explorar o que faz, com quem interage, quantas vezes interage, periodicidade das atividades, o que é rotineiro, o que é imprevisto).</p> <p>Como você percebe ser um vendedor da XXX (nome da empresa)?</p> <p>Como o relacionamento com outras organizações tem contribuído no desempenho da sua organização? (explorar questões quanto à aprendizagem e competência, desempenho de mercado e financeiro, satisfação de clientes e lealdade)?</p>
Confiança no relacionamento	<p>Para você, o que é confiança entre cliente e sua empresa?</p> <p>Conte como ocorre/se estabelece o processo de confiança entre o cliente e sua empresa? Como você identifica a confiança entre sua empresa e os clientes? Como ela tem se formado? (avaliar aspectos que têm facilitado e dificultado seu desenvolvimento)</p>
Comprometimento no relacionamento	<p>Para você, o que significa comprometimento entre cliente e sua empresa?</p> <p>Conte como você acredita que se estabelece/ocorre o processo de comprometimento entre cliente e sua empresa? (avaliação, formação, dificuldades)</p>
Comunicação no relacionamento	<p>Como ocorre o processo de comunicação entre sua empresa e o cliente?</p> <p>A comunicação tem estreitado os relacionamentos com seus clientes? Exemplifique. Como isso ocorre? Por quê?</p>
Cooperação no relacionamento	<p>De que forma ocorre o processo de cooperação entre vocês? Exemplifique. Como a cooperação tem contribuído?</p> <p>Como você avalia a cooperação entre vocês? A confiança e o comprometimento têm contribuído? Como? Exemplifique.</p>
Qualidade do relacionamento	<p>Em qual(is) dos seus clientes considera que o relacionamento é mais estreito? Como isso ocorre? Por que especificamente nesses clientes? Quanto tempo de relacionamento?</p> <p>Como ocorre sua interação com pessoas de outras organizações (quem são, qual o motivo do contato)? Inclui esses clientes indicados acima? Relate uma situação.</p> <p>Em que situações procura ajuda dessas pessoas/colegas? Relate uma situação.</p> <p>Como esses indivíduos têm percebido os problemas? Como eles se sentem junto com essas pessoas (de organizações diferentes? Como eles enxergam o mundo? No que eles divergem? Por quê?</p> <p>Como você compara a interação desses indivíduos com os indivíduos da empresa cliente (entre empresas diferentes) e desses indivíduos com seus colegas de trabalho (dentro da mesma empresa)? O que isso tem ocasionado?</p> <p>O que mudou em você a partir desses relacionamentos? E em seus colegas de empresa? Exemplifique.</p> <p>O que mudou nos indivíduos que fazem parte da empresa cliente? Exemplifique.</p>
Aprendizagem Interorganizacional situada	<p>Como a confiança, o comprometimento, a frequência de interação e a cooperação têm colaborado para isso? De que forma? Exemplifique.</p> <p>Como os indivíduos ligados ao relacionamento (incluindo você) aprendem entre si? (explorar o que aprendem) Exemplifique.</p> <p>Quais são as maiores dificuldades nesse relacionamento com empresa(s) diferente(s)? Por quê? E os pontos positivos? Por quê? O que tem contribuído para isso? Exemplifique</p> <p>A partir do estabelecimento de relacionamentos, você percebeu algumas mudanças em sua empresa? Quais? Por que você acredita que isto ocorreu? Descreva a mudança (buscar identificar mudanças relacionadas à cultura).</p> <p>E na empresa cliente?</p> <p>Como essas mudanças têm gerado a continuidade dos relacionamentos? (avaliar dificuldades e conflitos)</p>

Apêndice 2 – Roteiro para observação (para empresa fornecedora).

Appendix 2 – Observation script (to supplier).

	Tópicos
Comunicação	Tipos de palavras utilizadas Nível de informalidade presente Tipos de assuntos tratados/conversas paralelas. Assuntos/expressões do discurso que receberam mais ênfase
Problemas, conflitos e aprendizagem	Indicações/sinais de conflitos Indicações de desconforto gerado pela conversa Forma como os problemas são encarados e resolvidos Tipos de atitudes presentes Temores presentes
Confiança, comprometimento e cooperação	Sinais/indicações
Qualidade do relacionamento e aprendizagem	Comentários sobre outras pessoas das organizações dos envolvidos
	Comparações feitas com outras pessoas das organizações envolvidas
	Sinais que indiquem o futuro do relacionamento

Apêndice 3 – Segundo roteiro de entrevistas (para empresa fornecedora).

Appendix 3 – Second semi-structured interview script (to supplier).

	Questões
Aprendizagem Interorganizacional	Que atividades são feitas em conjunto com os lojistas/franqueados? O que elas significam para você e para a empresa (o que está por trás)? Como a empresa XXX faz uso das melhores práticas dos seus franqueados/lojistas? Como lojistas provindos de outras marcas/bandeiras contribuíram para as práticas da empresa XXX? Em que a empresa XXX contribuiu com eles?
Cultura Organizacional	Como você descreveria a cultura de sua empresa, o seu jeito de ser? Comente o que é peculiar a ela. Dentro dos departamentos, há diferenças? Que eventos/encontros/cerimônias que ocorrem junto com a empresa XX reforçam/tem relação com o relacionamento? O que eles significaram/significam para você? O que mudou neles no decorrer do tempo?
Aprendizagem Interorganizacional e Cultura Organizacional	O que faz com que as lojas adotem o jeito de ser da empresa XXX? E o que faz com que a empresa XXX adote o jeito de ser das lojas/franquias?
Conflitos no Relacionamento	Existem, na sua atividade profissional, conflitos ou incertezas considerando suas responsabilidades com a empresa e o relacionamento com os clientes?
Rotatividade	Como a rotatividade dos funcionários da franquia/lojista dificulta o relacionamento com a empresa XXX, e vice-versa? E em relação às culturas envolvidas?
Poder	Qual sua opinião a respeito do nível de interdependência entre a empresa XXX e os franqueados/lojistas? Como se dá o uso do poder de ambas as partes?
Aprendizagem Interorganizacional	O que falta ainda a empresa XXX aprender para lidar com franquias/lojistas? E as franquias/lojistas? (explorar questões ligadas ao relacionamento e cultura)