



**V SINGEP**

**Simposio Internacional de Gest3o de Projetos, Inova3o e Sustentabilidade**  
**International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability**

ISSN: 2317 - 8302

## **O que facilita a ado3o de sustentabilidade em redes de coopera3o?**

**LISILENE MELLO DA SILVEIRA**

Pontifcia Universidade Cat3lica do Rio Grande do Sul (PUCRS)  
lisilene.silveira@hotmail.com

**MAIRA PETRINI**

Pontifcia Universidade Cat3lica do Rio Grande do Sul (PUCRS)  
maira.petrini@puers.br

**ANA CLARISSA SANTOS**

aclarissa@cpovo.net

A primeira e terceira autora agradecem o apoio da CAPES.



V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade

International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

## O QUE FACILITA A ADOÇÃO DE SUSTENTABILIDADE EM REDES DE COOPERAÇÃO?

### Resumo

O objetivo deste artigo é analisar quais características das redes de cooperação e fatores já presentes na literatura para a adoção de iniciativas de sustentabilidade facilitam a adoção de sustentabilidade em redes de cooperação. O método baseou-se em estudos de casos múltiplos em 9 redes de cooperação do Rio Grande do Sul, sendo três redes pertencentes a cada setor: indústria, comércio e prestação de serviços, a fim de buscar a diversidade de contextos. Os dados primários foram coletados a partir de entrevistas com três integrantes de cada rede. Os dados secundários foram coletados a partir de pesquisa documental, contemplando relatórios internos, memorandos e websites. Foram identificados 12 facilitadores para a adoção de sustentabilidade, dos quais somente dois estão diretamente relacionados ao contexto de redes de cooperação. Os facilitadores específicos do contexto – troca de experiências e confiança, estão relacionados a uma postura proativa, enquanto quatro facilitadores genéricos recebem destaque - legislação, vantagem competitiva, reputação organizacional e influência dos stakeholders e relacionam-se a uma postura mais reativa. Foram identificadas três proposições que relacionam alguns facilitadores que podem ser objeto de testes em futuras pesquisas.

**Palavras-chave:** Redes de Cooperação; Facilitadores para Adoção de Sustentabilidade; Desenvolvimento sustentável.

### Abstract

The purpose of this article is to analyze which characteristics of cooperative networks and factors already present in the literature for the adoption of sustainable initiatives facilitate the adoption of sustainability in cooperative networks. The method was based on multiple case studies in nine cooperative networks in Rio Grande do Sul state with three of them from each one of the industry, trade and services sectors, in order to seek the diversity of contexts. Primary data were collected from interviews with three members of each network. Secondary data were collected from documentary research, comprehending internal reports, memos and websites. Twelve facilitators have been identified for the adoption of sustainability, out of which only two are directly related to the context of cooperative networks. Specific facilitators of context – experience exchange and confidence – are related to a proactive stance, whereas four generic facilitators are highlighted - legislation, competitive advantage, organizational reputation and influence of stakeholders - and relate to a more reactive stance. Three propositions that relate some facilitators which can be object of tests in future researches have been identified.

**Keywords:** Cooperative Networks; Facilitators for Adopting Sustainability; Sustainable development.



## 1 Introdução

O desenvolvimento sustentável representa um desafio tanto para a sociedade quanto para o mundo dos negócios. A visão de um negócio focado, exclusivamente, no crescimento econômico, parece descolar da realidade atual, uma vez que não se pode considerar mais a organização isolada do ambiente e da sociedade. O cenário mundial, desenhado a partir do último terço do século passado, levou a um relativo consenso entre os defensores do desenvolvimento capitalista e seus críticos, quanto à urgência da adoção de estratégias sociopolítico-ambientais sustentáveis (Baumgartner, 2014). Desta forma, integrar dimensões que envolvam crescimento econômico, conservação ambiental e equidade social passa a ser um desafio na gestão organizacional.

Justamente para superar a alta competitividade e os desafios complexos de gestão organizacional, muitas organizações com interesses e objetivos comuns têm procurado atuar de forma conjunta, formando as redes de cooperação ou redes de empresas (Ribault, Martinet & Lebidois, 1995). O objetivo das redes é promover a cooperação entre as empresas parceiras, a partir da realização de ações conjuntas, da busca de soluções para problemas comuns e da viabilização de novas oportunidades. Assim sendo, as redes têm um papel importante na inovação para a gestão ambiental e desenvolvimento sustentável (Miemczyk, Johnsen & Macquet, 2012). Além disto, a criação de redes colaborativas para alcançar os objetivos de sustentabilidade ambiental, por meio do desenvolvimento de produtos e processos de produção, está se tornando uma estratégia (Dangelico, Pontrandolfo & Pujari, 2013). Em outras palavras, a cooperação interorganizacional promovida nas redes pode ser compreendida como um elemento importante na resolução de problemas relacionados à sustentabilidade (Korhonen, Von Malmborg, Strachan & Ehrenfeld, 2004).

Muitas pesquisas já têm sido conduzidas, por um lado, identificando características das redes de cooperação (Petrini & Pozzebon, 2010; Arenhart, Campigotto, Sehnem & Bernardy, 2013; Ramirez, 2013; Kemp, Nijhoff-Savvaki, Ruitenburt & Trienekens, 2014; Bhanot & Bapat, 2015) e, por outro, investigando fatores que levam a adoção de sustentabilidade nas organizações (Balestrin & Verschoore, 2008; Da Rosa & Bitencourt, 2015; Lima, Carvalho, Guimarães & Lima Medeiros, 2016). Neste contexto, emerge nossa questão de pesquisa: O que facilita a adoção de sustentabilidade em redes de cooperação? Desta forma, ao identificar características das redes de cooperação e fatores já presentes na literatura para a adoção de iniciativas de sustentabilidade, o objetivo deste artigo foi analisar quais destas características e fatores facilitam a adoção de tais iniciativas.

Foram analisadas 9 redes de cooperação, sendo três redes pertencentes ao setor da indústria, três redes do setor de comércio e três redes do setor de prestação de serviços, a fim de buscar a diversidade de contextos.

Como resultados foram identificados 12 facilitadores para a adoção de sustentabilidade no contexto de redes de cooperação, dos quais somente dois estão diretamente relacionados a este contexto. Os demais se evidenciam de forma mais genérica, sendo aplicáveis em outros contextos. Dentre estes, quatro deles merecem destaque: legislação, vantagem competitiva, reputação organizacional e influência dos *stakeholders*.

