

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ECONOMIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

LISILENE MELLO DA SILVEIRA

**A INFLUÊNCIA DAS REDES DE COOPERAÇÃO NO DESENVOLVIMENTO DE
INICIATIVAS DE SUSTENTABILIDADE**

Porto Alegre

2016

LISILENE MELLO DA SILVEIRA

**A INFLUÊNCIA DAS REDES DE COOPERAÇÃO NO DESENVOLVIMENTO
DE INICIATIVAS DE SUSTENTABILIDADE**

Dissertação apresentada como requisito para a obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós Graduação da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Maira Petrini

Porto Alegre

2016

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

S587 Silveira, Lisilene Mello da
A influência das redes de cooperação no desenvolvimento de iniciativas de sustentabilidade. / Lisilene Mello da Silveira. – Porto Alegre, 2016.
154 f.

Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, PUCRS.
Orientação: Prof^ª. Dr^ª. Maira Petrini.

1. Administração. 2. Desenvolvimento sustentável.
3. Redes de cooperação. 4. Responsabilidade Social Corporativa. I. Petrini, Maira. II. Título.

CDD 658.408

Aline M. Debastiani
Bibliotecária - CRB 10/2199

Lisilene Mello da Silveira

A Influência das Redes de Cooperação no Desenvolvimento de Iniciativas de Sustentabilidade

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração, pelo Mestrado em Administração e Negócios da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Aprovado em 18 de janeiro de 2016, pela Banca Examinadora.

BANCA EXAMINADORA:



Profª. Dra. Maira Petrini
Orientadora e Presidente da sessão



Prof. Dr. Gustavo Dalmarco



Profª. Dra. Claudia Bitencourt



Prof. Dr. Diego Marconatto

Dedico esta dissertação a todos aqueles que fizeram parte deste processo, disponibilizando a atenção e carinho que eu precisava.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pelo dom da vida. E como Pai bondoso me proporcionou conhecer ou fortalecer laços tão essenciais para este período.

Ao meu esposo, Vinícius, que sonhou e planejou juntamente comigo este objetivo. Sempre estive ao meu lado me apoiando e acreditando em mim, muitas vezes mais convicto do que eu que este curso seria concluído, sem dúvidas esta conquista é dele também!

Aos meus pais, Lauri e Ladia, mesmo sem compreender exatamente do que se tratava um mestrado, nunca duvidaram das minhas escolhas e incentivaram este estudo.

Aos meus familiares, que compreenderam a minha ausência em alguns momentos, e sempre mostraram interesse em saber como estavam os meus estudos. Em especial, à Leni, minha irmã, que foi a governanta da minha casa. Além de limpar, organizar e fazer as compras, cuidou com muito zelo de todas estas atividades a fim de me proporcionar bem estar. Aos meus irmãos, que me incentivaram nos momentos de dificuldade, inclusive se disponibilizando a ajudar financeiramente. E à minha sobrinha, Ariane, que sempre estive disposta a ajudar, fosse na conferência das referências, na revisão da Língua Portuguesa da dissertação, ou simplesmente por me tranquilizar em dizer que daria tempo.

Aos facilitadores, que de diferentes maneiras proporcionaram ricas contribuições para esta conquista. À Franciele Torezan Busatto, que explicou do que se tratava o mestrado acadêmico, emprestou materiais, estudou comigo, deu dicas logísticas para chegar em Porto Alegre e, sem dúvidas, foi uma das grandes incentivadoras para o meu ingresso no mestrado. À Fabiane Dorneles, pela alegria demonstrada em cada conquista neste período, sempre me motivando a buscar meus sonhos. Aos gestores da Controladoria da John Deere, que flexibilizaram meus horários para a realização das disciplinas e pela preocupação demonstrada. Aos colegas da John Deere, que acreditaram em minha capacidade e respeitaram minhas escolhas, e exigiam que nas aulas eu deveria me esquecer do trabalho. Ao Luciano Hillesheim, meu primo, que me ajudou a discernir sobre os meus próximos passos profissionais, sempre muito sábio e paciente com as minhas incertezas.

Aos amigos, que tornaram este período mais leve e vibraram com cada avanço dado. Ao meu diretor espiritual, Ludinei Marcos Vian, que desde o processo seletivo me acompanhou, me acalmando que é possível trilhar um caminho de pesquisa científica sem deixar de ter fé. À Patrícia Arnhold, que compreendeu a dificuldade de marcar nossos encontros e foi a pessoa que mais cobrou a data da minha defesa, pois queria assistir. À Daniela Flores dos Santos, por acreditar em minha capacidade de realizar este curso, sempre

com doces elogios. À Angélica Lubaczwski que, mesmo estando na Austrália, esteve muito perto neste período, com a certeza que a conclusão deste trabalho aconteceria. Ao meu grupo de reflexão, que tornou meus poucos finais de semanas livres, repletos de aconchego e ricas partilhas. Kelly, Bruno, Louvani e Adenilso, as orações foram fundamentais, e Bruninho, Antônia, João e Tiago, os pedidos de colo e os abraços também.

Aos colegas de mestrado, com os quais muito aprendi e que me deram contribuições valiosíssimas. Em especial à Léa Schmatz Back, por ter se feito presente neste processo, partilhando a sua experiência acadêmica. À Daiane Pagnussatt, sempre atenciosa e com uma solução a ser dada. À Ioná, pelas palavras motivacionais e pela torcida. Ao Plínio, pelas filosóficas discussões, e ao André, pela partilha da construção acadêmica.

À Secretaria da PPGAD PUCRS, pelas informações e pelas inúmeras chaves de sala de aula disponibilizadas, fazendo com que os estudos fossem mais confortáveis.

À Jane, pela convicção que demonstra em sua decisão profissional, sempre disposta e paciente a explicar. À Ana Clarissa, pela disponibilidade em ajudar e alegria ao me atender.

Aos participantes do Programa Redes de Cooperação, que me ensinaram muito sobre a vivência organizacional e me convenceram que juntos podemos mais.

Aos professores, pelo conhecimento partilhado, mas principalmente por todas as questões ou inquietações levantadas causando profunda reflexão. Em especial, ao Professor Peter pela acolhida na PUCRS e por acreditar no meu potencial. Ao Professor Gustavo, que sempre esteve disposto a me ajudar e a quem eu admiro a ética profissional.

Aos associados das redes de cooperação desta pesquisa, pelo tempo, respostas, receptividade e preocupação demonstrada no decorrer das entrevistas.

À Prof^a Dra. Maira Petrini, que foi fundamental não apenas para a construção desta dissertação, mas igualmente para a construção de minha trajetória acadêmica. Sempre perceptiva, observando não somente as palavras escritas na dissertação, mas também a pessoa que as escreveu; compreensiva, nos difíceis momentos que passei neste último ano; mestre, nas orientações dadas com propriedade para o meu desenvolvimento como pesquisadora; mentora, pela instrução e motivação não apenas para a realização deste mestrado, mas também para o ingresso no doutorado. Não terei como retribuir tudo que você fez por mim, mas espero ser um pouco de você aos meus futuros alunos.

Enfim, gostaria de agradecer a todos que contribuíram para que esta pesquisa fosse realizada com êxito, muito obrigada!

“Aquele que é fiel nas coisas pequenas será também fiel nas coisas grandes. E quem é injusto nas coisas pequenas, sê-lo-á também nas grandes”. (Lc 16, 10)

RESUMO

A presente pesquisa teve por objetivo analisar a influência das redes de cooperação no desenvolvimento de iniciativas de sustentabilidade. O referencial teórico permitiu o aprofundamento sobre as temáticas relacionadas à Responsabilidade Social Corporativa e Redes de Cooperação, a partir do qual emergiu um conjunto inicial de características das redes e de fatores para a adoção de sustentabilidade. A metodologia empregada foi a realização de estudos de casos múltiplos de redes de cooperação do estado do Rio Grande do Sul, dos três setores econômicos: prestação de serviços, comércio e indústria, totalizando nove redes. Nove redes de cooperação fizeram parte do estudo totalizando 27 respondentes. Os resultados apontam treze fatores que influenciam a adoção de iniciativas de sustentabilidade em redes de cooperação: vantagem competitiva, troca de experiências, consciência ecológica, influência dos stakeholders, reputação organizacional, legislação, envolvimento da diretoria, tamanho da rede, tempo de existência da rede, equipe de sustentabilidade autônoma, confiança, competência coletiva e incentivo governamental. Os fatores vantagem competitiva e equipe de sustentabilidade autônoma originaram-se da fusão de uma característica e um fator. Além disso, três características exclusivas de redes de cooperação passam a ser consideradas como fatores que influenciam na adoção de iniciativas de sustentabilidade: troca de experiências, confiança e competência coletiva.

Palavras-chave: Desenvolvimento Sustentável. Responsabilidade Social Corporativa. Redes de Cooperação. Fatores para adoção iniciativas de sustentabilidade.

ABSTRACT

This research aimed to analyze the influence of cooperation networks on the development of sustainability initiatives. A set of preliminary characteristics of the cooperation networks and factors to adopt sustainability emerged from the literature review. The methodology employed was multiple cases study of cooperation networks in the state of Rio Grande do Sul, Brazil, and the three economic sectors were studied: service, trading and industry, giving an amount of nine cooperation networks. Nine cooperation networks were studied and twenty seven people were interviewed. The results indicate thirteen factors that influence the adoption of sustainability initiatives in cooperation networks: competitive advantage, exchange of experience, ecological awareness, stakeholders' influence, organizational reputation, legislation, involvement of the board of directors, cooperation network's size, cooperation networks' life time, independent sustainability team, trust, collective competence and government's incentive. The factors competitive advantage and independent sustainability team were originated from the fusion of a characteristic and a factor. Furthermore, three exclusive characteristics of cooperation networks are now considered factors that influence the adoption of sustainability initiatives: exchange of experience, trust and collective competence.

Key Words: Corporative Social Responsibility. cooperation networks. Factors that Influence the Sustainability Initiatives.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Mapa Conceitual de classificação de redes	31
Figura 2 - Gestão Ambiental Empresarial: Influências	38
Figura 3 - Fatores determinantes para iniciativas de sustentabilidade	45
Figura 4 - Modelo Conceitual para integração de sustentabilidade nas práticas de negócios .	46
Figura 5 - Desenho de pesquisa	52

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Ganhos competitivos das redes de cooperação	23
Quadro 2 - Gestão da empresa individual versus gestão das redes de cooperação	24
Quadro 3 - Síntese das características das Redes de Cooperação	29
Quadro 4 - Síntese das tipologias das Redes de Cooperação Empresariais	33
Quadro 5 - Indicadores do Tríplice Resultado	37
Quadro 6 - Normas ISO de Responsabilidade Socioambiental	40
Quadro 7 - Práticas sustentáveis e responsáveis dos Indicadores Ethos	42
Quadro 8 - Compilação de fatores para a adoção de iniciativas de sustentabilidade	48
Quadro 9 - Perfil das redes de cooperação respondentes	56
Quadro 10 - Codificação dos fatores que influenciam a adoção de iniciativas de sustentabilidade	58
Quadro 11 - Codificação das características das Redes de Cooperação	58
Quadro 12 - Categorização das características das redes de cooperação	116
Quadro 13 - Categorização dos fatores que influenciam a adoção de iniciativas de sustentabilidade	116
Quadro 14 - Fatores que influenciam a adoção de iniciativas de sustentabilidade no contexto RC.....	117
Quadro 15 - Presença dos fatores por Rede de Cooperação	120

LISTA DE ABREVIATURAS

ANVISA- Agência Nacional de Vigilância Sanitária;

BPA - Boas Práticas Agropecuárias;

BSC – Balanced Scorecard;

