



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

DOI: 10.19177/rgsa.v9e32020607-636

Lisilene Mello da Silveira¹
Maira Petrini²

RESUMO

O objetivo deste artigo é analisar facilitadores na adoção de sustentabilidade em redes de cooperação. A metodologia utilizada foi estudos de casos múltiplos em nove redes de cooperação, sendo três redes pertencentes a cada setor: indústria, comércio e serviços. Os dados primários foram coletados a partir de entrevistas com três integrantes de cada rede. Os dados secundários foram coletados a partir de relatórios internos, memorandos e websites. Identificou-se 12 facilitadores para a adoção de sustentabilidade no contexto de redes de cooperação, dos quais somente dois estão diretamente associados às características das redes, os quais denominamos de facilitadores específicos. Dentre os outros 10 facilitadores (denominados genéricos), destacam-se: legislação, vantagem competitiva, reputação organizacional e influência dos stakeholders. Os dois facilitadores específicos do contexto de redes estão relacionados a uma postura proativa, enquanto os quatro facilitadores genéricos em destaque relacionam-se a uma postura reativa. Foram identificadas proposições a serem testadas: (1) a relação de legislação com compartilhamento de experiências, consciência ecológica, incentivo governamental e reputação organizacional e (2) a relação da influência dos stakeholders com a reputação organizacional.

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

¹ Professora do IFRS - Instituto Federal do Rio Grande do Sul e Doutoranda em Administração na PUCRS. Mestre em Administração e Negócios pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Bacharel em Administração de Empresas pela Universidade de Caxias do Sul no ano de 2011. E-mail: lisilene.silveira@hotmail.com

² Professora adjunta da PUC RS com mestrado em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (1999) e Doutorado em Administração pela Fundação Getúlio Vargas – SP (2006). PUC/RS. E-mail: maira.petrini@puhrs.br

WHAT FACILITATES SUSTAINABILITY ADOPTION IN COOPERATION NETWORKS?

ABSTRACT

This paper aims to analyze triggers to sustainability adoption in cooperation networks. Multiple cases method was used in nine different cooperation networking, three of each sector: industry, trade and services. The primary data were obtained through interviews with three members of each network. The secondary data were obtained from internal reports, memorandums and websites. We identified 12 facilitators for adopting sustainability in the context of cooperation networks, and only two of them are directly associated with the networks' characteristics. Legislation, competitive advantage, organizational reputation and stakeholder influence stand out among the other 10 facilitators. The two specific facilitators of the network context are related to a proactive approach, while the four generic facilitators are related to a reactive approach. Propositions to be tested were identified: (1) the relationship of legislation with experience sharing, ecological conscience, governmental incentive and organizational reputation and (2) the relationship of stakeholder influence with organizational reputation.

Keywords: Cooperation Networks. Facilitators to Sustainability Adoption. 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. No final do século XX chegou-se a um relativo consenso entre críticos e defensores do capitalismo, percebendo-se que no âmbito mundial se faz necessário a adoção de estratégias sustentáveis, que contemplem perspectivas sociais, políticas e ambientais (Baumgarten, 2014). Desta forma, integrar dimensões que envolvam crescimento econômico, conservação ambiental e equidade social passa a ser um desafio na gestão organizacional.

Com a finalidade de 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 e Lebidois, 1995). As redes de cooperação visam estabelecer parcerias entre empresas, com a finalidade de desenvolver ações conjuntas, encontrar alternativas para dificuldades similares e viabilizar novas oportunidades de negocio. Nesse sentido, as redes têm um papel importante na inovação para a gestão ambiental e desenvolvimento sustentável (Miemczyk et al., 2012). 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 e 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 et al., 2004).

Evidencia-se, então, que o ambiente de redes de colaboração é fértil para o desenvolvimento sustentável. Por um lado, pesquisas identificam características das redes de cooperação (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008; DA ROSA; BITENCOURT, 2015; Lima et al., 2016). Por outro lado, outras pesquisas investigam fatores que facilitam a adoção de sustentabilidade nas organizações (PETRINI; POZZEBON, 2010; ARENHART et al., 2013; RAMIREZ, 2013; BHANOT; BAPAT, 2015).



Nesta intersecção, características das redes de cooperação e fatores que facilitam a adoção de sustentabilidade, reside nossa questão de pesquisa: O que facilita a adoção de sustentabilidade em redes de cooperação? Desta forma, a partir da revisão da literatura que investigou (1) características das redes de cooperação e (2) fatores que facilitam a adoção de sustentabilidade, o objetivo deste artigo foi analisar quais destas características e fatores são facilitadores na adoção de iniciativas de sustentabilidade em redes de cooperação.

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

Como resultados foram identificados 12 facilitadores na adoção de sustentabilidade em redes de cooperação, dos quais somente dois estão diretamente relacionados às características das redes (denominados de específicos). Dentre os outros dez facilitadores, denominados de genéricos, destacaram-se: legislação, vantagem competitiva, reputação organizacional e

influência dos *stakeholders*. Evidenciou-se ainda que os facilitadores específicos estão relacionados a uma postura proativa na adoção de sustentabilidade, enquanto os facilitadores genéricos relacionam-se a uma postura mais reativa. Por fim, algumas relações entre os facilitadores são identificadas e três proposições são apresentadas.