Estes facilitadores específicos estão relacionados a uma postura proativa na adoção de sustentabilidade, enquanto os facilitadores genéricos, com destaque para quatro deles, relacionam-se a uma postura mais reativa.



## 2. Redes de Cooperação

A partir da década de 80 o conceito de cooperação começou a ter força pautada nos estudos que reforçaram a conceituação de cooperação como uma estratégia organizacional (Astley & Fombrum, 1983; Astley, 1984). O termo rede é definido como um conjunto de “nós” interconectados, a partir da compreensão de que o mundo contemporâneo se estrutura através de complexas teias de relacionamentos (Castells, 2000; Brass, Galaskiewicz, Greve & Tsai, 2004). A cooperação em si é a essência da rede de cooperação, a qual consiste em um processo no qual as partes interessadas atuam de forma a construir, explorar e procurar as melhores soluções para um determinado problema (Gray & Wood, 1991).

A cooperação nasce a partir do fato de que as empresas necessitam acessar o *know-how* das demais empresas para obterem vantagem competitiva no mercado (Khanna, Gulati & Nohria, 1998). Sendo assim, a utilização coletiva do conhecimento produz benefícios comuns às empresas. O crescimento das redes compostas por PMEs demonstra que a motivação principal está na necessidade de soluções para os problemas coletivos, como se percebe em iniciativas da América Central, da América do Sul e nas experiências brasileiras (Balestrin & Verschoore, 2008).

A rede de cooperação é uma organização formada por associados empresariais, que possuem objetivos comuns, prazo ilimitado de existência e uma governança específica e singular para reger as relações de propriedades singulares (Balestrin & Verschoore, 2008). Os objetivos mais comuns das redes centram-se no acesso ao conhecimento e à aprendizagem, na diminuição de custos, na ampliação da escala, na adaptação às mudanças, na redução de riscos, na complementação de ativos e no desenvolvimento de capacitações (Ebers, 1997; Wildeman, 1998). O funcionamento de uma rede se dá com a existência de mecanismos de gestão, os quais visam regular a relação entre os atores, inibindo comportamentos oportunistas dentro da rede (Grandori & Soda, 1995), bem como buscam estabelecer relações empresariais menos formalizadas, duradouras e de confiança (Verschoore, 2004).

Estudos, tanto internacionais (Müller-Seitz, 2011; Lee & Monge, 2011; Chassagnon, 2014; D'oliveira, 2016), quanto nacionais (Balestrin, Verschoore & Reyes Jr, 2010; Poletto, Duarte & Mata, 2011; Feijó & Zuquetto, 2014; Soares, Wegner & Dolci, 2016) demonstram a importância das redes de cooperação como estratégias relacionais capazes de propiciar a geração de resultados que transcendem a simples soma dos recursos organizacionais individuais.

Muitas são as características envolvidas na formação e desenvolvimento de uma rede de cooperação. No quadro 1 é apresentada uma síntese das características relevantes de uma rede de cooperação encontradas nas literaturas estudadas.

Características	Definição	Autores
<b>Interação</b>	É o estabelecimento de relações que buscam a sinergia coletiva, partindo de capacidades individuais de cada empresa.	Balestrin e Verschoore (2008); Da Rosa e Bitencourt (2015).
<b>Disposição/ social</b> <b>Relação</b>	É uma conduta plural, de vários participantes, que possui e apresenta de maneira reciprocamente referida, orientando-se por essa reciprocidade, mas não necessariamente possui o mesmo sentido para os participantes da relação.	Balestrin e Verschoore (2008).
<b>Complementariedade</b>	É o desenvolvimento de relacionamentos que habilitam o acesso a recursos não existentes na empresa, bem como sua combinação com aqueles disponíveis na rede.	Balestrin e Verschoore (2008); Lima et al. (2016).



<b>Coerência</b>	É uma tarefa articuladora, que permite que os esforços de cada integrante da rede sejam direcionados para um objetivo concreto comum, o qual deve funcionar como princípio organizador.	Balestrin e Verschoore (2008).
<b>Conectividade</b>	Trata-se da intensidade e frequência da comunicação entre indivíduos, grupos ou organizações.	Hage and Hollingsworth (2000); Cabral, De Almeida Camargo, De Souza and Verschoore Filho (2014).
<b>Confiança</b>	É um fenômeno interpessoal, intrínseco às relações sociais, sendo também a expectativa que atenua o temor ao ato oportunista por parte de um parceiro comercial, principalmente quando estão envolvidos fatores relacionados à Pesquisa e Desenvolvimento.	Cabral, De Almeida Camargo e De Souza Verschoore Filho (2014); Da Rosa e Bitencourt (2015).
<b>Competência Coletiva</b>	É uma ação interativa coletiva alicerçada nas habilidades dos indivíduos, baseando-se no foco do grupo.	Da Rosa e Bitencourt (2015).
<b>Aprendizagem</b>	É a acessibilidade de novos conceitos, métodos, estilos e maneiras de abordar a gestão, a resolução de problemas e o desenvolvimento dos negócios das empresas associadas.	Balestrin e Verschoore (2008).
<b>Competitividade</b>	É a capacidade da organização de entender e gerir os seus recursos, mediante a adequação às normas e padrões de conduta socialmente valorizados, que correspondem às expectativas dos seus atores.	Mueller (2012); Lima et al. (2016).
<b>Autonomia</b>	É a flexibilidade e a agilidade das empresas poderem ser agrupadas ou reagrupadas, a fim de indicarem seus principais componentes para responder às complexas e mutantes condições que ameaçam o conjunto de empresas.	Verschoore (2004); Buhler e Schreiber (2015).
<b>Governança</b>	É o uso de instituições e estruturas de autoridade e de colaboração para alocar recursos, coordenar e controlar a ação conjunta na rede como um todo, sendo essas interações distintas das relações operacionais.	Provan and Kenis (2007); Klein, Pereira e Quatrin (2015).