CMMAD – Comissão Mundial do Meio Ambiente e Desenvolvimento;

CNUMAD – Conferencia das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento;

EMPRAPA - Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária;

EPI – Equipamento De Proteção Individual;

ETHOS - Indicadores do Instituto Ethos de Responsabilidade Social Empresarial;

GRI – Global Reporting Initiative;

IFEN –Institut français de l'environnement;

ISO –International Organization for Standardization;

LO- Licença de Operação;

NR12 – Norma Regulamentadora 12;

ONG – Organização Não Governamental;

ONU – Organização das Nações Unidas;

PAI - Painel de Aferição de Indicadores;

PAS - Programa Alimento Seguro;

PME – Pequena e Média Empresa;

PRC – Programa Redes de Cooperação;

ROI – Return on Investment;

RSC – Responsabilidade Social Corporativa;

SBSC – Sustainability Balanced Scorecard;

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas;

SENAC - Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial;

TBL – Triple Bottom Line;

TR – Tríplice Resultado;

UNCED –United Nations Conference on Environment and Development;

UNESCO – Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura;

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA.....	16
1.2 OBJETIVOS	17
1.2.1 Objetivo Geral	18
1.2.2 Objetivos Específicos.....	18
1.3 JUSTIFICATIVA	18
2 REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1 REDES DE COOPERAÇÃO	20
2.1.1 Características das Redes de Cooperação	25
2.1.2 Tipologias das Redes de Cooperação	30
2.2 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL	34
2.2.1 Responsabilidade Social Corporativa.....	36
2.2.2 Iniciativas de Sustentabilidade	39
2.2.3 Fatores para a adoção de Iniciativas de Sustentabilidade	44
3 METODOLOGIA DE PESQUISA	50
3.1 ESCOLHA DO MÉTODO	50
3.2 DESENHO DE PESQUISA	52
3.3 COLETA DE DADOS	54
3.4 ANÁLISE DE DADOS	56
4 RESULTADOS	60
4.1 REDES DE COOPERAÇÃO SETOR PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS – ANÁLISE INDIVIDUAL	60
4.2 REDES DE COOPERAÇÃO SETOR COMÉRCIO – ANÁLISE INDIVIDUAL	81
4.3 REDES DE COOPERAÇÃO SETOR INDUSTRIAL – ANÁLISE INDIVIDUAL	98
4.4 ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS	115
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	122
5.1 CONCLUSÕES DA PESQUISA	125
5.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA E SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS	127

REFERÊNCIAS	129
APÊNDICE A- Termo de Consentimento Livre e Esclarecido do Entrevistado	142
APÊNDICE B - Instrumento de Pesquisa	144
APÊNDICE C - Codificação das Práticas Sustentáveis dos Indicadores Ethos	151

1 INTRODUÇÃO

No final do século XX e início do XXI, as crises sociais, econômicas e ambientais provocadas pelas conquistas da Revolução Industrial, dos avanços tecnológicos e agravadas pelo aumento estrondoso da população mundial geraram conflitos alarmantes, uma vez que não existem mais “mundos novos” para a deportação das milhares de pessoas social e economicamente excluídas (THEODORO; CORDEIRO; BEKE, 2004). Tachizawa (2011) distingue crescimento de desenvolvimento, pois o desenvolvimento deve representar, não apenas o crescimento da produção nacional, mas também a forma como é feita a sua distribuição. Esse crescimento pode ser traduzido por números, mas qualificado como empobrecedor, caso não leve em consideração a deterioração dos recursos naturais (PERROUX, 1981).

O desenvolvimento sustentável vem sendo discutido desde 1960, buscando envolver os governos a expandir e debater assuntos como crescimento desordenado da população e aumento da pobreza (BARROS, 2007). A visão que se tinha do negócio focado, exclusivamente, no crescimento econômico, ainda que este permaneça como objetivo principal, é ampliada para acompanhar a realidade atual, uma vez que não se pode considerar mais a empresa isolada do ambiente e da sociedade (TACHIZAWA, 2011).

Segundo Almeida (2007) a sociedade vem demandando uma atitude de maior responsabilidade e transparência por parte das organizações. O comprometimento permanente com a adoção de um comportamento ético e um desenvolvimento econômico que abranja a melhoria de qualidade de vida de empregados e suas famílias, das comunidades em que as organizações operam e da sociedade como um todo deve ser assumido pelos empresários. A empresa sustentável conduz o seu negócio de modo natural proporcionando benefícios para todos os seus *stakeholders*, como empregados, clientes, parceiros de negócios, para comunidades em que desenvolve suas atividades e para os acionistas (SAVITZ; WEBER, 2007). Há preocupação em obter lucro, mas, igualmente, contribuir com o bem público, existindo assim esforços positivos para reformular fundamentalmente as estruturas das organizações (JACKSON; NELSON, 2004).

A consciência social dos empresários é despertada quando estes percebem que o desenvolvimento de seus negócios é prejudicado pelos problemas sociais. Sendo assim as empresas buscam soluções inovadoras para os problemas sociais, de fato exercitando a responsabilidade social corporativa, onde estas iniciativas sociais adotadas se tornam dimensões estratégicas (NETO; FROES, 2002). De acordo com Ferrell, Fraedrich e Ferrel (2000), a adoção da responsabilidade social corporativa harmoniza-se com a percepção de que

a empresa é responsável pelas consequências sociais de suas ações. Isto funciona, na prática, como uma filosofia da organização, crença que deve guiar todas as suas ações e decisões, desde o princípio de suas operações.

Enfim, equilibrar crescimento econômico com a diminuição da desigualdade social e o uso cuidadoso dos recursos naturais é algo que tem sido encarado como um desafio de gestão para todas as organizações. Segundo o SEBRAE (2012), mesmo que se observe a consolidação da sustentabilidade como valor de mercado, sendo esta conscientização e envolvimento de forma acelerada, ainda há uma parcela significativa de empresários de empresas de pequeno e médio porte que não percebe a sustentabilidade como uma oportunidade de ganhos em seus negócios.

Devido à alta competitividade e desafios complexos de gestão organizacional, as empresas tiveram que repensar a sua forma de atuação e disputa no mercado, para que possam sobreviver frente às fortes tendências do mercado e também à concorrência. No contexto das pequenas e médias empresas, as organizações com interesses e objetivos comuns foram se agregando, sendo este formato denominado como rede de cooperação ou rede de empresas, as quais visam à busca de melhores condições de concorrência (RIBAUT; MARTINET; LEBIDOIS, 1995).

O objetivo das redes é promover cooperação entre as empresas parceiras, visando a realização de ações conjuntas, facilitação de soluções de problemas comuns, viabilização de novas oportunidades. Por intermédio das relações cooperativas, as empresas podem trabalhar conjuntamente para melhorar o desempenho, partilhar recursos e comprometer-se com objetivos comuns (GNYAWALI; MADHAVAN, 2001). Segundo Posch (2010), as respostas a grandes problemas precisam ser coordenadas através da interação entre muitas organizações. Desta forma, a cooperação interorganizacional e redes são compreendidas como extremamente importantes na resolução de problemas da natureza de sustentabilidade, sendo observadas as dimensões sociais e ambientais (KORHONEN et al., 2004).

Considerando este contexto, o presente trabalho visa contribuir na compreensão da influência das redes de cooperação no desenvolvimento sustentável. Para embasar esta pesquisa, será apresentado no referencial teórico, capítulo 2, o contexto das Redes de Cooperação (2.1), sequencialmente explorando as Características das Redes de Cooperação (2.1.1) e as Tipologias das Redes de Cooperação (2.1.2), também é apresentado seguidamente as questões sobre Desenvolvimento Sustentável (2.2), abrangendo o contexto da Responsabilidade Social Corporativa (2.2.1), Iniciativas de Sustentabilidade (2.2.2) e Fatores para a adoção de Iniciativas Sustentabilidade (2.2.3). A seguir, no capítulo 3, é possível obter

a compreensão da metodologia que será utilizada na pesquisa, a escolha do método (3.1), desenho de pesquisa (3.2), a coleta dos dados (3.3) e a análise dos dados encontrados (3.4). O capítulo 4 apresenta os resultados encontrados a partir da descrição individual dos múltiplos casos, sendo organizado por setor econômico: prestação de serviços (4.1), comércio (4.2) e indústria (4.3), e da análise comparativa dos casos (4.4). Por fim, há o capítulo 5 que consta as considerações finais, as conclusões da pesquisa (5.1) e limitações da pesquisa e sugestões de estudos futuros (5.2), e referências utilizadas.

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

As organizações necessitam partilhar do entendimento de que o desenvolvimento econômico e a proteção ambiental se referem a um objetivo comum e não um conflito. Também as organizações devem ter ciência de que os clientes possuem uma expectativa de interação com organizações éticas, com boa imagem institucional no mercado e que atuem de forma ecologicamente responsável (TACHIZAWA, 2011). Conforme Savitz e Weber (2007) a única maneira de conquistar sucesso no mundo interdependente é assumir a sustentabilidade. Desta forma, as empresas necessitam identificar a gama de *stakeholders* perante os quais sejam responsáveis, com quem desenvolvam relacionamentos abertos, visando descobrir maneiras para se trabalhar em busca de benefícios mútuos.

No contexto organizacional, colocar em prática o desenvolvimento sustentável se dá pelo exercício da Responsabilidade Social Corporativa (RSC), como forma de uma gestão ética, transparente e solidária com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais (DIAS, 2011). Segundo Carroll (1999), o termo Responsabilidade Social Corporativa é conceituado por empresas que atuam de acordo com as expectativas que a sociedade possui delas, num dado momento, ao nível das suas ações econômicas, legais, éticas e discricionárias. O tema é interdisciplinar, multidimensional e associado a uma abordagem sistêmica, focada nas relações entre *stakeholders* diretos e indiretos ao negócio da empresa. A Responsabilidade Social Corporativa requer que as empresas incorporem e possuam uma orientação estratégica que reflita os desafios éticos e as diferentes dimensões do negócio (ASHLEY; COUTINHO; TOMEI, 2000).

Uma postura de gestão com iniciativas de sustentabilidade tem sido adotada pelas organizações, em maioria por grandes organizações. Conforme Nascimento et al. (2008) as organizações de grande porte e as que atuam junto a mercados internacionais são as que mais têm buscado incorporar as iniciativas de sustentabilidade em suas estratégias. Percebe-se que a maioria dos estudos acadêmicos voltados a esta temática se referem a práticas de responsabilidade socioambiental adotadas por grandes organizações (SANTOS; SILVA, 2010; BRAMMER; HOEJMOSE; MARCHANT, 2012; WILLIAMS; SCHAEFER, 2013).

Conforme Lenger (2008), a sustentabilidade se apresenta com um grande desafio, pois além da compreensão da ideia de equilíbrio das dimensões social, econômica e ambiental, o desenvolvimento de iniciativas neste sentido é facilitado através do esforço coletivo. Desta forma, considera-se que a interação entre as empresas estabelece relações que suprem a sinergia coletiva, partindo de capacidades individuais de cada empresa (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2006). 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).

Conforme Miemczyk e Johnsen (2012), as redes têm um papel importante na inovação para a gestão ambiental e desenvolvimento sustentável. As relações com os diferentes atores da rede e as partes interessadas são cruciais para a gestão de abastecimento eficiente e efetiva implementação de códigos de conduta (ROBERTS, 2003). Dessa maneira, a sustentabilidade é adotada como uma perspectiva de rede, devido a limitação demonstrada em ações de empresas individuais (ARAÚJO; HARRISON, 2002). Sendo assim, percebe-se que as pesquisas apontam que as redes de cooperação influenciam o desenvolvimento iniciativas de sustentabilidade, e o objeto de estudo desta pesquisa busca entender tal contexto.