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 E 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 et al., 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 (Balestrin e 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). As redes de cooperação possuem uma maneira própria de administrar as relações de troca entre as empresas parceiras. Além disto, dois motivos norteiam a criação das redes de cooperação. O primeiro é aumentar as receitas das empresas, através do acesso a capacidades que se complementam, promovendo melhorias em produtos ou abertura de acesso a mercados. O outro motivo é reduzir despesas, tanto despesas relacionadas a gestão de atividades que podem ser compartilhadas, quanto ao aumentar a escala levando a contratação de serviços coletivamente (EBER, 1997).

Mecanismos de gestão são implantados nas redes a fim coordenar as atividades entre as empresas, visando a longevidade da cooperação. Estes mecanismos variam consideravelmente em nível de formalização. O controle social se faz necessário devido o intercâmbio de informações estratégicas entre as partes, mas também se reconhece que processos burocráticos podem ser ineficazes para eliminação do oportunismo (GRANDORI; SODA, 1995). O desafio se dá no estabelecimento de relações empresariais menos formalizadas, mas que sejam confiáveis e duradoras (VERSCHOORE, 2004).

A temática redes de cooperação está sendo amplamente estudada, tanto em pesquisas de cunho internacional (Van Fenema e Loebbeckeb, 2014; Chassagnon, 2014; D'oliveira, et al., 2016), quanto em pesquisas nacionais (ZANCAN et al., 2013; FEIJÓ E ZUQUETTO, 2014; SOARES, WEGNER E DOLCI, 2016). Estes estudos apresentam que as redes de cooperação promovem criação de valor para as partes envolvidas, desenvolvimento de capacidades complementares, o poder entre as partes quando equilibrados minimizam situações de oportunismo, economia em escalas e alcance de vantagem competitiva. Sendo as redes de cooperação consideradas ambientes importantes para a consolidação de negócios empresariais.

Muitas são as características envolvidas na formação e desenvolvimento de uma rede de cooperação. Na Tabela 1 é apresentada uma síntese das características relevantes de uma rede de cooperação encontradas nas literaturas estudadas.

Tabela 1: **Características das Redes de Cooperação**

Características	Definição	Autores
Interação	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).
Disposição/ Relação social	É um comportamento que envolve diversos membros, onde há uma busca de reciprocidade bilateral na relação. Sendo que esta reciprocidade pode ser entendida com sentido distinto pelos seus membros.	Balestrin e Verschoore (2008).
Complementariedade	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).

Coerência	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).
Conectividade	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).
Confiança	É um fenômeno inerente das relações entre pessoas. A confiança ameniza o comportamento oportunista nas relações, tornando mais eficiente o processo de troca entre os associados.	Gulati (1995); Cabral, De Almeida Camargo e De Souza Verschoore Filho (2014); Da Rosa e Bitencourt (2015).
Competência Coletiva	É uma ação interativa coletiva alicerçada nas habilidades dos indivíduos, baseando-se no foco do grupo.	Da Rosa e Bitencourt (2015).
Aprendizagem	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); Magalhães, Daudt, e Phonlor (2009).
Competitividade	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).
Autonomia	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).
Governança	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, Magalhães, et al. (2009); Pereira e Quatrin (2015).

Fonte: Autoras (2017)

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 et al., 2016).

3 SUSTENTABILIDADE E OS FATORES QUE LEVAM A ELA

A complexidade do cenário que as empresas competem, alavancou as discussões sobre sustentabilidade, a qual se tornou um tema de relevância tanto para a academia quanto para as organizações (PEREIRA; PINTO, 2004). 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, FREMANN, 2012; SILVEIRA, 2013). A dimensão econômica se refere à competência financeira, onde o lucro e geração de valor devem ser fomentados. Já a dimensão social se trata do bem estar social provocado nos atores envolvidos, através do estímulo à educação e lazer. No entanto, a dimensão ambiental está voltada a evitar impactos ambientais, a fim de conservar os diversos ecossistemas (BARBIERI et al., 2010). Sendo que investir em iniciativas estratégicas que contemplem tanto a dimensão econômica, quanto a social e ambiental se torna um desafio empresarial.

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 fatores que levam as organizações a adotarem iniciativas de sustentabilidade é bastante presente. A literatura revisitada está sumarizada na Tabela 2, onde são apresentados os fatores que direcionam a adoção de iniciativas de sustentabilidade pelas organizações. Esta tabela foi utilizada como base para um dos blocos de questões do protocolo de pesquisa.

Tabela 2: Fatores para a Adoção de Iniciativas de Sustentabilidade

Fatores	Autores
<p>Influência dos Stakeholders</p> <p>Comunidade local, agências ou bancos financiadores, seguradoras, ONGs, consumidores, movimentos sociais e ambientalistas e Governos podem afetar as práticas sustentáveis da rede.</p>	<p>Schenini (2005); González-Benito and González-Benito (2006); Lange (2013); Bhanot and Bapat (2015); Orsiolli e Nobre, 2016.</p>
<p>Legislação</p> <p>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.</p>	<p>Schenini (2005); Caprar and Neville (2012); Salles, Alves, Dolci e Lunardi (2016).</p>
<p>Estrutura Organizacional</p> <p>Forma de estruturar recursos provenientes da rede, objetivando o desenvolvimento de atividades comuns às empresas relacionadas às iniciativas de sustentabilidade.</p>	<p>Petrini and Pozzebon (2010); Lange (2013).</p>
<p>Legitimidade</p> <p>Refere-se à interpretação dos atos da rede, constantemente avaliados pela sociedade.</p>	<p>Petrini and Pozzebon (2010); Ramirez (2013).</p>
<p>Recursos da Organização</p> <p>Recursos disponíveis para que se atinjam os objetivos: bens ou serviços utilizados nas atividades, tamanho da empresa, tempo de existência da empresa, grau de internacionalização, posição na cadeia de valor, estrutura e atitudes gerenciais, motivacionais e estratégicas.</p>	<p>González-Benito and González-Benito (2006); Bhanot and Bapat (2015); Salles, et al. (2016).</p>
<p>Comprometimento e Liderança da administração</p> <p>Processo de influência exercida de forma intencional por parte dos</p>	<p>Petrini and Pozzebon (2010); Arenhart et al. (2013); Ramirez</p>