Quadro 1 - Características das Redes de Cooperação

Assim, o objetivo das redes é fomentar a cooperação entre as empresas associadas, promovendo a realização de ações conjuntas e a busca de soluções para problemas comuns como uma estratégia organizacional. Neste contexto de estratégia organizacional, a garantia do futuro e a geração de valor, como redução de custos originados da utilização de métodos de produção mais limpa e inovação ou ligados à saúde, segurança e mão-de-obra, a facilitação de acesso a instituições de crédito e a reputação da empresa são alguns dos motivos para associar a sustentabilidade na prática empresarial (Teles, Dutra, Ribeiro, & De Macedo Guimarães, 2016).

### 3. Sustentabilidade e os fatores que levam a ela

A sustentabilidade vem sendo debatida, tanto no meio acadêmico quanto no cenário competitivo empresarial, e as organizações deparam-se com pressões para implementar iniciativas, reconhecendo suas responsabilidades nas áreas social, econômica e ambiental (Bianchi, Faé, Gelatti & Rocha, 2013). A sustentabilidade empresarial é proposta pelo conceito do “Resultado Tríplice” ou *Triple Bottom Line* (TBL), como um modelo para as organizações interpretarem a sustentabilidade através da integração de três dimensões:



econômica, ambiental e social (Elkington, 1997; Seuring, Schrader & Freimann, 2012; Silveira, 2013). A dimensão econômica é conceituada pela eficácia econômica em termos macro e não apenas na lucratividade empresarial, sendo caracterizada pela capacidade de incorporar atributos de sustentabilidade aos resultados financeiros da organização. A dimensão social diz respeito aos direitos humanos, não se limitando ao cumprimento legal, sendo envolvida em todos os relacionamentos da empresa. A dimensão ambiental se refere à preservação dos recursos naturais e produção de recursos renováveis. Surge por meio da utilização dos recursos não renováveis e prejudiciais ambientalmente, sendo necessária a redução do volume dos resíduos e da poluição por meio de conservação, reciclagem e utilização de tecnologias limpas.

Em suma, a sustentabilidade é evidenciada como uma oportunidade de novos negócios para as pequenas empresas, a qual se tornou uma prática em ascensão no que diz respeito às tentativas das empresas em atender as expectativas, pressões e críticas dos interessados, que aspiram ser mais bem informados sobre os impactos sociais e ambientais das atividades de seus negócios (Boiral, 2013). Como parte desta prática, as organizações adotam iniciativas de sustentabilidade, na sua maioria orientadas por relatórios de sustentabilidade, que são mecanismos de comunicação de tais iniciativas e seus indicadores de desempenho. Dentre eles, o *Global Reporting Initiative* (GRI) é o modelo de relatório mais amplamente utilizado pelas organizações (Alonso-Almeida, Llach & Marimon, 2014). Nesta pesquisa, a identificação das iniciativas de sustentabilidade no campo foi feita com base nas iniciativas apresentadas no GRI.

Nas pesquisas em sustentabilidade e Responsabilidade Social Corporativa a investigação em relação aos direcionadores e facilitadores que levam as organizações a adotarem iniciativas de sustentabilidade é bastante presente. A literatura revisitada está sumarizada no Quadro 2, onde são apresentados os fatores que direcionam a adoção de iniciativas de sustentabilidade pelas organizações. Este quadro foi utilizado como base para um dos blocos de questões do protocolo de pesquisa.

FATORES	AUTORES
<b>Influência dos Stakeholders</b> Comunidade local, agências ou bancos financiadores, seguradoras, ONGs, consumidores, movimentos sociais e ambientalistas e Governos podem afetar as práticas sustentáveis da rede.	Schenini (2005); González-Benito and González-Benito (2006); Lange (2013); Kemp et al. (2014); Bhanot and Bapat (2015).
<b>Legislação</b> Trata do licenciamento de implantação, ampliação e operação de organizações estabelecido na legislação ambiental, em novas regulamentações, regras e normas, na redução das despesas com multas e descontaminações e na prevenção de ações judiciais.	Schenini (2005); Caprar and Neville (2012).
<b>Estrutura Organizacional</b> Forma de estruturar recursos provenientes da rede, objetivando o desenvolvimento de atividades comuns às empresas relacionadas às iniciativas de sustentabilidade.	Petrini and Pozzebon (2010); Lange (2013).
<b>Legitimidade</b> Refere-se à interpretação dos atos da rede, constantemente avaliados pela sociedade.	Petrini and Pozzebon (2010); Ramirez (2013).
<b>Recursos da Organização</b> Recursos disponíveis para que a rede atinja seus objetivos: bens ou serviços utilizados nas atividades, tamanho da empresa, tempo de existência da empresa, grau de internacionalização, posição na	González-Benito and González-Benito (2006); Kemp et al. (2014); Bhanot and Bapat (2015).



cadeia de valor, estrutura de governança e atitudes gerenciais, motivacionais e estratégicas.	
<b>Comprometimento e Liderança da administração</b> Processo de influência exercida de forma intencional por parte dos gestores da rede nas demais empresas.	Petrini and Pozzebon (2010); Arenhart et al. (2013); Ramirez (2013); Kemp et al. (2014).
<b>Prevenção de acidentes ecológicos</b> Conjunto de medidas ou preparação antecipada para evitar que ocorram acidentes ecológicos.	Schenini (2005); Malta, Mariani e Arruda (2015).
<b>Flexibilidade</b> Agilidade da rede em estruturar-se e adaptar-se a mudanças.	Székely and Knirsch (2005); Severo (2015).
<b>Consciência ecológica</b> Sentimento de envolvimento do indivíduo com o meio ambiente, assumindo atitudes condizentes à preservação e ao cuidado com o meio em que se vive.	Bansal and Roth (2000); Paulraj (2009); Kemp et al. (2014).
<b>Vantagem Competitiva</b> Capacidade da rede de realizar eficientemente o conjunto de atividades necessárias para obter resultados superiores à média das demais organizações.	Schenini (2005); Kemp et al (2014); Bhanot and Bapat (2015).
<b>Reputação</b> Crédito de confiança adquirido pela rede, associado a um bom nome, credibilidade e reconhecimento.	Ramirez (2013); Arenhart et al. (2013).
<b>Incentivo Governamental</b> A existência de políticas governamentais bem estruturadas que estimulem as iniciativas de sustentabilidade.	Brammer, Hoejmose and Marchant, (2012), Strand, Freeman and Hockerts (2015).