Diante do exposto, emerge a questão de pesquisa deste trabalho: **como as redes de cooperação desenvolvem iniciativas de sustentabilidade?**

1.2 OBJETIVOS

Na intenção de atender à problemática contextualizada no item 1.1, propõe-se o objetivo geral e os objetivos específicos a seguir.

1.2.1 Objetivo Geral

Para responder o problema proposto por esta pesquisa, o objetivo geral será: **analisar o desenvolvimento de iniciativas de sustentabilidade em redes de cooperação.**

1.2.2 Objetivos Específicos

O desdobramento desse objetivo se dá por meio dos seguintes objetivos específicos:

- a) Mapear iniciativas de sustentabilidade nas redes de cooperação;
- b) Compreender o contexto das redes de cooperação a partir das características das mesmas;
- c) Identificar fatores que influenciam a adoção de iniciativas de sustentabilidade.

1.3 JUSTIFICATIVA

O desenvolvimento sustentável pauta-se em três aspectos principais de criação de valor: a prosperidade econômica, a qualidade ambiental e a justiça social. Apesar de aparentemente simples, o equilíbrio entre esses três aspectos é bastante complexo, podendo ser evidenciado estudos bibliométricos que apontam o crescimento da publicação científica internacional sobre o tema nos últimos anos (YARIME; TAKEDA; KAJIKAWA (2010); LU; LIU (2014); MONTIEL; DELGADO-CEBALLOS (2014). Em um olhar sobre a produção brasileira, esse crescimento também é identificado (SOUZA; RIBEIRO, 2013). Entretanto, apesar de crescente, Moretti e Campanário (2009) apontaram a reprodução das mesmas ideias e pouca maturidade científica dos autores no tema. Com isso em mente, busca-se não somente contribuir para o aumento no número de publicações, como também trazer novas ideias, no caso desta pesquisa, um olhar sobre as pequenas e médias empresas em um contexto de redes de cooperação.

As Pequenas e Médias Empresas (PMEs) possuem características próprias que as distinguem das empresas de grande porte, mesmo assim existem poucos estudos sobre práticas de responsabilidade socioambiental em PMEs (SANTOS; SILVA, 2010). De acordo com o SEBRAE (2012), a maioria das empresas brasileiras de micro e pequeno porte praticam iniciativas de sustentabilidade em seus negócios, embora ainda não percebam a

sustentabilidade como uma estratégia competitiva e que proporciona oportunidades de ganhos.

Conforme Wittmann, Negrini e Venturini (2003), a atuação das PMEs de forma isolada possivelmente resultará em dificuldades para obter diferenciais competitivos, devido à limitação de recursos, desta forma enfraquecendo no mercado. Sendo assim atuar no mercado através de redes de cooperação é uma estratégia importante para desenvolver e alavancar as PMEs. As empresas que participam de redes, adotando uma estratégia de cooperação, atingem ganhos de escala, poder de barganha, ampliação de novos fornecedores, promoção de aprendizagem e inovação (BÖHE; SILVA, 2004).

Segundo Powell (1990) muitos autores têm concordado que existe uma nova forma de organização econômica; outros admitem que esteja emergindo uma nova forma de organização social. Para ele, as trocas econômicas estão envoltas em um contexto particular de estrutura social, dependentes de conexões, interesses mútuos e reputação e sendo pouco guiadas por uma estrutura formal de autoridade.

Conforme Campbell (2007) as empresas são mais propensas a agir de maneira sustentável quando elas operam em um ambiente onde as chamadas normativas para tal comportamento são institucionalizadas em, por exemplo, ambientes de troca de desenvolvimento entre os gerentes corporativos, como as redes de cooperação, onde são levantados e discutidos benefícios de longo prazo de melhores sistemas de relações laborais, melhores programas de compensação do trabalhador, práticas comerciais mais justas e afins.

Por fim, percebe-se a pouca maturidade das organizações de menor porte na sua aproximação com iniciativas de sustentabilidade. Soma-se a isso, evidências de que a participação em redes e ambientes colaborativos promovem benefícios operacionais e estratégicos. Mas será que tais benefícios se estendem para o desenvolvimento de sustentabilidade? Esta pesquisa, por meio da análise do contexto de rede de cooperação no desenvolvimento de iniciativas de sustentabilidade, visa contribuir academicamente com o aprofundamento da temática sustentabilidade dentro de redes de cooperação.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, abordam-se os conceitos e teorias que darão sustentação ao que se propõe a pesquisa. O referencial teórico centra-se em dois constructos: Redes de Cooperação e Desenvolvimento Sustentável. A temática Redes de Cooperação visa apresentar ao leitor, através da revisão de literatura, os conceitos para redes de cooperação, as suas características e também as tipologias das redes. A seguir, a parte teórica a respeito de Desenvolvimento Sustentável, apresentando os conceitos de desenvolvimento sustentável, a responsabilidade social corporativa, as iniciativas de sustentabilidade, bem como os fatores que influenciam a sua adoção.

2.1 REDES DE COOPERAÇÃO

A cooperação entre empresas tem cada vez mais importância nas estratégias de desenvolvimento organizacional e também para a sobrevivência das mesmas no mercado, mas ainda há necessidade de estudos para compreender aprofundadamente estes fenômenos.

De acordo com Barnard (1956), os processos colaborativos são a essência da organização, sendo que a mesma somente obtém sucesso em suas atividades se tiver cooperação como base da gestão. A cooperação entre dois ou mais indivíduos surge do interesse individual que compõe o coletivo (OLSON, 1971). O conceito de cooperação teve maior força na década de 80, onde alguns estudos reforçaram a conceituação de cooperação como uma estratégia organizacional (ASTLEY; FOMBRUM, 1983; ASTLEY, 1984).

A cooperação em si é a essência da rede de cooperação (JARILLO, 1993). Segundo Gray e Wood (1991), a cooperação é um processo no qual as partes interessadas atuam de forma a construir, explorar e procurar as melhores soluções para um determinado problema. Conforme Khanna, Gulati e Nohria (1998), a cooperação nasce a partir do fato que as empresas necessitam acessar o *know-how* das demais empresas para obter vantagem competitiva no mercado. Sendo assim, a utilização coletiva do conhecimento para produzir benefícios comuns às empresas é indispensável.

Conforme Balestrin e Verschoore (2008), as PMEs apresentam enormes dificuldades para acompanhar o complexo mundo concorrencial, baseado no contexto histórico. Os fatores como: os altos custos, escala reduzida, informação restrita, desconhecimento de mercado, desqualificação de mão-de-obra, desatualização tecnológica, linhas de créditos não atrativas e, principalmente, pouca utilização de instrumentos de gestão dificultam a maior parte das

iniciativas dos empreendedores. As redes de cooperação apresentam uma forma de coordenação socioeconômica, que surge para responder determinadas contingências históricas concretas e como forma de solucionar determinados problemas práticos de coordenação (ARAÚJO, 2000).

As redes de cooperação indicam um caminho alternativo para fazer frente às pressões competitivas, no qual as conexões entre os agentes representam a reflexão e reconhecimento de sua interdependência, contrário da autonomia postulada pela teoria clássica da firma (THORELLI, 1986).

É relevante destacar que a formação de redes associativas, especialmente por PMEs, visando à superação de dificuldades comuns, não é uma proposta recente. Conforme Waarden (1992), as primeiras associações empresariais holandesas, por exemplo, foram constituídas ao final do século XIX, o número foi crescendo nos períodos de graves crises econômicas, como nos anos pós-guerra, entre 1918 e 1919, e, 1945 e 1955. Conforme Balestrin e Verschoore (2008), o atual crescimento das redes associativas 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.

As redes associativas são encontradas normalmente em setores onde grandes empresas exercem forte concorrência com as PMEs, fazendo com que as PMEs busquem a associação para sobreviverem (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

Segundo Caravantes, Panno e Kloeckner (2005), a origem da cooperação está na necessidade de um indivíduo, ou uma empresa, de atingir propósitos para os quais não está apto de forma isolada. O aspecto mais notável da evolução humana é a capacidade de gerar cooperação num mundo competitivo. Classifica-se a “cooperação natural” como um terceiro princípio fundamental da evolução, o lado da mutação e da seleção natural (NOWAK, 2006).

Conforme Best (1990), o interesse das empresas pelas redes é definido pela “nova competição” que visa suportar o desafio da gestão. Desta forma, as empresas não disputarão mais sozinhas e, incorporadas a redes, respondem rapidamente às mudanças de mercado, obtendo melhores resultados. As empresas com interesses e objetivos comuns foram se agregando, por vezes chamadas de redes de cooperação, em busca de garantias de melhores condições frente às contingências do mercado, favorecendo a atividade de cada uma, sem que estas tenham laços financeiros entre si (RIBAUT; MARTINET; LEBIDOIS, 1995). A composição de redes, alianças e de novas estruturas organizacionais está sendo vista como uma estratégia que visa enfrentar as turbulências e incertezas do mercado, porém, uma definição uniforme do seu conceito não foi identificada. Segundo Castells (1999), o termo

rede é definido como um conjunto de “nós” interconectados, a partir da compreensão de que a sociedade em rede consolida que o mundo contemporâneo se estrutura através de complexas teias de relacionamentos. Para Balestro (2002), a palavra “rede” é um termo interdisciplinar, sendo encontrado em variados campos e disciplinas, como por exemplo, matemática, geografia, sociologia, economia industrial, física e informática. Uma rede é caracterizada como um conjunto de “nós” e laços, que representam alguma forma de relacionamento entre indivíduos, grupos ou organizações (BRASS et al., 2004).

O autor Todeva (2006, p.15) define redes como redes de negócios se referindo a elas:

[...] conjuntos de transações repetitivas, baseados na estrutura e formação relacional com fronteiras dinâmicas e que compreendem elementos interconectados (atores, recursos e atividades). Redes compreendem a contradição e complementariedade procurando ocupar cada membro e facilitar atividades conjuntas e trocas repetitivas que tem direcionamento específico e acomodam um fluxo de informações, mercadorias, recursos heterogêneos, afeição individual, compromissos e confiança entre os membros da rede.

De acordo com Verschoore (2006), 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. O termo rede é classificado como um fluxo, movimento, aproximação das mais variadas áreas do conhecimento, afirmando que estas configuram a existência de igualdade e complementariedade entre as partes, formando um conjunto de relações sociais entre um conjunto de atores e também entre eles próprios (ACIOLI, 2007).

O exercício da rede ocorre através de conexões, as quais são mais importantes do que os próprios integrantes, pois essas que movimentam as ações (MARTINHO, 2003). Segundo Balestro et al., (2004), a conectividade é um processo de realização contínua de conexões, onde a manutenção destas ligações é necessária para que a rede exista.

As redes interorganizacionais operam com uma espécie de rede de segurança que motiva os investimentos a longo prazo, possibilitando o alcance de níveis mais altos de inovação e desempenho, na medida em que aprendem a mudar de um cenário mental de adversários para um cenário de parceiros (DAFT, 2008). Balestrin e Verschoore (2008) complementam que os resultados da ação de cooperar significam, em alguns casos, abrir mão de ganhos individuais imediatos em troca de ganhos coletivos futuros, ganhos estes que são incertos conforme a natureza empresarial.

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, 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).