gestores da rede nas demais empresas.	(2013).
Prevenção de acidentes ecológicos Conjunto de medidas ou preparação antecipada para evitar que ocorram acidentes ecológicos.	Schenini (2005); Malta, Mariani e Arruda (2015).
Flexibilidade Agilidade da rede em estruturar-se e adaptar-se a mudanças.	Székely and Knirsch (2005); Severo (2015).
Consciência ecológica 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); Salles, et al. (2016).
Vantagem Competitiva Capacidade da rede de realizar eficientemente o conjunto de atividades necessárias para obter resultados superiores à média das demais organizações.	Schenini (2005); Bhanot and Bapat (2015); Salles, et al. (2016).
Reputação Crédito de confiança adquirido pela rede, associado a um bom nome, credibilidade e reconhecimento.	Ramirez (2013); Arenhart et al. (2013).
Incentivo Governamental A existência de políticas governamentais bem estruturadas que estimulem as iniciativas de sustentabilidade.	Brammer, Hoejmosse and Marchant, (2012), Strand, Freeman and Hockerts (2015).

Fonte: Autoras (2017).

Revista Gestão & Sustentabilidade Ambiental

A partir da literatura revisada identificamos as características das redes de cooperação (tabela 1) e os fatores que influenciam a adoção de iniciativas de sustentabilidade (tabela 2) que serviram de base para a elaboração do protocolo de pesquisa.

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 nas Tabelas 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 (Tabela 3).



Tabela 3. Perfil dos Respondentes

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

Fonte: Autoras (2017)

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 a

tabela 1. Da mesma forma, a categoria Fatores que influenciam a adoção de iniciativas de sustentabilidade também foi subdividida em 11 subcategorias, conforme a tabela 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 por setor, 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 (Tabela 1), foram identificadas somente sete: (1) Interação, (2) Disposição e Relação social, (3) Aprendizagem, (4) Competitividade, (5) Autonomia, (6) Confiança e (7) Competência coletiva. Quatro destas subcategorias – Competência coletiva, Interação, Disposição e Relação social e Aprendizagem, foram consolidadas em um único grupo, denominado Compartilhamento de Experiências (Tabela 4). Este agrupamento ocorreu porque na fala dos entrevistados sobre estes códigos, evidenciou-se que se referenciavam ao compartilhamento de experiências entre os associados das redes de cooperação.

Tabela 4: Características das Redes de Cooperação

Subcategorias		Frequência	Citações
Troca de Experiências	Interação	14	<p>“Se não for proposto (no grupo), acaba havendo uma acomodação. Aconteceriam menos ações, a nossa campanha de vacinação surgiu da ideia de uma associada que partilhou, dificilmente todas as empresas pensariam nisto sozinha, e mesmo que tivesse a ideia não aconteceria, a rede divide as tarefas”. (SER-2)</p> <p>“Por esta interação que nós conseguimos estas ações sociais, se fosse individual não conseguiria chegar. Sempre se aprende, é ali que buscamos este fortalecimento, dentro dos associados que se consegue buscar o social, dificilmente você cria um projeto, divulga algo, principalmente quando empresas familiares, pequenas, onde não teriam condições de implantar um projeto ou desenvolver”. (SER-3)</p>
	Disposição e	7	<p>“A interação acontece por meio desta troca de informações. Algumas empresas já estão dispostas para</p>

	Relação social		<p>aplicar na hora (...). A adesão do que é sugerido é muito boa, campanha feita na empresa tal, posso fazer na minha também ou já faço também”. (COM-2)</p> <p>“A [nome da rede] está aberta à troca de experiências. Muitas coisas são conversadas, respostas dadas. Muitas situações em que uma empresa indica outra, oportunidades de negócio. Com certeza uma ação social pode ser bem disseminada para outra (empresa associada), assim as outras vão também sentir convidadas a fazerem”. (IND-1)</p>
	Aprendizagem	6	<p>“Dentro da rede se comenta muito do cuidado com a separação do óleo, sendo recolhido em dois em dois meses. Referente às vistorias nas escolas, informações sobre leis e exigências são trocadas ideias, o que cada uma está fazendo”. (SER-1)</p> <p>“A rede é bom por isto, porque a própria troca de informações, leva a soluções ou facilita as soluções. Claro, que se temos um assunto relevante acabamos montando projeto, com a ideia de ser uma iniciativa padrão para que todos participem”. (SER-3)</p>
	Competência Coletiva	3	<p>Um exemplo, todos acham que é simples, mas é algo bem trabalhoso, e virou tradição e sai muito bem feito, é este baile, a organização, o baile é temático, um tema diferente. Nenhuma destas empresas faria sozinha este baile. Conseguem patrocinadores, é um baile forte”. (SER-1)</p>
Competitividade		20	<p>“Inovação tecnológica, diferenciação de produtos e certificação de processos são os caminhos utilizados para termos competitividade nos produtos, estão ligados com a sustentabilidade”. (IND-2)</p> <p>“Esta competitividade é percebida por pessoas que não fazem parte da rede, já teve casos que o técnico chega lá e pergunta se não tem uma vaga para trabalhar aqui, porque vocês fazem treinamentos, estão fazendo ações, fazem isto. As pessoas querem trabalhar na [nome da rede] porque ela faz alguma coisa a mais que as outras [empresas não associadas]”. (SER 2)</p> <p>“Para demonstrar para o nosso cliente que estamos</p>