Quadro 2 - Fatores para a adoção de iniciativas de sustentabilidade

A partir da literatura revisada identificamos as características das redes de cooperação e os fatores que influenciam a adoção de iniciativas de sustentabilidade que serviram de base para a pesquisa no campo.

#### 4 Método

O estudo tem caráter qualitativo e a estratégia de pesquisa utilizada foi o estudo de casos múltiplos (Yin, 2010). Para seleção dos casos utilizaram-se os seguintes critérios: a) apresentar iniciativas de sustentabilidade, b) contemplar os três setores da economia (indústria, comércio e prestação de serviços), a fim de buscar a diversidade de contextos e c) demonstrar interesse em implantar ferramentas e metodologias administrativas para condução do negócio coletivo. Assim, optou-se por analisar redes de cooperação que foram desenvolvidas ou acompanhadas pelo Programa Redes de Cooperação do Estado do Rio Grande do Sul, visto que tal programa destina-se a apoiar a cooperação horizontal, fomentando a formação de redes em um elo da cadeia produtiva (Verschoore, 2004). Nove redes de cooperação foram selecionadas, sendo três redes pertencentes ao setor da indústria (denominadas IND 1, IND 2 e IND 3), três redes do setor de comércio (COM 1, COM 2, COM 3) e três redes do setor de prestação de serviços (SER 1, SER 2, SER 3).

O protocolo de pesquisa foi estruturado em dois blocos de questões com base nos Quadros 1 e 2. A validação do instrumento de pesquisa foi feita por dois pesquisadores em redes de cooperação, dois pesquisadores em sustentabilidade, dois consultores de redes de cooperação e duas redes de cooperação que não participaram da fase de coleta de dados.



A coleta dos dados primários ocorreu a partir das entrevistas realizadas com três integrantes de cada rede, sendo um associado que não faz parte da diretoria e dois gestores membros da atual diretoria. Os dados secundários foram coletados a partir de pesquisa documental, contemplando relatórios internos, memorandos e *websites*. A triangulação de dados se deu através de entrevistas com dois perfis distintos de entrevistados, membros da diretoria e associados da rede, e documentos das redes. As vinte e sete entrevistas foram gravadas e transcritas, tendo duração média de uma hora e quarenta minutos (Quadro 3).

Rede	Tempo de rede	Nº aproximado de empresas associadas	Perfil dos entrevistados
SER-1	Mais de 10 anos	30 empresas	Vice-presidente, Conselheiro Fiscal e Associado
SER-2	Mais de 10 anos	30 empresas	Presidente, Vice-presidente e Associado
SER-3	Mais de 10 anos	20 empresas	Presidente, Tesoureiro e Associado
IND-1	Mais de 10 anos	15 empresas	Presidente, Vice-presidente e Associado
IND-2	10 anos	30 empresas	Presidente, Vice-presidente e Associado
IND-3	Mais de 10 anos	10 empresas	Presidente, Vice-presidente e Associado
COM-1	Mais de 10 anos	60 empresas	Presidente, Vice-presidente e Associado
COM-2	Mais de 10 anos	30 empresas	Presidente, Vice-presidente e Associado
COM-3	Menos de 5 anos	250 empresas	Tesoureiro, Secretário e Associado

Quadro 3 - Perfil dos respondentes

A técnica da análise utilizada foi a Análise de Conteúdo (Bardin, 2004), partindo das categorias e subcategorias identificadas na literatura. A categoria Características das Redes de Cooperação foi subdividida em 11 subcategorias, de acordo com o quadro 1. Da mesma forma, a categoria Fatores que influenciam a adoção de iniciativas de sustentabilidade também foi subdividida em 11 subcategorias, conforme o quadro 2. Após a definição das categorias, os casos foram analisados individualmente, com o objetivo de detalhá-los. Em seguida, foi realizada a análise comparativa dos casos a fim de obter a relação entre as características das redes de cooperação e os fatores que influenciam a adoção de iniciativas de sustentabilidade.

## 5 Resultados

Em relação às Características das redes de cooperação, das 11 subcategorias iniciais, foram identificadas somente sete: (1) Interação, (2) Disposição e Relação social, (3) Aprendizagem, (4) Competitividade, (5) Autonomia, (6) Confiança e (7) Competência coletiva. Adicionalmente, as quatro destas subcategorias – Competência coletiva, Interação, Disposição e Relação social e Aprendizagem, foram consolidadas em um único grupo, denominado Compartilhamento de Experiências (Quadro 4).





Subcategorias		Frequência
Compartilhamento de Experiências	Interação	14
	Disposição e Relação social	7
	Aprendizagem	6
	Competência coletiva	3
Competitividade		20
Autonomia		4
Confiança		3

Quadro 4 - Características das redes de cooperação

Quanto aos fatores que influenciam a adoção de iniciativas de sustentabilidade, das onze subcategorias, somente oito foram evidenciadas. A subcategoria Recurso Organizacional foi desmembrada em: a) Tamanho da rede e b) Tempo de existência da rede, uma vez que no momento das entrevistas, estes foram os únicos aspectos que os respondentes assinalaram como importantes. A subcategoria Estrutura Organizacional foi renomeada para Equipe de Sustentabilidade, pois em todas as falas os respondentes relacionaram estrutura organizacional exclusivamente à estruturação de uma equipe específica para tratar de sustentabilidade (Quadro 5).

Subcategorias	Frequência
Consciência ecológica	25
Influência dos <i>stakeholders</i>	23
Reputação Organizacional	21
Cumprimento da Legislação	20
Comprometimento e Liderança da administração	19
Vantagem Competitiva	18
Tamanho da rede	11
Tempo de existência da rede	9
Equipe de sustentabilidade	3
Incentivo governamental	3

Quadro 5 - Fatores que influenciam a adoção de iniciativas de sustentabilidade

Ao analisar as características e fatores, evidenciou-se na fala dos respondentes sobreposição entre algumas delas. Das cinco subcategorias relacionadas às Características das redes de cooperação, duas se sobrepõem a fatores que influenciam a adoção de iniciativas de sustentabilidade. Ou seja, em muitos momentos, tanto a característica quanto o fator eram tratados como equivalentes ou intrinsecamente associados, levando à unificação das mesmas: (1) as subcategorias competitividade (Característica) e vantagem competitiva (Fator) mantiveram o nome vantagem competitiva; e (2) as subcategorias autonomia (Característica) e equipe de sustentabilidade (Fator) foram denominadas equipe de sustentabilidade autônoma. Este resultado encontra reforço em Verschoore (2004), que alega que a estrutura constitui um equilíbrio entre autonomia e independência, definidas pela combinação de objetivos coletivos e individuais coordenados entre os atores independentes.