Segundo Verschoore (2004), as redes de cooperação de PMEs têm como característica relações empresariais duradouras, menos formalizadas e possuem laços de confiança, reunindo assim em uma única estrutura as características essenciais ao novo ambiente. Uma rede também promove um ambiente favorável para o compartilhamento de informações, conhecimento e habilidades entre as empresas pertencentes à mesma (BALESTRIN; VARGAS, 2004). O objetivo da rede de cooperação é agrupar características que permitam um amoldamento ao ambiente competitivo com eficácia de decisões unificadas, descentralizadas e que impeçam que as empresas dentro da rede percam a sua flexibilidade (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

As redes têm uma vantagem crítica por sustentar a especialização coletiva (RIBAUT; MARTINET; LEBIDOIS, 1995). Algumas destas vantagens que podem ser proporcionadas pelo trabalho em rede são: compartilhamento de serviços de *marketing*, a qualificação de produtos, serviços e pessoal, o estabelecimento de contratos mais proveitosos, redução de custos e divisão dos riscos, entre outros (GNYAWALI; MADHAVAN, 2001).

Conforme Balestrin e Verschoore (2008), há diversos ganhos que as empresas obtêm ou podem obter ao trabalhar em redes de cooperação. A síntese destes ganhos competitivos está no quadro 1.

Quadro 1 - Ganhos competitivos das redes de cooperação

Ganhos Competitivos	Definição	Benefícios para as empresas associadas
Maior escala e poder de mercado	Por meio do crescimento da quantidade de associados na rede, maior sua capacidade da rede em obter ganhos de escala e poder de mercado.	Poder de barganha, relações comerciais amplas, representatividade, credibilidade, legitimidade, força de mercado.
Geração de soluções coletivas	A rede disponibiliza os serviços, produtos e infraestrutura para o desenvolvimento dos associados.	Capacitação, consultoria empresarial, marketing compartilhado, prospecção de oportunidades, garantia de crédito, inclusão digital, estruturas de comercialização.
Redução de custos e riscos	Os investimentos em ações comuns aos participantes são divididos entre os associados, dividindo, além dos custos, os riscos.	Atividades compartilhadas, confiança em novos investimentos, complementariedade, facilidade transacional, produtividade.
Acúmulo de capital social	Através do aprofundamento das relações entre os indivíduos crescer, a sensação de pertencer ao grupo, acontece a evolução das relações sociais, além daquelas puramente econômicas.	Limitação do oportunismo, ampliação da confiança, laços familiares, reciprocidade, coesão interna.

Aprendizagem coletiva	A socialização de conhecimentos entre os associados e o acesso a conhecimentos externos fortalecem o processo de aprendizagem coletiva entre as empresas da rede.	Socialização de informações e experiências, acesso a novos conhecimentos externos, benchmarking interno e externo.
Inovação colaborativa	Por meio de um modelo de inovação aberto a partir da integração da rede, ações inovadoras são desenvolvidas em conjunto, como centro de pesquisas e demais agentes.	Novos produtos e serviços, adoção de novas práticas organizacionais, acesso a novos mercados e desenvolvimento de novos modelos de negócios.

Fonte: Balestrin e Verschoore (2008).

Os ganhos competitivos obtidos através da ação coletiva em rede podem ser considerados respostas a uma série de pressões do ambiente econômico, as quais limitam a competitividade das empresas (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

Segundo Oliver (1990), as redes se formam com intuito de fazer frente a uma série de pressões que limitam a capacidade das empresas de obter ganhos competitivos de forma isolada.

Para facilitar a compreensão das diferenças entre a gestão da empresa individual e a gestão das redes de cooperação, o quadro 2 as sintetiza.

Quadro 2 - Gestão da empresa individual versus gestão das redes de cooperação

Características da gestão	Empresa tradicional	Redes de cooperação
Objetivo principal	Lucro	Ganhos coletivos
Interação	Impositiva e burocrática	Colaborativa e em rede
Contratualização	Rígida e formalizada	Constitucional e flexível
Orientação estratégica	Individual	Coletiva
Coordenação	Funcionalista e hierárquica	Transversal e interdependente
Papel dos gestores	Internamente nas empresas e com base na autoridade e no comando	Por meio das empresas e com base na influência e negociação
Tomada de decisão	Centralizada e impositiva	Descentralizada e democrática
Planejamento	Geral e em cada departamento	Conjunto e em cada empresa associada
Direção	Definida de forma hierárquica	Definida de forma interdependente
Controle	Baseado em direitos proprietários e em acordos contratuais	Baseado na reciprocidade das relações entre os associados
Avaliação	Resultados departamentais e por empregado	Resultados coletivos e por empresa associada

Fonte: Balestrin e Verschoore (2008, p.172).

As redes de cooperação se referem a uma forma de relacionamento entre empresas, que possuem objetivos comuns. Ao direcionarem seus esforços para o alcance dos mesmos objetivos, podem desfrutar dos benefícios resultantes desta conexão. A partir de diferentes

abordagens teóricas foram aprofundadas as características ou aspectos das redes de cooperação.

2.1.1 Características das Redes de Cooperação

O objetivo das redes é promover a cooperação entre as empresas parceiras. Com este agrupamento, a realização de ações conjuntas é possível, sendo a solução de problemas comuns, a visualização de novas oportunidades e condições mais vantajosas em negociações, facilitadas.

Segundo Powell (1998) e Brass et al. (2004), as relações interorganizacionais possuem o objetivo de facilitar a aprendizagem, inovação, confiança, compra de recursos, informação, *know-how*, acesso a tecnologias, ganhos de escala e recombinação de conhecimentos. A origem e a manutenção das redes são devidas ao aspecto de confiança, de competência e o de tecnologia da informação (CÔRREA, 1999; CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001).

A confiança é essencial em uma relação entre interessados, onde se constrói algo para a busca de resultados satisfatórios. Pode ser estimulada através de um ambiente antecipadamente criado, fortalecendo-se, ao longo do tempo, por meio de repetidas transações (PERROW, 1992). Conforme Locke (2001), a confiança pode ser interpretada por duas correntes, uma de natureza sociológica e a outra de natureza econômica. A primeira corrente enfatiza que a confiança é um resultado de longo prazo que deriva do associativismo, compromisso cívico e interações extrafamiliares. A natureza econômica, por sua vez, acredita no interesse próprio através de cálculos de custos e benefícios dos atores, onde acreditam que cooperar é vantajoso quando as interações forem repetidas.

Segundo Balestro (2002), a confiança é um capital coletivo disponível a todos os associados de uma rede interorganizacional. O autor destaca que a confiança gera uma elevação de investimentos para maximizar retornos futuros, havendo uma pré-disposição ao investir em ativos específicos da rede, visando a relação a longo prazo com os parceiros.

A rede proporciona às empresas associadas meios para alcançar e sustentar a vantagem competitiva, a partir de: um aprendizado mútuo; participação de novos nichos de produtos e mercados, o que gera maior lucratividade para as mesmas; fluxo estruturado de informações e economias de escala, resultantes de investimentos conjuntos (EBERS; JARILLO, 1998). As empresas, por meio da organização estrutural por rede de cooperação, podem obter diversos benefícios que proporciona às mesmas se tornarem mais competitivas, diminuírem seus

custos, compartilhem recursos e, por se atualizarem mais rapidamente, conseguirem focar seus esforços em atividades mais eficientes (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001).

As empresas que se organizam em rede obtêm fluxo de informação, acesso a novos produtos e mercados, credibilidade organizacional e demais vantagens que promovem ganhos econômicos (HUMAN; PROVAN, 1997). Segundo Olson (1999), qualquer ação da rede requer a participação dos membros da mesma, visto que a cooperação é essencial para o conjunto. O autor defende a teoria da ação coletiva, onde não apenas os incentivos econômicos motivam as empresas a estarem alinhadas em rede de cooperação, mas também uma motivação social, na qual consiste a necessidade de se sentir útil e prestigiado na pertença a um determinado grupo.

Devido à rede propiciar auxílio mútuo e possibilitar às empresas espaços para contatos pessoais, onde geram discussões de problemas e oportunidades relacionadas aos negócios, a rede é indicada na geração de relações sociais edificantes (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008). Conforme Verschoore (2006), na rede os mecanismos sociais, atributos essenciais na gestão, são aspectos do comportamento individual dos empresários e das relações sociais que influenciam a cooperação e a realização de decisões e ações coletivamente. Os indivíduos podem desenvolver competências e habilidades coletivas, que passaram a existir após a entrada da empresa na rede (FLEURY; FLEURY, 2001).

Segundo Powell (1998), as situações de aprendizagem podem ocorrer tanto nas interações, onde há trocas de conhecimento e experiência, como nas práticas rotineiras. As redes proporcionam às associadas o aprendizado mútuo, através da possibilidade de acessar o *know-how* das outras empresas que pertencem à mesma (RIBAUT; MARTINET; LEBIDOIS, 1995). Conforme Human e Provan (1997), as empresas configuradas em rede podem obter e promover informações e recursos para o desenvolvimento de soluções sobre problemas comuns. As redes necessitam compor três condições fundamentais: objetivos comuns, interação entre os membros e gestão para suportar as pressões de competição, sendo que os interesses em comum são despertados pela interação e explorados através da gestão administrativa (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

Conforme Gulati et al. (2000), as redes, por meio do compartilhamento dos riscos, *outsourcing* de cadeias de valor e funções organizacionais, além de maior acesso a informações, a recursos e tecnologias, alcançam vantagem competitiva. As redes também possibilitam competitividade e capacidade de inovação através da troca de experiências, a redução de custos transacionais, expansão do conhecimento, colaboradores qualificados,

acesso a recursos e capacidades complementares e obtenção de contatos e parceiros de cooperação (MUELLER, 2012).

Segundo Verschoore (2006), um comprometimento mais formal nas redes assegura relações mais sérias entre os empresários, bem como colabora para o empreendimento de ações conjuntas, fortalecendo os interesses comuns, principalmente quando a rede assume maiores proporções. Os aspectos formais, como por exemplo, normas e monitoramentos, são impostos para resolver as disputas comportamentais não cooperativas que podem surgir ao longo do tempo da rede de cooperação (BRASS et al., 2004).

As ferramentas de coordenação de uma rede visam indicar as regras de funcionamento da mesma. Segundo Grandori e Soda (1995), os mecanismos de coordenação são as maneiras de governança entre os interesses da rede e os interesses dos seus associados, onde através do estabelecimento de regras de conduta se inibe a ação de um comportamento oportunista entre os membros.

A existência de uma organização administrativa, indiferente de seu formato, é essencial em uma rede (HUMAN; PROVAN, 1997), assim como para o seu sucesso (PARK, 1996). Conforme Verschoore (2004), a construção de uma estrutura organizacional proporcionará que a rede se torne uma realidade para o vasto conjunto de empresas que, de maneira isolada, não terão condições competitivas distintas. A estrutura constitui um equilíbrio entre autonomia e independência, definidas pela combinação de objetivos coletivos e individuais coordenados entre os atores independentes. Dentro de uma rede, as empresas que possuem um maior grau de autonomia têm maior probabilidade de iniciar uma ação competitiva do que as empresas com menor grau de autonomia estrutural.

Segundo Gnyawali e Madhavan (2001), a equivalência estrutural corresponde ao padrão similar de relações entre os autores, onde a partir da identificação entre essas empresas, elas tendem a imitar umas as outras. A partir do momento que as empresas identificam e reconhecem o ganho mútuo, tendem também a evitar conflitos na rede.

A coerência da rede é compreendida como tarefa articuladora, onde é projetada para permitir que os esforços de cada integrante da rede sejam direcionados para um objetivo concreto comum, o qual deve funcionar como princípio organizador (MELO, 1977). Para Castells (1999), o aspecto da coerência é essencial para que a rede tenha resultados efetivos, considerando que é necessário que tenham interesses compartilhados entre os objetivos da rede e os objetivos das empresas associadas.

Segundo Fayard (2006), as redes de cooperação podem proporcionar um ambiente favorável à efetiva interação entre as pessoas, grupos e organizações. Uma verdadeira comunidade estratégica de conhecimento é criada por meio da sua dinâmica de comunicação.