		preocupados com este fator, para agregar valor, em vez de você optar por uma empresa que faz o mesmo trabalho que eu, e não tem esta preocupação, começa a pesar na escolha, e escolher a gente mostra que temos competitividade”. (SER1).
Autonomia	4	“Elas (funcionárias) que organizam a maior parte das campanhas, a iniciativa é do associado, mas quem coordena, colabora com os projetos são os funcionários da rede” (SER-3).
Confiança	3	“Ela (confiança) ajuda bastante, porque quando você quer inovar alguma coisa se você não tem confiança no colega ou no parceiro, você não consegue inovar, quanto maior esta confiança mais espaço para a inovação”. (SER-3)

Fonte: Autoras (2017)

Quanto aos fatores que influenciam a adoção de iniciativas de sustentabilidade, das doze subcategorias (Tabela 2), somente oito fizeram-se presentes. 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. A Tabela 5 apresenta os fatores identificados ao final da análise.

Tabela 5: **Fatores que Influenciam a Adoção de Iniciativas de Sustentabilidade**

Subcategorias	Frequência	Citação
Consciência ecológica	25	<p>“Sim, existe uma cobrança entre todos os associados, pela questão de qualidade, a qualidade que a gente quer vender nos serviços é tudo, qualidade do teu ambiente de trabalho, o destino correto dos materiais, no cuidado do meio ambiente, do cuidado do patrimônio do cliente que deixa conosco”. (SER-1)</p> <p>“É muito grande [a consciência ecológica], mas não é monitorado na rede, não é mensurado ou acompanhado, mas no geral todos os associados se preocupam com isto, ainda não temos uma equipe para trabalhar para isto, mas já foi comentado em encontros sobre reaproveitamento de água da chuva, ver possibilidades, de ter algo sustentável para as empresas, de ter um projeto, onde cada empresa</p>

		<p>“pudesse fazer algo sustentável”. (SER-3)</p> <p>“Acho que a mentalidade dos associados reflete muito nas ações, até mesmo as de dentro da empresa, pois acreditam que tem algo maior [preocupação social e ambiental], não somente o financeiro. Se a rede pega pessoas com um nível de consciência maior, terá uma adesão maior dos associados nos projetos de sustentabilidade” (COM-1).</p>
Influência dos stakeholders	23	<p>“O cliente não faz pressão, não se organiza, não se manifesta, mas a associada que busca em relação ao assunto, ação voluntária da associada”. (SER-1)</p> <p>“A comunidade se fosse mais consciente cobraria mais este cuidado ambiental, não nos perguntam nada”. (COM-1)</p> <p>“Quanto mais exigente for o consumidor, melhor para nós, porque este consumidor exigente ele vai nos desafiar dentro da nossa evolução, em todos os projetos que nos envolvemos. Mas os consumidores, não existe ainda esta preocupação no mercado de forma geral com o ambiental e social. Este é o grande desafio, o consumidor exigir isto, ou preferir isto, esta demonstração de preocupação deles faria com que a gente fizesse mais”. (IND-2)</p>
Reputação Organizacional	21	<p>“Principalmente a ambiental, está dando um exemplo, plantando árvores, recolhendo lixo na cidade, se ensina a preservação. A empresa que cuida da natureza é bem vista”. (SER-2).</p> <p>“As empresas se profissionalizaram, na carteira registrava algo, depois pagava por fora, acaba tirando colaboradores de outras empresas, isto era antiético. Tem que ser uma coisa legal, se queremos ser lembrados pelos clientes como uma empresa séria, que cuida do funcionário” (SER-3).</p> <p>“Hoje ela [nome da rede] já está com um nome no mercado, que as pessoas acreditam mais, respeitam mais. Olhar mais para o social é querer ir adiante” (COM-1).</p>
Cumprimento da Legislação	20	<p>“O nosso resíduo líquido nós temos tudo mapeado e tudo é tratado, é óleo, o resíduo líquido mais perigoso, hoje ele é comercializado, então viram biodiesel ou sabão, tem duas empresas que fazem. Claro que tem a parte ambiental, que pode gerar uma multa, mas hoje você tendo uma empresa que faz a coleta, você evitar uma multa já é um ganho”. (SER-3)</p> <p>“Anualmente é feita a incineração de produtos químicos vencidos, tem uma empresa terceira. Segundo a legislação tem uma série de requisitos para a contratação de uma empresa, então se buscou a</p>