Os resultados evidenciaram que as características identificadas no contexto de redes de cooperação são percebidas como facilitadores para a adoção de sustentabilidade. Desta forma, Características e Fatores foram compilados, levando-nos a 12 facilitadores para a adoção de sustentabilidade no contexto de redes de cooperação, dos quais somente dois estão diretamente relacionados ao contexto das redes de cooperação. Os demais se evidenciam de forma mais genérica, sendo aplicáveis em outros contextos, conforme identificado na literatura (Figura 1).

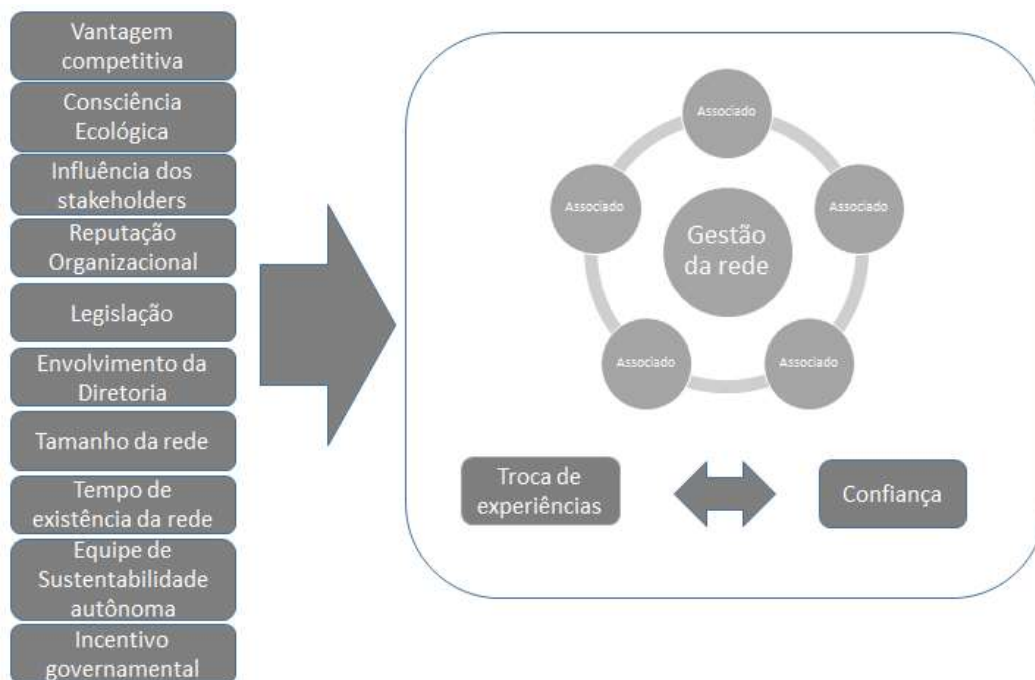


Figura 1 – Facilitadores para adoção de sustentabilidade em redes de cooperação

## 6 Discussão

### 6.1 Um ambiente fértil à sustentabilidade proativa

O compartilhamento de experiências e confiança são os dois facilitadores que se mostram intrinsecamente relacionados ao contexto de redes de cooperação e parecem ser fundamentais na organização e desenvolvimento das iniciativas de sustentabilidade.

O compartilhamento de experiências ressalta a importância da rede para que os associados possam aprender com as experiências dos demais, principalmente no que se refere à temática sustentabilidade. A partir do compartilhamento de experiências na rede, as empresas associadas passam a ter acesso a atualização da legislação tanto ambiental como trabalhista, partilha de experiências anteriores com vitorias e visitas de Órgãos Reguladores. Além disso, promoverem a contratação de treinamentos conjuntos ou a participação em eventos de sustentabilidade. Tal fato viabiliza financeiramente as iniciativas e promove uma maior abrangência. A partir do compartilhamento de conhecimento e experiências, novas capacidades são descobertas e desenvolvidas dentro do grupo, contribuindo para que associadas e a própria rede sejam bem sucedidas.

A confiança parece ser essencial para que o compartilhamento ocorra, gerando uma espiral onde quanto maior a confiança maior o compartilhamento. Consequentemente,



umentando o compartilhamento, reforça-se a confiança entre os membros. Compreende-se que a confiança estando estabelecida, as atividades que as associadas da rede realizam são compartilhadas, sendo que esta experiência pode gerar complementariedade para as demais associadas, alcançando resultados satisfatórios. Tais resultados não necessariamente são apenas da dimensão econômica, mas sim também das dimensões social e ambiental. A rede, a partir desta confiança e compartilhamento de experiência, gera um ambiente fértil à sustentabilidade proativa. Sendo assim, por meio das experiências compartilhadas é estimulado que a rede se torne um ambiente que antecipadamente desenvolve iniciativas de sustentabilidade.

A confiança também foi compreendida como um fator que é fortalecido com o tempo de existência da rede. Por meio da participação das associadas nas reuniões da rede, cada associada conhece mais a outra associada. Logo, conhecendo-se mais também confia-se mais e sucessivamente compartilha-se mais. A confiança da rede também gera um ambiente inovador, o qual fomenta iniciativas de sustentabilidade e propicia um ambiente onde as associadas conseguem organizar as iniciativas de sustentabilidade de maneira coletiva. Afinal, conhecem as competências e habilidade de cada associada, podendo identificar onde cada uma delas melhor contribui. Assim sendo, estas empresas associadas podem gerar coletivamente iniciativas de sustentabilidade de maneira satisfatória, sendo o ambiente de rede de cooperação um facilitador para que a sustentabilidade ocorra de maneira proativa nas empresas associadas.

## 6.2 Reagindo ao ambiente: facilitadores externos

Se por um lado a adoção de iniciativas de sustentabilidade pode ser encontrada de forma proativa nas redes de cooperação pautando-se no compartilhamento de experiências e confiança, por outro também se evidencia que muitas ações são respostas ao ambiente. Quatro facilitadores apresentam maior destaque: legislação, vantagem competitiva, influência dos *stakeholders* e reputação organizacional.