Conforme Balestrin e Verschoore (2008), a complementariedade possivelmente ocorrerá pela proximidade de competências, habilidades e demais recursos intangíveis, acessados diretamente ou indiretamente em atividades de cooperação pela informalidade e sinergia do “efeito rede” entre as empresas.

A conectividade, também denominada como capacidade de interligar cada um dos participantes da rede, pode ser representada pela intensidade e frequência da comunicação entre indivíduos, grupos ou organizações (HAGE; HOLLINGSWORTH, 2000).

Granovetter (1985) apresenta o conceito de disposição social, *social embeddedness*, o qual possibilita ações e resultados econômicos, devido à relação entre os atores da rede. Desta forma, o autor relata que as motivações para os atores participarem de rede não são apenas econômicas, mas também sociais. A disposição social das redes fornece embasamento para a adaptação, coordenação e garantia de trocas, que são mecanismos sociais (JONES; HESTERLY; BORGATTI, 1997).

A sociabilidade das redes de atores propicia que as ideias se transformem rapidamente em ações. A utilização oportuna de diversas competências e aprendizagem, desenvolvida na interação entre os atores, resulta na solução de problemas e no compartilhamento de informações, contribuindo para a manutenção de uma rede de cooperação (UZZI, 1996). Segundo Olave (1998), as empresas se organizam buscando reduzir riscos e incertezas, estruturando suas atividades através da coordenação e cooperação. A interação entre diferentes empresas elevam as trocas de bens, serviços, conhecimentos e competências, proporcionando a ampliação do conjunto de relacionamentos (CORNO et al., 1999).

Por meio das redes de cooperação, as PMEs adquirem maior confiabilidade junto a seus clientes, ocorrendo a ampliação do poder de negociação com as empresas de grande porte. Na configuração de rede de empresas, cada membro tem acesso aos recursos existentes em toda a rede. O risco de cada empresa, principalmente em projetos grandes, é dividido entre os parceiros da rede (OLAVE; AMATO NETO, 2005).

Muitas são as características envolvidas na formação e desenvolvimento de uma rede de cooperação. No quadro 3, é apresentada uma síntese de algumas das características relevantes de uma rede de cooperação encontrados nas literaturas estudadas.

Quadro 3 - Síntese das 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.	UZZI (1996); CORNO et al., (1999); FAYARD (2006); VERSCHOORE; BALESTRIN (2006).
Disposição/ Relação social	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.	WEBER (1992); JONES; HESTERLY; BORGATTI (1997); BALESTRIN; VERSCHOORE (2008).
Complementaridade	É o desenvolvimento de relacionamentos que habilitam o acesso a recursos não existentes na empresa, bem como sua combinação com aqueles disponíveis na rede.	KAY (1998); BALESTRIN; VERSCHOORE (2008).
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.	MELO, 1977; CASTELLS (1999).
Conectividade	Trata-se da intensidade e frequência da comunicação entre indivíduos, grupos ou organizações.	HAGE; HOLLINGSWORTH (2000).
Confiança	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.	PERROW (1992); GULATI (1995); LOCKE (2001); BALESTRO (2002).
Competência Coletiva	É uma ação interativa coletiva alicerçada nas habilidades dos indivíduos, baseando-se no foco do grupo.	FLEURY; FLEURY (2001); HANSSON (2003).
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.	RIBAULT; MARTINET; LEBIDOIS (1995); HUMAN; PROVAN (1997); POWELL (1998); VERSCHOORE; BALESTRIN (2008).
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.	SCOTT (1995); MUELLER (2012).
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.	MILES; SNOW (1986); HUMAN; PROVAN (1997); PARK (1996); VERSCHOORE (2004).
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; KENIS (2007).

Fonte: A autora (2015).

As redes de cooperação possuem características específicas desta formação de empresas envolvidas. Referente à configuração das redes, podem ser diversas, atendendo o interesse dos associados, sendo estas tipologias estudadas a seguir, por meio de diferentes abordagens teóricas.

2.1.2 Tipologias das Redes de Cooperação

A forma que as empresas se organizam está relacionada com o objetivo que visam alcançar, o grau de confiança, maturidade que se encontram e também a governança que almejam estabelecer. Castells (1999) tomou como base o argumento que as redes de cooperação aparecem sob diferentes formas, em realidades distintas e a partir de múltiplas expressões culturais.

Segundo Grandori e Soda (1995), uma das classificações de redes é baseada em recursos humanos, enfatizando a simetria e assimetria das empresas, a centralização da rede e o seu poder relativo. O autor demonstra em três tipologias: as redes sociais, caracterizadas pela informalidade, inexistência de contrato entre as interessadas; as redes burocráticas, as quais possuem alto grau de formalização; e as redes proprietárias, que focam o direito de propriedade de ativos.

Conforme Miles e Snow (1992), as redes são classificadas em três tipos: as redes internas, que se referem à coordenação interna organizacional; as redes estáveis, que se tratam da coordenação externa organizacional; e as redes dinâmicas, as quais são criadas para uma finalidade mais curta, por exemplo, um projeto.

A rede também pode ser definida como temporária de organizações interdependentes (fornecedores, clientes, concorrentes), as quais são interligadas por tecnologia da informação e comunicação, buscando vantagem competitiva. As organizações virtuais também se comportam como uma única empresa, através do agrupamento de competências essenciais de seus membros, podendo estas serem instituições, empresas ou pessoas especializadas (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001).

Outro modelo de rede são as cooperativas, que se unem através de interesse entre empresas, na qual as empresas cooperadas negociam seus produtos à cooperativa, obtendo benefícios no suporte a funções de *marketing*, produção e finanças (AMATO NETO, 2009).

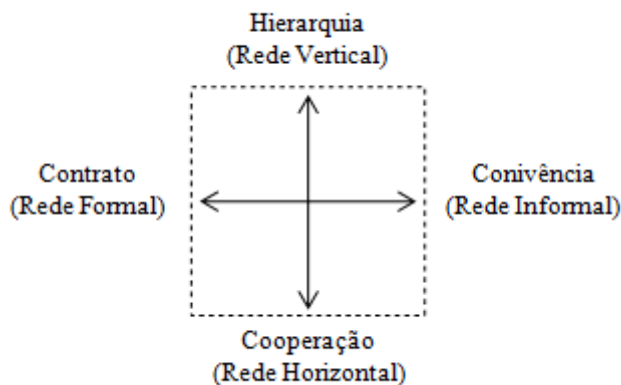
Segundo Minervini (1997), os consórcios de exportação também aparecem como uma alternativa de formação de rede. Estes são a união de empresas industriais de pequeno e médio porte de um mesmo setor produtivo ou de setores complementares, visando vender

seus produtos no exterior. Os arranjos produtivos locais também são uma configuração de rede, onde há uma concentração geográfica das empresas e instituições, que se relacionam num setor particular (SEBRAE, 2003).

Segundo Todeva (2006), a rede que apresenta um relacionamento colaborativo entre a empresa central e suas empresas parceiras é caracterizada como rede de fornecimento. Nesta, são estabelecidas relações de autonomia e interdependência entre as empresas, através de agentes que negociam os possíveis benefícios na tentativa de maximizar os ganhos que a parceria pode render.

Conforme Marcon e Moinet (2000), as redes são classificadas de acordo com sua dimensão hierárquica, cooperativa, contratual e de convivência. Isso se dá por meio do desenvolvimento de um mapa conceitual, que classifica as redes considerando a natureza das relações gerenciais mantidas entre as empresas (eixo vertical) e o grau de formalização (eixo horizontal). No eixo vertical, se encontram tanto uma atividade de cooperação (redes de cooperação de PMEs) como uma atividade baseada na hierarquia (matriz e filial). O eixo horizontal se refere ao grau de formalização, que contempla desde relações de amizade e afinidade (lado direito) até relações estruturadas por contratos formais (lado esquerdo). Na Figura 1 é possível visualizar a diversidade de tipologias de redes contidas neste mapa conceitual, pois em cada um dos quatro quadrantes é caracterizado um tipo de rede interorganizacional.

Figura 1 - Mapa Conceitual de classificação de redes



Fonte: Marcon e Moinet (2000).

Considerando a Figura 1, segundo os autores, são estabelecidas algumas tipologias genéricas das redes, amparadas com exemplos:

a) **Redes formais:** São as redes formalizadas por instrumentos contratuais. Alianças estratégicas, *join ventures* e franquias são exemplos desta tipologia.

b) Redes Informais: São redes sem formalização contratual qualquer. Valores, como confiança, são a base de cooperação e os objetivos comuns servem de estímulo à interdependência entre os participantes. Exemplos são associações e instituições.

c) Redes Verticais: as redes classificadas nesta tipologia possuem uma estrutura que sustenta a interdependência entre os participantes, semelhantemente à relação matriz e filial, onde as empresas objetivando atingir clientes em diversas regiões, estruturam filiais com certa autonomia administrativa jurídica e administrativa. Por exemplo, bancos.

d) Redes Horizontais: as redes deste tipo não possuem uma empresa ou matriz exercendo a coordenação, mas existe uma atuação interdependente dos participantes que operam na dimensão da cooperação. Por exemplo, os consórcios de compra e as redes de *lobbying*.

Conforme Britto (2002), a divisão dos tipos de redes acontece de forma multilateral e bilateral, onde estas se classificam em verticais ou horizontais. A rede bilateral horizontal envolve duas empresas que atuam no mesmo segmento de mercado, já a rede bilateral vertical envolve duas empresas que atuam em segmentos diferentes, com uma ligação específica. A rede multilateral horizontal consiste em várias empresas do mesmo segmento, que se unem para realizar uma tarefa. A rede multilateral vertical, por sua vez, é aquela em várias empresas de diferentes segmentos se unem em prol de uma tarefa.

As redes são caracterizadas como sociais, burocráticas, verticais ou horizontais. As redes sociais não acompanham nenhum acordo formal, possuem facilidade na troca de informações e experiências. As redes burocráticas existem através de contratos formais, nos quais são esclarecidas as relações entre os envolvidos. As redes verticais são aquelas que as empresas que cooperam são de diferentes pontos da cadeia produtiva. Já as redes horizontais, se referem a empresas que atuam no mesmo setor, cooperando com os seus concorrentes (FUSCO, 2005).

Segundo Balestrin e Verschoore (2008), as redes se dividem em simétricas, assimétricas, formais e informais, considerando as suas relações entre os participantes e o grau de formalização entre eles. A rede simétrica é aquela que coordena algumas atividades em conjunto, mantendo a sua independência. Já a rede assimétrica é constituída em torno de uma única empresa, como se fosse matriz/filial, devendo seguir às decisões impostas pela rede. A rede formal é baseada em contratos, os quais expõem os direitos e deveres dos atores. A rede informal apresenta maior presença de confiança; as decisões são realizadas nas reuniões onde a participação de todos é permitida.

A síntese das tipologias das redes de cooperação empresariais, segundo os autores pesquisados, é apresentada no quadro 4.