		<p>Vigilância Sanitária, a lista de fornecedores que estavam enquadrados e se contactou, a maioria dos associados tem a mesma empresa contratada, mas não é uma regra, e sim por causa de contatos e indicações”. (COM-2)</p> <p>“A gente sempre está preocupada, tinha sido tentado fazer com outra empresa (destinação correta dos resíduos) que fazia queima para olaria, mas como eles não estavam enquadrados com a legislação do estado, faltava uma licença, tivemos esta preocupação, porque não serve para nós o documento que eles nos dão. Até que então conseguimos, esta empresa que tem todas as licenças”. (IND-3)</p>
Comprometimento e Liderança da administração	19	<p>“Normalmente quando vem uma ideia do grupo, vale a ideia, é debatido, mas sempre é conversado, é aberto. [a diretoria] Facilita a ideia, a diretoria vai apostar naquele momento, tem uma credibilidade maior, tu tens a voz em cima do nível que está ali”. (IND-3)</p> <p>“Se eles (diretoria) não estiverem comprometidos, não convencem ninguém. Mesmo não sendo da diretoria eu tenho esta abertura de sugerir projetos, mas confesso que eles que tocam”. (IND-2)</p> <p>“A diretoria influencia muito, já é difícil envolver o associado em ações, e conseguir um grande número de adesões. Estas iniciativas (sustentabilidade) vêm muito mais da diretoria do que dos associados, claro que a ideia vem deles também, mas estes tipos de ações muito mais ficam com a diretoria, tem um peso maior”. (COM-3)</p>
Vantagem Competitiva	18	<p>“As pessoas falam que os clientes não vão na tua empresa por causa que tem o descarte correto do resíduo, ou não polui, mas se pensarmos em nível maior, as indústrias já vivem isto, esta questão socioambiental, daqui a pouco estão procurando uma empresa de prestador de serviços que esteja dentro das normas dela [no sentido de não ser uma obrigação legal, mas uma escolha da organização]” (SER-1).</p> <p>“Quanto mais engajado a rede estar no bem social e ambiental, é melhor para ela, até mesmo pela fixação de marca”. (COM-2)</p> <p>“Sim também é um dos fatores, por exemplo, a destilação de solventes não é somente a preocupação ambiental, você baixa custos em implantar. Sempre tem alguma coisa que você investe no meio ambiente e no social, sempre tem um retorno, ou seja, reconhecimento, ou seja, vantagem competitiva”. (IND-1)</p>
Tamanho da rede	11	<p>“Mais associadas, mais envolvimento, consegue, repercutir mais, e dividir melhor as atividades” (SER-2).</p> <p>“Mais associados é melhor tanto para desenvolver ideias, como</p>

		também dividir o trabalho, uma hora ou duas cada um fica no evento, já que ele é o dia todo” (COM-2).
Tempo de existência da rede	9	<p>“O tempo influencia, pode ser feito outras ações. No sentido de ter o lado financeiro melhor estruturado, prepara a rede para ver estas coisas”. (COM-1)</p> <p>“Claro que o tempo influencia, quanto mais tempo ela tem, mais sólida, mais firme. Também quando tem mais sócios, mais credibilidade ela passa”. (IND-2)</p>
Equipe de sustentabilidade	3	<p>“Ter uma equipe de sustentabilidade, acho que auxiliaria, teria uma organização maior, um comitê que cuidasse disto, até porque as informações são distorcidas e não são claras, isso poderia muito melhor utilizados, se tivesse esta estrutura”. (SER-1)</p>
Incentivo governamental	3	<p>“[sobre coleta seletiva] o caminhão não passa nos dias corretos, problema com a Prefeitura. Muito lixo seco, fotos de como as ruas são sujas. Não tem containers, tão pouco fiscalização e não gera nem multa”. (COM-1)</p> <p>“Os órgãos competentes não auxiliam a gente para resolver problemas, eles criam problemas. Não está errado, temos que fazer o certo, todos querem fazer certo, mas como se faz este certo, depende da interpretação, e ninguém nos auxiliam nesta compreensão”. (SER-1)</p> <p>Acho que é muito mais caro o governo remediar lá no rio, arroio que já está contaminado, do que tu fazer um consórcio ou financiamento específico para empresas montarem a estação de tratamento. Poderia ser por cidade, dá uma parte de entrada e outra parte a prefeitura financia direto”. (SER-1)</p>