Claramente a legislação é o facilitador externo mais forte, expresso no receio acerca de não poder operar as suas atividades empresariais, ou seja, em não renovar ou até mesmo perder a licença de operação. Entretanto, os facilitadores vantagem competitiva e reputação organizacional também são muito mais reações ao ambiente do que uma estratégia de sustentabilidade.

As iniciativas de sustentabilidade, como a promoção de novos processos que visem a redução de desperdícios e a otimização de recursos e a tecnologia limpa são citadas como fonte de vantagem competitiva. No entanto, são sempre seguidas da importância de serem percebidas por pessoas da comunidade, motivando-as a buscarem uma colocação nas empresas associadas.

A influência dos *stakeholders* foi um facilitador que apresentou uma frequência alta na fala dos respondentes, mas no sentido de não ser percebida. Na verdade, associam a influência dos *stakeholders* à reputação organizacional. Essa relação será melhor discutida a seguir.

A reputação organizacional se resume à preocupação das empresas associadas em não fazerem nada de errado para que a reputação da rede e de cada empresa individualmente não seja comprometida, nem relacionada à falta de ética ou à negligência com as dimensões ambientais e sociais. As redes apresentaram também a importância de divulgar na mídia suas iniciativas de sustentabilidade, pois entendem que esta imagem pode torná-las mais competitivas no mercado.

É interessante como, apesar da preocupação com a imagem, existe pouca (ou nenhuma) comunicação em relação às ações sustentáveis realizadas. A análise documental



evidenciou que apenas uma das redes divulga em todos os seus canais de comunicação (facebook, site e comunicações entre as associadas) e outras três redes divulgam de forma superficial em apenas um canal. Possivelmente, a causa esteja no fato de que empresas de pequeno porte associadas não percebem o valor da divulgação, principalmente quando estas iniciativas necessitam investimento financeiro.

### 6.3 A conversa entre os facilitadores

Algumas interdependências são evidenciadas entre os fatores identificados como facilitadores na adoção de sustentabilidade em redes (Figura 2).



Figura 2 – Relação entre os fatores facilitadores de adoção de sustentabilidade em redes de cooperação

Legislação, compartilhamento de experiências, consciência ecológica, incentivo governamental e reputação organizacional: O compartilhamento de experiências se apresentou como um mecanismo de levantamento de informações sobre a legislação ambiental, fiscal e trabalhista, gerando maior conhecimento e minimizando o risco de multas e penalidades. A consciência ecológica, facilitador aparentemente de proatividade, presente na tomada de decisão dos gestores das empresas associadas a uma rede, decorre da legislação. Ou seja, as primeiras iniciativas de sustentabilidade apenas aconteciam para evitar multas, sendo a consciência ecológica decorrente de uma resposta a lei. As redes de cooperação ressaltaram que os órgãos governamentais não incentivam a adoção de iniciativas de sustentabilidade, sugerindo que haja mais apoio para a compreensão da legislação e que sejam intensificadas as fiscalizações. Por fim, a reputação da rede se reflete na preocupação em não ser penalizada, ressaltando que, se uma empresa associada se desviar do cumprimento da legislação, todo grupo pode ter sua reputação abalada.



O que se percebe em comum nestas relações? Tanto os facilitadores que favorecem uma postura mais proativa da organização como o compartilhamento de experiências ou a consciência ecológica, parecem ter raízes em uma postura sustentável reativa, onde regulamentos fortes e bem aplicados determinam as escolhas. No caso da consciência ecológica, decorre da legislação. No caso do compartilhamento de experiências, é usado para cumpri-la.

Influência de seus *stakeholders* e reputação organizacional: Por um lado, as redes de cooperação declaram não sentirem a influência de seus *stakeholders* para a adoção de sustentabilidade. Por outro, reconhecem que caso não atuem de maneira ética e ambientalmente responsável, estas ações podem acarretar prejuízos à sua reputação organizacional, não somente da rede, mas de todas associadas. Os resultados mostraram que na fala dos respondentes há pouca ou nenhuma pressão dos *stakeholders*. Entretanto, todo o discurso que apoia a reputação organizacional como facilitador está ancorado na pressão e no olhar do mercado: clientes, concorrentes e a comunidade – mais uma evidência de que a adoção de sustentabilidade em redes de cooperação ainda apresenta uma postura reativa ao ambiente externo. A boa notícia pode ser que, se estas partes interessadas cobrarem iniciativas de sustentabilidade das empresas associadas, a questão seria tratada com maior atenção e possivelmente o número de iniciativas seria maior.

Compartilhamento de experiências e vantagem competitiva: A relação de compartilhamento de experiências com vantagem competitiva consiste em quanto a rede de cooperação pode tomar conhecimento de iniciativas de sustentabilidade que as associadas já realizaram e deram certo, bem como fracassos e insucessos. Com este aprendizado compartilhado, as empresas associadas de maneira coletiva conseguem desenvolver mais facilmente iniciativas de sustentabilidade, sendo os ganhos tanto em qualidade das iniciativas quanto no maior alcance e periodicidade constante. Esta relação reforça o papel proativo do compartilhamento de experiências.

## 7 Considerações Finais

O ambiente de uma rede de cooperação estimula as empresas associadas a desenvolverem seus negócios de maneira sustentável, demonstrando que, além de ganhos econômicos, pode proporcionar ganhos ambientais e sociais.

Os resultados apontam que existem 12 fatores facilitadores para a adoção de sustentabilidade nas redes de cooperação. Destes, dez são classificados como genéricos, ou seja, também se aplicam em outros contextos, e dois facilitadores específicos das redes de cooperação: o compartilhamento de experiências e a confiança. Estes facilitadores específicos estão relacionados a uma postura proativa na adoção de sustentabilidade, uma vez que ficou evidenciado que se as organizações não participassem da rede de cooperação, não realizariam nenhuma iniciativa de sustentabilidade, ou então estas não teriam o mesmo alcance ou periodicidade constante. Ou seja, as empresas são mais propensas a agir de forma socialmente responsável quando estão inseridas num ambiente onde a espiral confiança e compartilhamento de experiências se mostre presente.

Dentre os facilitadores genéricos, merecem destaque quatro deles: legislação, vantagem competitiva, reputação organizacional e influência dos *stakeholders*. Seu destaque se dá pela importância atribuída a eles como agentes externos que levam a adoção de sustentabilidade, mesmo que em uma postura reativa.