Quadro 4 - Síntese das tipologias das Redes de Cooperação Empresariais

Autores	Tipologia
GRANDORI; SODA (1995)	<p>Redes Sociais: caracterizadas pela informalidade, inexistência de contrato entre as interessadas;</p> <p>Redes Burocráticas: possuem alto grau de formalização;</p> <p>Redes Proprietárias: focam o direito de propriedade de ativos.</p>
MILES E SNOW (1992)	<p>Redes internas: que se referem à coordenação interna da empresa;</p> <p>Redes Estáveis: se trata da coordenação externa da empresa;</p> <p>Redes Dinâmicas: as quais são criadas para uma finalidade mais curta, por exemplo, um projeto.</p>
CASAROTTO FILHO; PIRES (2001)	<p>Redes virtuais: através do agrupamento de competências essenciais de empresas virtuais, podendo estes serem instituições, empresas ou pessoas especializadas.</p>
AMATO NETO (2009)	<p>Cooperativas: as empresas se unem para negociarem seus produtos à cooperativa, obtendo benefícios no suporte a funções de marketing, produção e finanças.</p>
MINERVINI (1997)	<p>Consórcios de exportação: se trata da união de empresas industriais de pequeno e médio porte de um mesmo setor produtivo ou de setores complementares, visando vender seus produtos no exterior.</p>
SEBRAE (2003)	<p>Arranjos produtivos locais: há uma concentração geográfica das empresas e instituições, que se relacionam num setor particular.</p>
TODEVA (2006)	<p>Redes de fornecimento: são estabelecidas entre as empresas relações de autonomia e interdependência, através de agentes que negociam os possíveis benefícios na tentativa de maximizar os ganhos que a parceria pode render.</p>
MARCON; MOINET (2000).	<p>Redes formais: formalizadas por instrumentos contratuais. Alianças estratégicas, join ventures e franquias são exemplos desta tipologia.</p> <p>Redes Informais: sem formalização contratual qualquer, como confiança, são a base de cooperação, e os objetivos comuns servem de estímulo à interdependência entre os participantes. Exemplos são as associações e instituições.</p> <p>Redes verticais: possuem uma estrutura que sustenta a interdependência entre os participantes, semelhantemente à relação matriz e filial, onde as empresas objetivando atingir clientes em diversas regiões, estruturam filiais com certa autonomia jurídica e administrativa. Por exemplo, bancos.</p> <p>Redes horizontais: as redes deste tipo não possuem uma empresa ou matriz exercendo a coordenação, mas existe uma atuação interdependente dos participantes que operam na dimensão da cooperação. Por exemplo, os consórcios de compra e as redes de lobbying.</p>
BRITTO (2002)	<p>Rede bilateral horizontal: envolve duas empresas que atuam no mesmo segmento de mercado;</p> <p>Rede bilateral vertical: envolve duas empresas que atuam em segmentos diferentes, com uma ligação específica;</p> <p>Rede multilateral horizontal: consiste em várias empresas do mesmo segmento que se unem para realizar uma tarefa;</p> <p>Rede multilateral vertical: consiste em várias empresas de diferentes segmentos que se unem em prol de uma tarefa.</p>

FUSCO (2005)	<p>Redes sociais: facilitam a troca de informações e experiências, porém, não possuem nenhum acordo formal;</p> <p>Redes burocráticas: possuem contratação formal, na qual são esclarecidas as relações entre os participantes;</p> <p>Redes verticais: a cooperação ocorre entre empresas de diferentes pontos da cadeia produtiva, como fornecedores, produtores e distribuidores;</p> <p>Redes horizontais: ocorrem por meio de empresas que atuam no mesmo setor, elas cooperam com os próprios concorrentes.</p>
BALESTRIN; VERSCHOORE (2008)	<p>Rede simétrica: as empresas possuem alguma atividade em conjunto, mantendo a sua independência, tendo como objetivo ganhos comuns;</p> <p>Rede assimétrica: se constitui em torno de uma única empresa, semelhante a matriz e filial, obedecem as decisões impostas pela rede;</p> <p>Rede formal: baseada em contratos, nos quais constam os direitos e deveres dos participantes;</p> <p>Rede informal: apresenta maior presença de confiança, nas reuniões todos participam e decidem.</p>

Fonte: A autora (2015).

Independente de qual tipo de rede que um conjunto de empresas venha a formar, se as mesmas tiverem seus objetivos comuns e direcionarem seus esforços para o alcance dos mesmos, elas podem desfrutar dos benefícios resultantes da configuração em rede. A interação proporcionada pelas redes de cooperação motivam as empresas a buscarem novas ideias, aprendizados e conhecimentos. Esta pesquisa investiga se dentre tais ideias, aprendizados e conhecimentos pode-se encontrar iniciativas de sustentabilidade, baseando-se em redes horizontais. Com isto em mente, as próximas seções revisitam a literatura em relação ao conceito de desenvolvimento sustentável, buscando relacionar as duas.

2.2 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Durante o século XIX e maior parte do século XX, entendia-se que a natureza seria uma fonte ilimitada de recursos à disposição da humanidade. Devido à orientação do desenvolvimento econômico e tecnológico, sem limites ambientais, esbanjavam-se os recursos do meio ambiente. As regras da natureza não podem ser ditadas pelos homens, mas devem ser respeitadas, sob pena de o meio ambiente ser compelido e extinguir a raça humana como uma consequência de defesa natural (AMADO, 2011). O ambiente construído é inerente à civilização humana, tendo relação direta com a maioria das questões relacionadas às discussões sobre sustentabilidade, sendo caracterizado como uma estratégia de sobrevivência (SEDREZ, 2003).

O conceito de desenvolvimento sustentável é posto em discussão desde 1960, onde ocorreu a Conferência da Biosfera em Paris e o surgimento da ONG (Organização Não Governamental) Clube de Roma, em 1968, incentivando os governos a expandir e debater

assuntos como crescimento desordenado da população e aumento da pobreza (BARROS, 2007).

Em 1972, através da autoria do Clube de Roma, grupo formado por pesquisadores e empresários, ocorreu a publicação de “Os Limites do Crescimento”, o qual obteve destaque internacional através de discussões da Conferência das Nações Unidas de Estocolmo. Esta obra focava as questões de preservação ambiental e apresentava quatro temas centrais: crescimento populacional, crescimento industrial, escassez de alimentos e a escassez de recursos naturais (CMMAD, 1991).

As Nações Unidas, em 1983, criaram a Comissão Mundial do Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD), presidida por Gro Brundtland, que tinha como objetivo propor novas normas de cooperação internacional que pudessem orientar políticas e ações internacionais na promoção de mudanças que eram pertinentes. Um dos resultados desta comissão foi a criação do Relatório de Brundtland, conhecido também como “Nosso Futuro Comum”. O relatório iniciou uma fase de discussões sobre três variáveis: justiça social, equilíbrio ambiental e desenvolvimento econômico. A definição de desenvolvimento sustentável neste relatório é: "suprir as necessidades da geração presente sem afetar a habilidade das gerações futuras de suprir as suas". (BRUNDTLAND, 1987, p. 1).

Segundo Basso (2000), o Relatório de Brundtland indica certas estratégias, por exemplo, retomar o crescimento econômico, aperfeiçoar a qualidade no desenvolvimento, atender as necessidades primárias de emprego, alimentação, energia, água e saneamento, manter um nível populacional sustentável, resguardar os recursos, reorientar a tecnologia e, ainda, associar ecologia e economia no processo decisório. Estas estratégias devem ser seguidas pelas nações, a fim de atingir o tipo de desenvolvimento almejado.

No ano de 1992, ocorreu a Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente e Desenvolvimento do Rio de Janeiro, que ficou conhecida como Eco 92 ou Cúpula da Terra. A aprovação da Agenda 21 foi uma conquista desta Conferência. A Agenda 21 ressalta que os desafios do século XXI devem ser amenizados com a preparação de plano de ação e de planejamento global, que elenca os objetivos que deverão ser atingidos pelas nações, visando a sustentação da vida no planeta e a detenção da degradação ambiental (UNCED, 1992).

A Comissão da Carta da Terra foi criada em 1997, a qual era composta por milhares de pessoas de diferentes comunidades do mundo, sendo a sua principal contribuição, no ano de 2000, na UNESCO, em Paris, a aprovação da Carta da Terra. Este documento abordava que os objetivos de proteção ecológica, erradicação da pobreza, desenvolvimento econômico

equitativo, respeito aos direitos humanos, democracia e paz são independentes e indivisíveis (ONU, 2000).

O desenvolvimento sustentável é definido como um processo de mudança social e alavancagem de oportunidades que reflitam na sociedade, paralelamente proporcionando crescimento econômico, conservação ambiental, qualidade de vida e equidade social (BUARQUE, 1994). Segundo Pedrozo e Silva (1999), a estratégia mais importante para o desenvolvimento sustentável é que seja uma proposta que contemple educação/ reeducação, no âmbito de qualificações em novas tecnologias e conscientização acerca da existência humana e qual o seu real papel no mundo. Sendo assim, a sustentabilidade se tornou princípio fundamental da gestão inteligente. No entanto, é muito difícil romper e assumir outra postura em um mundo onde o resultado financeiro é visto como a única medida de sucesso (SAVITZ; WEBER, 2007).

O desenvolvimento sustentável exige uma leitura ampla, percebendo-se a manifestação das preocupações do desenvolvimento sustentável nas organizações, abrangendo assim a temática Responsabilidade Social Corporativa.

2.2.1 Responsabilidade Social Corporativa

A empresa comprometida com o futuro e com a sustentabilidade é aquela que possui um modelo de negócios que avalia as consequências e os impactos de suas ações e contempla aspectos sociais e ambientais na sua visão financeira (ALIGLERI; ALIGLERI; KRUGLIANSKAS, 2009).

A sustentabilidade empresarial é proposta por Elkington (1997), através do 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.

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.

O Tríplice Resultado (TR) promove a essência da sustentabilidade, ao medir o impacto das atividades da organização no mundo (SAVITZ; WEBER, 2007). Segundo Savitz e Weber (2007), a avaliação dos impactos das atividades geradas por uma organização se faz necessária, a simplificação do entendimento está no quadro 5.

Quadro 5 - Indicadores do Tríplice Resultado

Indicadores típicos	Econômicos	Sociais	Ambientais
	Vendas, lucro, ROI	Práticas trabalhistas	Qualidade do ar
	Impostos pagos	Impactos sobre a comunidade	Qualidade da água
	Fluxos monetários	Direitos humanos	Uso de energia
	Criação de emprego	Responsabilidade pelos produtos	Geração de resíduos
	TOTAL	TOTAL	TOTAL

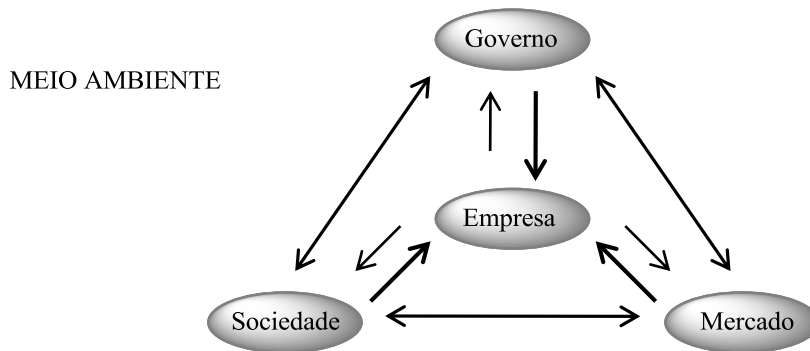
Fonte: Savitz e Weber (2007, p. xiii).

Savitz e Weber (2007) afirmam que, apesar do governo possuir atribuições significativas em relação às questões sociais, econômicas e ambientais, o que se encontra é a incapacidade das autoridades em lidar com essas questões. Ao mesmo tempo em que a força e o alcance do setor privado tornam-se cada vez maiores, o papel do setor público diminuiu na maioria dos países, em parte devido às pressões por menor quantidade de regulamentação e impostos mais baixos (SAVITZ; WEBER, 2007).

Segundo Barbieri (2004), se não houvesse medidas governamentais não seria observado o envolvimento das empresas em matéria ambiental. Mesmo que alguns empresários percebam a sustentabilidade como um mandato moral ou uma exigência legal, para outros é um custo inerente para fazer negócios, mantendo a legitimidade e o direito da empresa funcionar, compreendendo que a empresa gera benefícios econômicos, sociais e ambientais, simultaneamente (HART; MILSTEN, 2003).