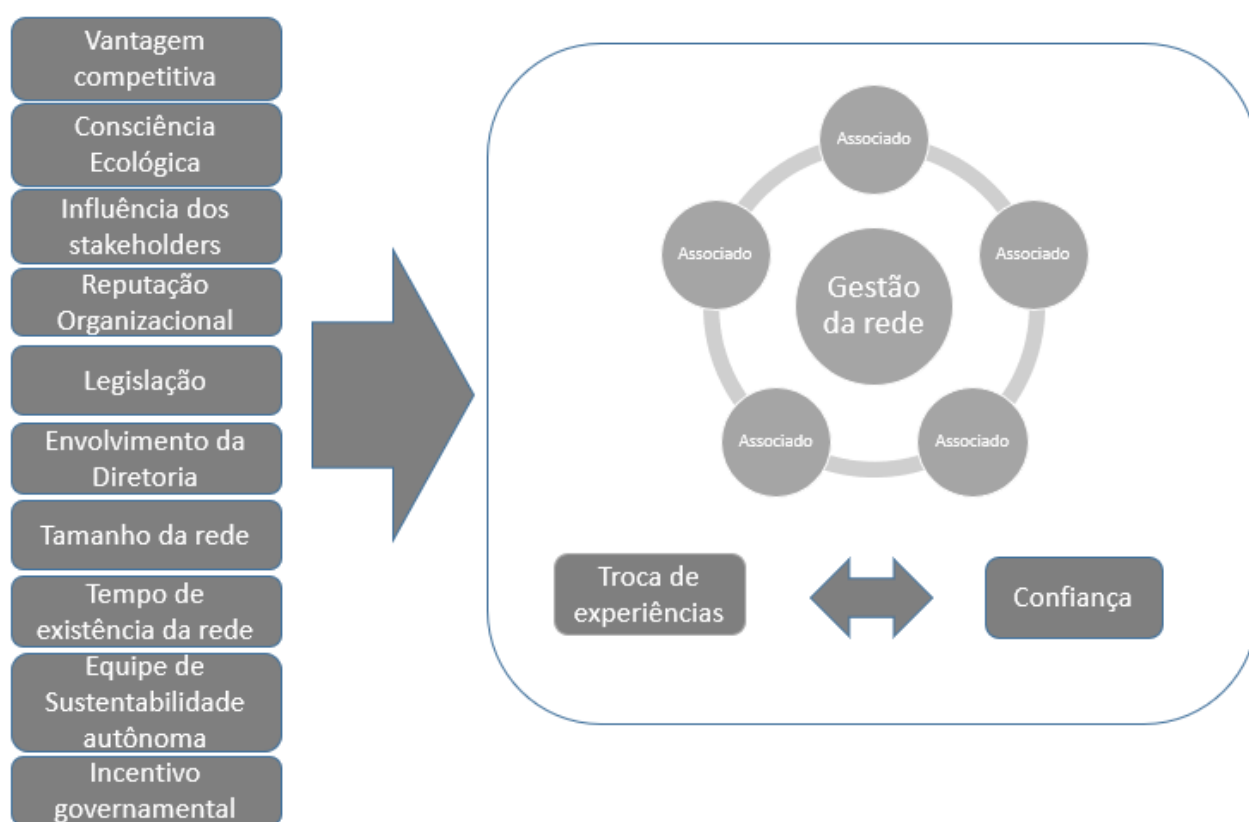
Fonte: Autoras (2017)

Ao analisar as características e fatores (Tabelas 4 e 5), evidenciou-se na fala dos respondentes sobreposição entre alguns deles. Das quatro 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 algumas características do contexto de redes de cooperação são percebidas como facilitadores para a 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 (Figura 1).

Figura 1: **Facilitadores para Adoção de Sustentabilidade em Redes de Cooperação**



Fonte: Autoras (2017).

6 DISCUSSÃO

6.1 Redes de cooperação contribuindo para a sustentabilidade

As redes de cooperação se destacam na literatura como um ambiente favorável ao desenvolvimento econômico, onde parcerias entre empresas associadas aumentam a sua competitividade, assim como geram maiores ganhos

financeiros. No entanto, as redes de cooperação não contribuem apenas neste quesito, e sim contribuem fortemente no desenvolvimento social e ambiental.

A fala dos respondentes evidencia que as redes e associadas, indiferentemente do setor industrial, de comércio ou de prestação de serviços, encontram dificuldades para desenvolver iniciativas de sustentabilidade de forma individual. Sendo assim, quando um grupo de empresas começa a discutir meios de aumentar a sua competitividade seja para sobreviver no mercado ou para a sua expansão, suas discussões vão além da dimensão econômica.

Tanto a dimensão social quanto a ambiental fazem parte da agenda das redes de cooperação. As empresas associadas não identificam quando as discussões sobre estas dimensões iniciaram, mas percebe-se que quanto mais madura a rede está, ou seja, seu nível de confiança está solidificado e o compartilhamento de experiências permeia o grupo, mais iniciativas de sustentabilidade são desenvolvidas.

Uma das redes de cooperação analisada neste estudo, teve como principal motivação para criação da rede, unir forças de pequenas e médias empresas para efetivação de licença ambiental, a qual apenas é dada quando as empresas destinam corretamente seus resíduos. Devido a exigência de um volume mínimo para descarte, este cenário se torna inviável para uma empresa que atua individualmente. Atualmente, além mesmo empresas concorrentes, as quais não são membros da rede, buscam a mesma a fim de firmar parcerias e também poder descartar corretamente seus resíduos. Sendo assim, percebe-se que a iniciativa de sustentabilidade não apenas impacta positivamente as empresas associadas, como também a destacam para a concorrência.

Uma das redes de cooperação destacou o desenvolvimento de um projeto ambiental que contempla um número significativo de questões ambientais e que premia as associadas que implantam todos os critérios com um “selo ambiental”. Esta é mais uma iniciativa que teve sua implantação facilitada pela troca de experiências e pela divisão de tarefas no grupo, onde os associados ressaltaram a impossibilidade de uma empresa do porte das associadas realizarem individualmente. Outro projeto relevante está sendo desenvolvido por outra rede de cooperação estudada, o qual visa implantar em todas associadas da rede uma estação de tratamento de efluentes. A rede resalta que esta não é uma exigência

legal, e sim uma preocupação que parte da consciência ecológica dos associados da rede. Esta iniciativa envolve um alto investimento financeiro, por este motivo nem todas as empresas da rede já implantaram. No entanto, o grupo possibilitou a divisão de custos para treinamento ambientais fora do estado, assim como a contratação de uma empresa para projetar estações de tratamento de efluentes para cada um dos empreendimentos. Esta é mais uma iniciativa que somente foi possível ocorrer através da rede de cooperação, a qual teve a ideia compartilhada, engajou os associados e se tornou viável financeiramente pela divisão entre as associadas.