A análise dos três setores investigados apontou algumas diferenças, somente considerando-se a natureza da postura: o setor industrial, talvez por ser mais sujeito a



mecanismos regulatórios, parece ter uma postura mais reativa do que proativa, exibindo o menor número de iniciativas adotadas.

Como contribuição teórica, foram identificadas proposições a serem testadas quantitativamente: (1) a relação de legislação com compartilhamento de experiências, consciência ecológica, incentivo governamental e reputação organizacional; (2) a relação da influência dos *stakeholders* com a reputação organizacional; (3) a relação da vantagem competitiva com compartilhamento de experiências. Além disso, os facilitadores para a adoção de sustentabilidade podem ser usados em estudos quantitativos para determinar quais os fatores que são dependentes e / ou variáveis independentes, a fim de identificar o grau de correlação entre os mesmos.

Em termos de sua contribuição para a prática, acreditamos que as redes de cooperação possam explorar os fatores facilitadores, principalmente os específicos de seu contexto: confiança e compartilhamento de experiências, tanto para a realização de um diagnóstico organizacional como no planejamento de iniciativas de sustentabilidade. As redes de cooperação também devem tomar ações referentes a divulgação de suas iniciativas de sustentabilidade, a fim de alavancar sua vantagem competitiva.

Como limitações do estudo, ressalta-se a diversidade de respondentes de cada rede. A entrevista com um *stakeholder* externo poderia trazer *insights* diferenciados. Outra dificuldade enfrentada foi a escassez de material para a análise documental disponibilizado pelas redes. Há, ainda, pouco registro das iniciativas realizadas.

## Referências

- Alonso-Almeida, M., Llach, J., & Marimon, F. (2014). A closer look at the 'Global Reporting Initiative' sustainability reporting as a tool to implement environmental and social policies: A worldwide sector analysis. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 21(6), 318-335.
- Arenhart, L. E., Campigotto, L., Sehnem, S., & Bernardy, R. J. (2013). A Adoção de Práticas Sustentáveis e a Certificação ISO 14.001: um Estudo de Caso em um Escritório de Advocacia e Consultoria Jurídica. *Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade-GeAS*, 2(2), 125-153.
- Astley, W. G., & Fombrun, C. J. (1983). Collective Strategy: Social Ecology of Organizational Environments. *Academy of management review*, 8(4), 576-587.
- Astley, W. G. (1984). Toward an appreciation of collective strategy. *Academy of Management Review*, 9(3), 526-535.
- Balestrin, A., & Verschoore, J. (2008). *Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia*. Bookman Editora.
- Balestrin, A., Verschoore, J.R., & Reyes, E. (2010). O campo de estudo sobre redes de cooperação interorganizacional no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea (RAC)*, 14(3), 458-477.
- Bansal, P., & Roth, K. (2000). Why companies go green: A model of ecological responsiveness. *Academy of Management Journal*, 43(4), 717-736.
- Bardin, L. (2004). *Análise de conteúdo*. Trad. Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa, Portugal: Edições, 70.
- Baumgartner, R. J. (2014). Managing corporate sustainability and CSR: A conceptual framework combining values, strategies and instruments contributing to sustainable



development. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 21(5), 258-271.

Bhanot, D., & Bapat, V. (2015). Sustainability index of micro finance institutions (MFIs) and contributory factors. *International Journal of Social Economics*, 42(4), 387-403.

Bianchi, M., Faé, M. D., Gelatti, R., & da Rocha, J. M. L. (2013). A responsabilidade social como parte integrante da cultura organizacional em empresas socialmente responsáveis: análise de conteúdo entre a prática e o discurso. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 6(1), 160-191.

Boiral, O. (2013). Sustainability reports as simulacra? A counter-account of A and A+ GRI reports. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 26(7), 1036-1071.

Brammer, S., Hojmosse, S., & Marchant, K. (2012). Environmental management in SMEs in the UK: practices, pressures and perceived benefits. *Business Strategy and the Environment*, 21(7), 423-434.

Brass, D. J., Galaskiewicz, J., Greve, H. R., & Tsai, W. (2004). Taking stock of networks and organizations: A multilevel perspective. *Academy of Management Journal*, 47(6), 795-817.

Buhler, R., & Schreiber, D. (2015). Análise Compreensiva de Benefícios Proporcionados para as Empresas de Pequeno Porte através de Redes de Cooperação. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 9(3), 37-50.

Cabral, P. M. F., de Almeida Camargo, F. F., & de Souza Verschoore Filho, J. R. (2014). Liderança coletiva nas redes entre pequenas empresas: um estudo na Rede Centersul de Mato Grosso. *Diálogo*, 25, 9-24.

Caprar, D. V., & Neville, B. A. (2012). "Norming" and "conforming": integrating cultural and institutional explanations for sustainability adoption in business. *Journal of Business Ethics*, 110(2), 231-245.

Castells, M. (2000). *A sociedade em rede*. Trad. Roneide Venâncio Majer com a colaboração de Klauss Brandini Gerhardt, 9. São Paulo: Paz e Terra.

Chassagnon, V. (2014). Consummate cooperation in the network-firm: Theoretical insights and empirical findings. *European Management Journal*, 32(2), 260-274.

Da Rosa, J. S., & Bitencourt, C. (2015). A Dinâmica das Competências Coletivas em um Contexto de redes de Cooperação. *Revista de Ciências Jurídicas e Empresariais*, 11(2), 5-14.

Dangelico, R. M., Pontrandolfo, P., & Pujari, D. (2013). Developing sustainable new products in the textile and upholstered furniture industries: role of external integrative capabilities. *Journal of Product Innovation Management*, 30(4), 642-658.

De Lange, D. E. (2013). How do universities make progress? Stakeholder-related mechanisms affecting adoption of sustainability in University curricula. *Journal of Business Ethics*, 118(1), 103-116.

D'Oliveira, J. L. P., de Rezende Guedes, L. G., Pasqualetto, A., Silva, S., & Rocha, M. L. (2016). Business Cooperation Networks: Risks and Benefits. *International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning*, 6(2), 120.

Ebers, M. (1997). Explaining inter-organizational network formation. *The formation of inter-organizational networks*, 1, 3-40.