A Figura 2 destaca a posição do governo na gestão ambiental, o qual interage com todas as partes envolvidas, sendo elas: empresa, sociedade e mercado.

Figura 2 - Gestão Ambiental Empresarial: Influências



Fonte: Barbieri (2004, p.99).

As empresas precisam de uma sociedade saudável, portanto, se faz necessário que as lideranças de ambos foquem muito mais nos seus pontos de intersecção do que em seus atritos (PORTER; KRAMER, 2006). Ainda segundo os autores, a essência que guia a Responsabilidade Social Corporativa não é se a causa é digna, mas se esta apresenta uma oportunidade de criar valores compartilhados, caracterizados como os benefícios significativos para a sociedade e, também, valiosos para o negócio.

Segundo Rocha (2005), as estratégias de sustentabilidade nos negócios estão baseadas em novas relações dentro da cadeia de valor, sendo que a vantagem competitiva no negócio pode ser influenciada pelos valores econômicos, sociais e ambientais. Muitas organizações têm implantado sistemas de gestão observando as questões sociais e ambientais. No entanto, tais sistemas raramente estão integrados na administração geral da empresa (FIGGE et al., 2002). Todos os departamentos da empresa têm um papel a desempenhar para a sustentabilidade da mesma e contribuir para aumentar a eco eficiência: processo de fabricação, compras, pesquisa e desenvolvimento, vendas, *marketing* e administração (WBCSD, 2000).

Para Albuquerque (2009), a busca empresarial de sobrevivência a longo prazo exige que as empresas visem o equilíbrio entre o desempenho econômico, social e ambiental, através de uma atuação aberta, operando independentemente dos sistemas social e ambiental. Desta forma, implicam a garantia do futuro e a geração de valor também para os acionistas e sociedade, ao invés de apenas para a organização.

Segundo Baumgartner e Ebner (2010), para que a estratégia global de sustentabilidade empresarial possa acontecer, é necessário que todas as dimensões: econômica, ambiental e social interajam, e também seus respectivos impactos e inter-relações. A orientação empresarial sobre sustentabilidade também é afetada pelas influências externas, e deve proporcionar benefícios positivos na sociedade a longo prazo.

Conforme Martin e Kemper (2012), as empresas são motores de economias desenvolvidas que absorvem uma parcela desproporcional de recursos não renováveis e outra parcela de poluentes. Estas mesmas empresas geram inovações, que reduzem o uso de recursos e diminuem a poluição. Sendo assim, no centro das discussões sobre sustentabilidade envolvem-se as empresas, visto que são causa e solução da degradação ambiental. Reduzir custos originados da utilização de métodos de produção mais limpa e inovação, reduzir custos ligados à saúde, segurança e mão-de-obra, facilitar o acesso a instituições de crédito, associados a riscos menores e reputação da empresa são alguns dos motivos para associar a sustentabilidade na prática empresarial (TELES, 2012).

Em suma, a sustentabilidade 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 grande maioria orientadas por relatórios de sustentabilidade que são mecanismos de comunicação de tais iniciativas e seus indicadores de desempenho.

2.2.2 Iniciativas de Sustentabilidade

A construção de indicadores de sustentabilidade não é uma tarefa fácil, conforme aponta o *Institut français de l'environnement* (IFEN, 2002). Uma vez que sua noção pode ser interpretada de várias formas, não há padrões incontestáveis nem experiências concretas. Seu campo é complexo e amplo, justamente por ser indispensável levar em conta escalas de tempo e espaço e dimensões econômicas sociais, entre outros fatores.

Segundo Silva (2000), há dificuldade em aplicar amplamente o monitoramento da sustentabilidade, assim como conseguir estruturar um método de medição capaz de gerar um consenso unânime. Tal dificuldade se dá pela dependência de interpretações e de ocasiões relacionadas ao tempo e ao espaço dos contextos considerados.

O *Sustainability Balanced Scorecard* (SBSC) se trata de uma metodologia de gestão estratégica que integra as dimensões da sustentabilidade para a administração geral da organização. Para o acompanhamento do desenvolvimento sustentável foram estabelecidas algumas ferramentas normativas, como: *International Organization for Standardization* (ISO), *Global Reporting Initiative* (GRI) e Indicadores Ethos. A ISO tem o foco na padronização e normatização relacionadas à gestão de qualidade. O GRI, por sua vez, é caracterizado como um relatório de sustentabilidade, onde as organizações podem medir

desempenhos, estabelecer objetivos e monitorar mudanças operacionais. Os indicadores Ethos visam apoiar as empresas na incorporação da sustentabilidade e da Responsabilidade Social Corporativa, os quais tem maior integração com as diretrizes de relatórios de sustentabilidade da GRI e da ISO.

O SBSC contempla os indicadores do *Balanced Scorecard* (BSC), acrescido de características que obtivessem uma conexão contínua da empresa com a sociedade. Segundo Figge et al. (2002) a integração do BSC com a gestão da sustentabilidade se dá através da melhora do desempenho corporativo das três dimensões conceituais de sustentabilidade: ambiental, social e econômica.

Conforme Figge et al. (2002), o primeiro passo no processo de formulação de SBSC é a escolha da unidade estratégica de negócio. Posteriormente, há a preocupação de se identificar os aspectos sociais e ambientais que afetam o negócio. Tendo compreensão dos aspectos centrais que são relevantes estrategicamente, são determinados objetivos e indicadores sobre os aspectos sociais e ambientais. Dentro das perspectivas são propostas categorias genéricas: financeira (crescimento da receita, crescimento da produtividade, utilização de ativos; cliente/ fatia de mercado, aquisição de clientes, retenção de clientes, satisfação de clientes, rentabilidade de clientes); processo (processo inovador, processos operacionais, processo de serviço pós venda); aprendizado (retenção de empregados, produtividade dos empregados, satisfação dos empregados) e não de mercado (liberdade de ação, legitimidade, legalidade).

A ISO é um documento normativo, o qual é caracterizado como uma norma projetada, prioritariamente, para obtenção de certificações ambientais. O documento fornece também, um modelo que pode ser seguido pela organização para facilitar a fusão dos objetivos do negócio às questões ambientais.

Quadro 6 - Normas ISO de Responsabilidade Socioambiental

Norma	Conceituação
ISO 14.000	É um conjunto de normas que definem parâmetros e diretrizes para a gestão ambiental para as empresas (privadas e públicas). Seu principal objetivo é diminuir o impacto provocado pelas empresas ao meio ambiente, pois compreende que estas possam reduzir significativamente estes danos ao meio ambiente. O certificado da 14000 é importante, pois atesta que a empresa possui responsabilidade ambiental, valorizando assim seus produtos e marca.
ISO 14.005:2010	Fornece orientações para todas as organizações, particularmente objetivando pequenas e médias empresas, com ênfase no desenvolvimento, implementação, manutenção e melhoria do sistema de gestão ambiental. A norma também direciona sobre a integração e utilização de avaliação técnica de desempenho ambiental.

ISO 26.000:2010	É destinada a incentivar as organizações em contribuir para o desenvolvimento sustentável. Visa estimular as organizações para irem além do cumprimento legal, reconhecendo que o desenvolvimento sustentável é um dever fundamental. Fornece como escopo as seguintes orientações: conceitos, termos e definições referentes à Responsabilidade Social; histórico, tendências e características; princípios e práticas; temas centrais e questões referentes à Responsabilidade Social; integração, implementação e promoção de comportamento socialmente responsável em toda a organização, por meio de suas políticas e práticas dentro de sua esfera de influência; identificação e engajamento das partes interessadas; comunicação de compromissos, desempenho e outras informações referentes à Responsabilidade Social.
ISO 50.001:2011	Esta Norma especifica requisitos para o estabelecimento, implementação, manutenção e melhoria de um sistema de gestão da energia, cujo propósito é habilitar uma organização a seguir uma abordagem sistemática para atendimento da melhoria contínua de seu desempenho energético, incluindo a eficiência energética, uso e consumo de energia.
ISO 20.121:2012	Os requisitos de um sistema de gestão para sustentabilidade de eventos para qualquer tipo de evento ou atividades relacionadas a estes são especificadas nesta Norma, além de fornecer orientações sobre a conformidade com esses requisitos.

Fonte: Adaptado de ISO (2015).

O GRI é descendente dos movimentos sociais dos anos 70, surgiu na crista do movimento de responsabilidade social corporativa, além de ter implantado inovações institucionais. Assim, desde sua origem em 1999, tornou-se líder em meio a sistemas voluntários de reporte de sustentabilidade.

O modelo de relatório atualmente mais difundido no mundo é o GRI, cujo objetivo principal compreende refletir acerca do desempenho social, ambiental e econômico da organização, assim como sua mensuração. O GRI lançou a versão G4, em maio de 2013, uma nova geração de diretrizes para construção de relatório de sustentabilidade, com o desígnio de ampliar a ideia de adesão das organizações de diversos tipos ao hábito de publicar relatórios de sustentabilidade.

Segundo Hahn e Lülfs (2013), o GRI fornece diretrizes de relato padronizadas, desafiando as companhias a apontarem pontos positivos e negativos de atuação desustentabilidade empresarial. Tais relatórios contribuem para operações mais sustentáveis, visto que ajudam as organizações a definir objetivos, medir o desempenho e gerenciar mudanças necessárias. O reporte da sustentabilidade apoia o entendimento e gestão dos efeitos dos desenvolvimentos de iniciativas de sustentabilidade, nas estratégias e atividades da empresa, transformando assuntos abstratos em concretos (GRI, 2013).

Conforme Bergamaschi (2010), o GRI se ocupa de ampliar suas informações para todos os *stakeholders*, baseando-se nas três extensões da sustentabilidade, de forma que nenhuma delas tenha maior importância do que a outra. Sendo assim, na elaboração dos relatórios de sustentabilidade, cada uma das três dimensões tem seu valor, fazendo assim com que o processo disponha de integridade e transparência a todos os envolvidos na busca de iniciativas de sustentabilidade. Segundo GRI (2013), os *stakeholders* são definidos como partes interessadas, como as organizações ou indivíduos que podem ser afetados

significativamente por meio de atividades, produtos e/ou serviços da organização relatora, sendo impactada também a capacidade da organização em implementar suas estratégias e atingir seus objetivos com sucesso.

Sendo assim, o GRI pode ser utilizado como um padrão de referência (*benchmark*) e de avaliação do desempenho de sustentabilidade no que se refere a leis, normas, códigos, padrões de desempenho e ações voluntárias. É utilizado também na demonstração de como a organização influencia e é influenciada por perspectivas de iniciativas de sustentabilidade e como comparação de atuação dentro da empresa e entre distintas organizações com o passar do tempo, entre outros propósitos (GRI, 2013).

Em 2013 foi publicado pelo Instituto Ethos uma atualização dos seus indicadores, com a incumbência de traduzir a responsabilidade social e aprendizagem em sustentabilidade, passando a denominá-los Indicadores Ethos para Negócios Sustentáveis e Responsáveis. Estes têm a finalidade de julgar a inserção da responsabilidade social e da sustentabilidade aos negócios, ajudando a definir estratégias, políticas e processos. O conceito de um negócio sustentável e responsável é:

Uma atividade econômica orientada para a geração de valor econômico-financeiro, ético, social e ambiental. A produção e a comercialização devem ser orientadas ao ponto de obterem redução contínua do consumo de bens naturais e de serviços ecossistêmicos, conferindo assim, competitividade e continuidade à própria atividade, na medida em que promovem e mantêm o desenvolvimento sustentável da sociedade (INSTITUTO ETHOS, 2013).