Atividades de sustentabilidade de dimensão social também são facilitadas. As empresas associadas da rede, em alguns casos já tinham iniciativas pontuais de sustentabilidade junto à comunidade. A participação na rede alavancou que as iniciativas em prol da comunidade passassem a estar no calendário anual das redes de cooperação, e estas desenvolvidas estrategicamente a fim de buscar que suas iniciativas estabeleçam uma relação da marca da rede com a comunidade. Ressalta-se que iniciativas que priorizam o bem estar dos funcionários das empresas associadas nunca foram desenvolvidas pelas associadas de forma individual. As redes de cooperação conseguem proporcionar cuidados com a saúde de seus funcionários assim como atividades de recreação e lazer devido a estarem inseridas num grupo, que auxilia tanto na viabilidade financeira, assim como troca de experiências e principalmente divisão na organização de programas de maior escala.

Desta forma, percebe-se que estar numa rede de cooperação pode ser um caminho para pequenas e médias empresas poderem desenvolver efetivamente sua responsabilidade social e ambiental. É interessante observar que as iniciativas sociais, as quais não são reguladas por aspectos legais, são mais largamente adotadas no ambiente de redes de cooperação do que as iniciativas ambientais. Essas sim, fortemente direcionadas pela minimização de riscos legais.

6.2 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 vistorias 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, e, aumentando 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 se confia 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 habilidades de cada associada, podendo identificar onde cada uma delas melhor contribui.

Com este aprendizado compartilhado do 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, 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.

6.3 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 de não poder operar as suas atividades empresariais, ou seja, em não renovar ou 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, otimização de recursos e tecnologias limpas 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 colocação nas associadas.

A influência dos *stakeholders* foi um facilitador que apresentou uma frequência alta na fala dos respondentes, mas no sentido de não ser percebida e associando-se 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 das ações sustentáveis realizadas. A análise documental evidenciou que apenas uma das redes divulga nos seus canais de comunicação (facebook, site e comunicações entre as associadas) e outras três redes divulgam de forma superficial em apenas um canal. Os resultados de Lee et al (2016) apontam que pequenas e médias empresas são frequentemente limitadas na comunicação das suas atividades de sustentabilidade devido à falta de recursos e de competências de gestão. Esta lacuna de comunicação leva o impacto das iniciativas de sustentabilidade sobre o desempenho do negócio de marginal para inexistente.

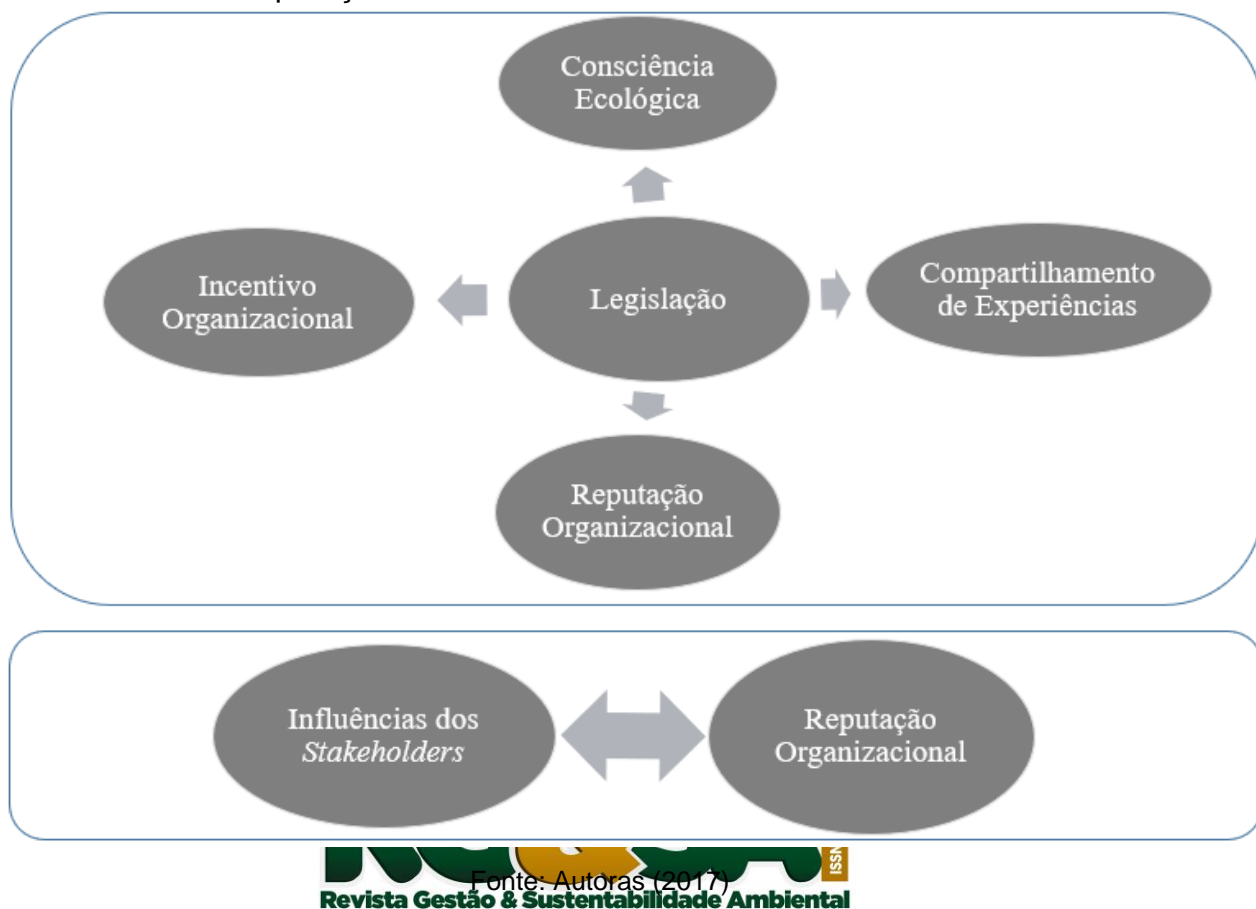
A importância de atentar para essa questão da não comunicação das iniciativas de sustentabilidade é que, como resultado, o fator reputação organizacional pode vir a perder força como um motivador para adoção de sustentabilidade.