Elkington, J. (1997). Cannibals with forks. *The triple bottom line of 21st century*.



- Feijó, R. M., & Zuquetto, R. D. (2014). Cooperar para sobreviver e crescer: análise da rede de cooperação redemac. *Revista de Administração Mackenzie*, 15(3), 21.
- González-Benito, J., & González-Benito, Ó. (2006). A review of determinant factors of environmental proactivity. *Business Strategy and the Environment*, 15(2), 87-102.
- Grandori, A., & Soda, G. (1995). Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. *Organization Studies*, 16(2), 183-214.
- Gray, B., & Wood, D. J. (1991). Collaborative alliances: Moving from practice to theory. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 27(1), 3-22.
- Global Reporting Initiative. (2013). *Diretrizes para relatório de sustentabilidade*. Recuperada em 25 de abril, 2015, de <https://www.globalreporting.org/reporting/g4/Pages/default.aspx>.
- Hage, J., & Hollingsworth, J. R. (2000). A strategy for the analysis of idea innovation networks and institutions. *Organization Studies*, 21(5), 971-1004.
- Kemp, R. G. M., Nijhoff-Savvaki, R., Ruitenburt, R., Trienekens, J. H., & Omta, S. W. F. (2014). Sustainability-related innovation adoption: the case of the Dutch pig farmer. *Journal on Chain and Network Science*, 14(1), 69-78.
- Khanna, T., Gulati, R., & Nohria, N. (1998). The dynamics of learning alliances: Competition, cooperation, and relative scope. *Strategic management journal*, 19(3), 193-210.
- Klein, L. L., Pereira, B. A. D., & Quatrin, D. R. (2015). A Formação, o Desenvolvimento e o Fortalecimento de Redes de Cooperação. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 8(3), 18-38.
- Korhonen, J., Von Malmborg, F., Strachan, P. A., & Ehrenfeld, J. R. (2004). Management and policy aspects of industrial ecology: an emerging research agenda. *Business Strategy and the Environment*, 13(5), 289-305.
- Lee, S., & Monge, P. (2011). The coevolution of multiplex communication networks in organizational communities. *Journal of Communication*, 61(4), 758-779.
- Lima, G. B., de Carvalho, D. T., Guimarães, O. M., & de Lima Medeiros, M. (2016). Redes Interorganizacionais de cooperação para a internacionalização: o caso Brazilian Cattle. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace*, 7(2).
- Malta, M. C. M., Mariani, M. A. P., & Arruda, D. D. O. (2015). Sustentabilidade e Gestão de Empreendimentos Hoteleiros: Analisando Hotéis de Campo Grande, Mato Grosso do Sul. *ROSA DOS VENTOS-Turismo e Hospitalidade*, 7(3), 358-375.
- Miemyczyk, J., Johnsen, T. E., & Macquet, M. (2012). Sustainable purchasing and supply management: a structured literature review of definitions and measures at the dyad, chain and network levels. *Supply Chain Management: An International Journal*, 17(5), 478-496.
- Mueller, E. (2012). How to manage networks? The role of network attributes and incentives in network governance. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business* 9, 15(1), 57-75.
- Müller-Seitz, G. (2012). Leadership in interorganizational networks: a literature review and suggestions for future research. *International Journal of Management Reviews*, 14(4), 428-443.
- Paulraj, A. (2009). Environmental motivations: a classification scheme and its impact on environmental strategies and practices. *Business Strategy and the Environment*, 18(7), 453-468.





- Petrini, M., & Pozzebon, M. (2010). Integrating sustainability into business practices: learning from Brazilian firms. *BAR-Brazilian Administration Review*, 7(4), 362-378.
- Poletto, C. A.; Duarte, M. A.; Mata, W. (2011). Gestão compartilhada de P&D: o caso da Petrobras e a UFRN. *Revista de Administração Pública*, 45(4), 1095-1117.
- Provan, K. G., & Kenis, P. (2008). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of Public Administration Research And Theory*, 18(2), 229-252.
- Ramirez, E. (2013). Consumer-defined sustainably-oriented firms and factors influencing adoption. *Journal of Business Research*, 66(11), 2202-2209.
- Ribault, J. M., Martinet, B., Lebidois, D., Bigotte, M., & Gonçalves, I. (1995). *A gestão das tecnologias*. Lisboa, Publicações Dom Quixote.
- Schenini, P. C. (2005). *Gestão empresarial sócio ambiental*. Florianópolis:(sn), 184.
- Severo, E. A., de Guimarães, J. C. F., Dorion, E. C. H., & Nodari, C. H. (2015). Cleaner production, environmental sustainability and organizational performance: an empirical study in the Brazilian Metal-Mechanic industry. *Journal of Cleaner Production*, 96, 118-125.
- Schrader, C., Freimann, J., & Seuring, S. (2012). Business strategy at the base of the pyramid. *Business Strategy and the environment*, 21(5), 281-298.
- Silveira, M. A. (2013). Strategic management of innovation towards sustainable development of brazilian electronic. *Journal Technologic Management & Innovation*, 8, 174-186.
- Soares, W. B., Wegner, D., & Dolci, P. C. (2016). Fusão Como Estratégia de Crescimento de Redes de Cooperação Empresarial: Um Estudo de Caso em uma Rede de Farmácias. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*, 15(1), 83-96.
- Strand, R., Freeman, R. E., & Hockerts, K. (2015). Corporate social responsibility and sustainability in Scandinavia: An overview. *Journal of Business Ethics*, 127(1), 1-15.
- Szekely, F., & Knirsch, M. (2005). Responsible leadership and corporate social responsibility:: Metrics for sustainable performance. *European Management Journal*, 23(6), 628-647.
- Tachizawa, T. (2011). Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira. In *Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira*. Atlas.
- Teles, C. D., Dutra, C. C., Ribeiro, J. L. D., & de Macedo Guimarães, L. B. (2016). Uma proposta para avaliação da sustentabilidade socioambiental utilizando suporte analítico e gráfico. *Production Journal*, 26(2), 417-429.
- Verschoore, J. R. (2004). Redes de cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul. *Porto Alegre: FEE*, 1-46.
- Wildeman, L. (1998). Alliances and networks: the next generation. *International Journal of Technology Management*, 15(1-2), 96-108.
- Yin, R. K. (2010). Estudo de caso: planejamento e métodos. In *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Artmed.