6.4 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 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. Desta forma, a legislação passa a ocupar um papel central nestas relações.

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.



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. Nenhum outro resultado apontou diferenças significativas entre os setores, por este motivo optou-se por não apresentar nos resultados a análise por setor.

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. Adicionalmente, Influência dos *stakeholders* e Incentivo Governamental foram dois facilitadores que se mostraram presentes na fala dos respondentes, mas caracterizando-se de forma inversa. Ou seja, ressalta-se sua importância apontando

a ausência de influência dos *stakeholders* e a ausência de incentivos governamentais. Para os respondentes, se tais facilitadores se fizessem presentes, as redes adotariam mais iniciativas de sustentabilidade do que adotam atualmente. Nesse sentido, fica o alerta para a sociedade e o governo: seu papel tem muita força junto as organizações na adoção de sustentabilidade. Exercam-no.

Como limitações do estudo, ressalta-se a diversidade de respondentes de cada rede. A entrevista com *stakeholders* externos poderia trazer *insights* diferenciados.

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.
- BAUMGARTEN, M. (2014). Sociedade e Sustentabilidade: qual o lugar do conhecimento?. *Sociologias*, 16(37), 14-22.
- 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.
- BARBIERI, J. C.; DE VASCONCELOS, I. F. G.; ANDREASSI, T.; DE VASCONCELOS, F. C. (2010). Inovação e Sustentabilidade: Novos Modelos e Proposições. *Revista de Administração de Empresas*, 50(2), 146-154.

- BHANOT, D.; BAPAT, V. (2015). Sustainability index of micro finance institutions (MFIs) and contributory factors. *International Journal of Social Economics*, 42(4), 387-403.
- 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.; HOEJMOSE, 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), p-09.
- 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. Ronaldo Venâncio Majer com a colaboração de Klaus 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).
- 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*. Philadelphia. New society.

- 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*. Disponível em: <https://www.globalreporting.org/reporting/g4/Pages/default.aspx>. Acesso em: 25 de abril de 2015.
- GULATI, R. (1995). Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. *Academy of Management Journal*, 38(1), 85-112.
- HAGE, J.; HOLLINGSWORTH, J. R. (2000). A strategy for the analysis of idea innovation networks and institutions. *Organization Studies*, 21(5), 971-1004.
- 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, K. H.; HEROLD, D. M.; YU, A. L. (2015). Small and medium enterprises and corporate social responsibility practice: A Swedish perspective. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 23(z), 88-99.
- 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).
- MIEMCZYK, 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.
- ORSIOLLI, T. A. E.; NOBRE, F. S. (2016). Empreendedorismo Sustentável e Stakeholders Fornecedores: Criação de Valores para o Desenvolvimento Sustentável. *Revista de Administração Contemporânea*, 20(4), 502-523.
- 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.
- PEREIRA, D. R. M.; PINTO, M. R. (2004). Perfis de empresas varejistas quanto à adoção de práticas de responsabilidade social. *Revista de Administração Pública da Universidade de São Paulo*, 39(2), 153-163.
- PETRINI, M.; POZZEBON, M. (2010). Integrating sustainability into business practices: learning from Brazilian firms. *BAR-Brazilian Administration Review*, 7(4), 362-378.
- 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.
- RIBAUT, J. M.; MARTINET, B.; LEBIDOIS, D.; BIGOTTE, M.; GONÇALVES, I. (1995). *A gestão das tecnologias*. Lisboa: Dom Quixote.
- SALLES, A. C.; ALVES, A. P. F.; DOLCI, D. B.; LUNARDI, G. L. (2016). Tecnologia da Informação Verde: Um Estudo sobre sua Adoção nas Organizações/Green Information Technology: A Study of its Adoption in Organizations. *Revista de Administração Contemporânea*, 20(1), 41.
- 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.
- VAN FENEMA, P. C.; LOEBBECKE, C. (2014). Towards a framework for managing strategic tensions in dyadic interorganizational relationships. *Scandinavian Journal of Management*, 30(4), 516-524.
- 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.
- YIN, R. K. (2010). Estudo de caso: planejamento e métodos. In *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Artmed.
- ZANCAN, C.; DOS SANTOS, P. D. C. F.; COSTA, A. C. S.; DA CRUZ, N. J. T. (2013). Condicionantes de consolidação de redes de cooperação interorganizacional: um estudo de caso sobre o Rio Grande do Sul. *Revista de Administração Pública*, 47(3), 647-669.