Os indicadores Ethos se desenvolveram de modo convergente com alguns instrumentos de conexão de Responsabilidade Socioambiental, por exemplo, a ISO 26.000 e as Diretrizes G4 para a elaboração de Relatórios de Sustentabilidade do (GRI). Quatro dimensões são avaliadas pelas práticas determinadas pelo Instituto Ethos para Negócios Sustentáveis e Responsáveis de 2013, que são: visão e estratégia; governança e gestão; social; e ambiental. Em cada uma das dimensões, a organização pode encontrar-se em um dos cinco estágios: Cumprimento e/ou Tratativa Inicial (estágio 1); Iniciativas e Práticas (estágio 2); Políticas, Procedimentos e Sistemas de Gestão (estágio 3); Eficiência (estágio 4); Protagonismo (estágio 5).

Quadro 7 - Práticas sustentáveis e responsáveis dos Indicadores Ethos

Dimensão Visão e Estratégia
A empresa inclui aspectos sociais e questões ambientais em suas estratégias.
A proposta de valor da empresa considera princípios de RSC/sustentabilidade.
A empresa dá preferência à compra de insumos ou serviços social e ambientalmente responsáveis.
A empresa realiza estudos de impacto socioambiental e os considera em seu planejamento estratégico.
A empresa identifica riscos estratégicos, financeiros, regulatórios, reputacionais ou operacionais relacionados a seus impactos socioambientais de curto e médio prazos.
A empresa tem procedimentos de gestão desses riscos, que são monitorados periodicamente.
A empresa possui um mapeamento de seus impactos socioambientais considerando sua cadeia de

suprimentos.
Dimensão Governança e Gestão
A empresa adota e aplica padrões de conduta para orientar o comportamento de seus empregados.
A empresa participa de seminários e discussões sobre iniciativas de RSC/sustentabilidade.
A empresa identifica suas principais partes interessadas para iniciar uma forma de engajamento.
A empresa elabora informativos de sustentabilidade, mesmo que sem periodicidade.
A empresa somente realiza operações que estejam de acordo com os requisitos legais locais.
A empresa mantém relações transparentes com o poder público.
A empresa exige cumprimento da legislação na seleção de fornecedores.
A empresa cumpre com os requisitos legais pertinentes e mantém licenças de suas operações.
A empresa possui práticas pontuais relacionadas à RSC/sustentabilidade.
A empresa identifica como os princípios de RSC/sustentabilidade se aplicam às diferentes áreas da organização.
A empresa possui cláusulas socioambientais nos contratos com fornecedores.
A empresa avalia como suas atividades podem impactar a sociedade nos aspectos econômicos, sociais e ambientais.
A empresa busca informações externas (pesquisas de mídia e outros) para auxiliar na identificação de seus impactos.
A empresa utiliza os resultados das avaliações e conhecimento sobre o negócio, mesmo que informalmente, para a tomada de decisão.
A empresa possui práticas de RSC/sustentabilidade e monitora os resultados dessas práticas.
A empresa conscientiza todos os seus níveis hierárquicos a fim de envolvê-los e gerar compreensão e comprometimento em relação às ações de RSC/sustentabilidade.
Dimensão Social
A empresa assegura-se de não praticar discriminação contra empregados, clientes, terceiros ou qualquer outra parte interessada com quem possua relacionamento.
A empresa cumpre com a legislação de trabalho local.
A empresa possui ações, mesmo que pontuais, de comunicação antidiscriminação com os empregados.
A empresa monitora se as obrigações com o sindicato estão em dia e sendo respeitadas.
A empresa cumpre com todas as obrigações legais trabalhistas no que se refere ao pagamento de salários e benefícios.
A empresa oferece aos empregados treinamentos básicos para a realização de suas operações.
A empresa segue a legislação em vigor relacionada às demissões e processos de aposentadoria.
A empresa respeita as horas de jornada de trabalho dos empregados.
A empresa realiza um planejamento, mesmo que inicial, evitando horas extras frequentes.
A empresa possui um canal de relacionamento para resolução de demandas de clientes/consumidores.
A empresa procura responder todas as reclamações e manifestações da comunidade que são motivadas por seus impactos.
A empresa realiza ações sociais de forma pontual ou atua em determinadas oportunidades respondendo a solicitações externas.
A empresa analisa seus impactos potenciais e reais em direitos humanos.
A empresa avalia a vulnerabilidade da comunidade do entorno em direitos humanos.
A empresa respeita as necessidades pessoais dos empregados no planejamento do trabalho.
A empresa possui iniciativas de combate ao estresse dos empregados.
A empresa promove treinamento de seus profissionais de atendimento para garantir um atendimento ágil e uma relação ética e de respeito aos direitos do consumidor/cliente.
A empresa fornece aos consumidores informações confiáveis, consistentes, verdadeiras, comparáveis e verificáveis sobre fatores ambientais e sociais relacionados à produção e entrega de seus produtos e serviços.
A empresa possui iniciativas que visam eliminar impactos negativos para a população do entorno, causados por quaisquer processos de produção, produtos ou serviços fornecidos pela organização.
A empresa realiza diagnósticos para identificar possíveis áreas de atuação na comunidade.
Dimensão Ambiental
A empresa tem consciência dos prejuízos ao negócio, decorrentes dos impactos das mudanças climáticas.
A empresa respeita as leis ambientais relacionadas ao seu negócio.
A empresa cumpre com a legislação de destinação adequada de resíduos, incluindo os resíduos perigosos.
A empresa realiza iniciativas pontuais para redução do uso de materiais.
A empresa compra somente insumos e produtos legais, por exemplo, madeira legal, produtos originais e

outros.
A empresa realiza iniciativas pontuais para redução do consumo de água.
A empresa realiza iniciativas pontuais de redução do consumo de energia.
A empresa busca conscientizar ambientalmente seu público interno informando-os sobre práticas no tema.
A empresa tomou conhecimento e analisou a aplicabilidade da legislação de resíduos sólidos, identificou os requisitos aplicáveis a ela, referentes à logística reversa e criou um plano de ação para atendê-los.
A empresa possui conhecimento relativo aos impactos climáticos sobre o setor ou região em que atua.
A empresa participa ativamente de iniciativas ambientais.
A empresa possui iniciativas ou ações de prevenção à poluição com foco nos 3Rs: reduzir, reutilizar e reciclar, ou semelhante.
A empresa realiza campanhas com empregados, por exemplo, redução de impressões, reutilização dos copos descartáveis e outros, visando a redução do consumo de materiais.
A empresa realiza campanhas com empregados que visam a diminuição no consumo de água.
A empresa desenvolve campanhas com empregados visando a redução do consumo de energia.
A empresa promove treinamento aos empregados sobre educação ambiental, buscando maior engajamento e conscientização do público interno.
A empresa mapeou e/ou contatou parceiros para destinar seus resíduos de produtos, como cooperativas de catadores ou outras empresas de processamento de resíduos/partes usadas e já identificou a necessidade para desenvolver esses parceiros.

Fonte: Adaptado de Instituto Ethos (2013).

Enfim, compreende-se que o SBSC contempla os indicadores do BSC integrados com a gestão da sustentabilidade, o qual visa a melhora do desempenho corporativo nas três dimensões conceituais de sustentabilidade. A ISO se refere a normas projetadas especificamente para obtenção de certificações ambientais. O GRI desenvolve e dissemina diretrizes para a elaboração de relatório de sustentabilidade. E os indicadores Ethos se referem a uma ferramenta de autoavaliação desenvolvida para suportar os processos de gestão e responsabilidade social. Cada qual com a sua peculiaridade, todas se apresentam como ferramentas de apoio à gestão de uma estratégia empresarial pautada pelo conceito de sustentabilidade.

Iniciativas de sustentabilidade podem ser consideradas ações que refletem uma estratégia empresarial com preocupações socioambientais. Na próxima subseção serão abordados os fatores que influenciam ou direcionam a adoção de iniciativas de sustentabilidade pelas organizações, a fim de compreender este contexto.

2.2.3 Fatores para a adoção de Iniciativas de Sustentabilidade

As pressões exercidas sob as organizações que levam à adoção de iniciativas institucionalizadas podem ser explicadas por meio do isomorfismo, que consiste em um processo de restrição que força uma unidade em uma população a se assemelhar a outras unidades que enfrentam o mesmo conjunto de condições ambientais (DIMAGGIO; POWELL, 2005).

Os processos de isomorfismo como fatores explicadores do comportamento empresarial em virtude das pressões exercidas pela sociedade para a adoção de tais iniciativas foram utilizados como base para análise da adoção de iniciativas de sustentabilidade (DIMAGGIO; POWELL, 2005; BARBIERI et al., 2010).

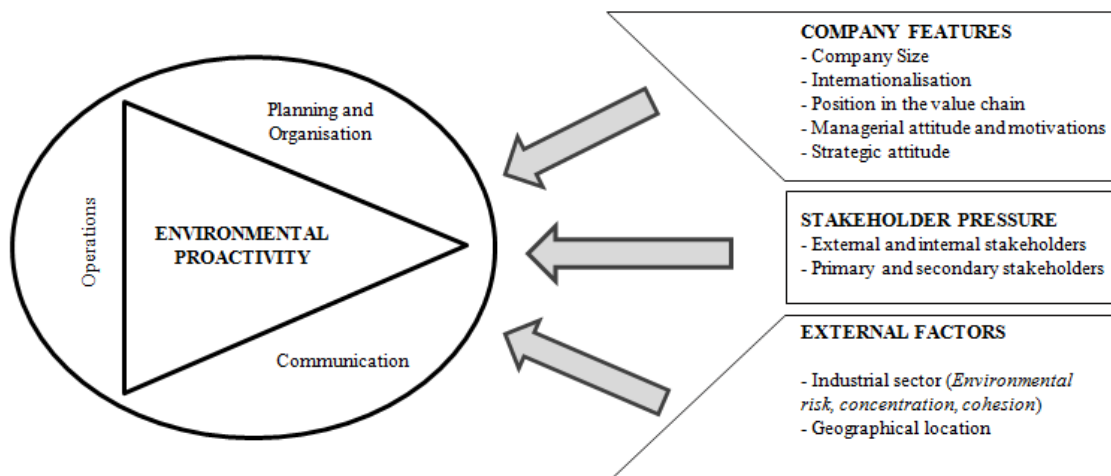
A incorporação, pelas empresas, de iniciativas institucionalizadas na sociedade, visa a obtenção de legitimidade e de condições de sobrevivência para as mesmas (MEYER; ROWAN, 1977). Segundo Bansal e Roth (2000), a busca pela legitimação leva a organização a implementar iniciativas ambientais, na tentativa de adaptar as suas ações aos regulamentos e valores vigentes de seu ambiente socioeconômico.

Observando a teoria dos *stakeholders* (FREEMAN, 1984), a influência das partes interessadas é responsável pela adoção da gestão ambiental proativa onde, buscando satisfazê-las, tem-se descoberto que uma estratégia proativa requer mais que um simples ajustamento às políticas governamentais (BERRY; RONDINELLI, 1998; BANSAL; ROTH, 2000). Sendo assim, o papel dos *stakeholders* para a transformação do ambiente mostra-se ser de suma importância, visto que a imposição de pressões sobre as organizações promove a adoção de iniciativas ambientais (HENRIQUES; SADORSKY, 1999; BUYSSE; VERBEKE, 2003).

Dois determinantes que estimulam as empresas a desenvolverem estratégias ambientais mais fortes e comprometidas são: os recursos da organização e a pressão dos *stakeholders* e do seu ambiente social e econômico (GONZÁLEZ-BENITO; GONZÁLEZ-BENITO, 2006).

Na figura 3, pode-se melhor compreender os recursos organizacionais, a pressão dos *stakeholders* e os fatores externos que são determinantes para a proatividade ambiental.

Figura 3 - Fatores determinantes para iniciativas de sustentabilidade

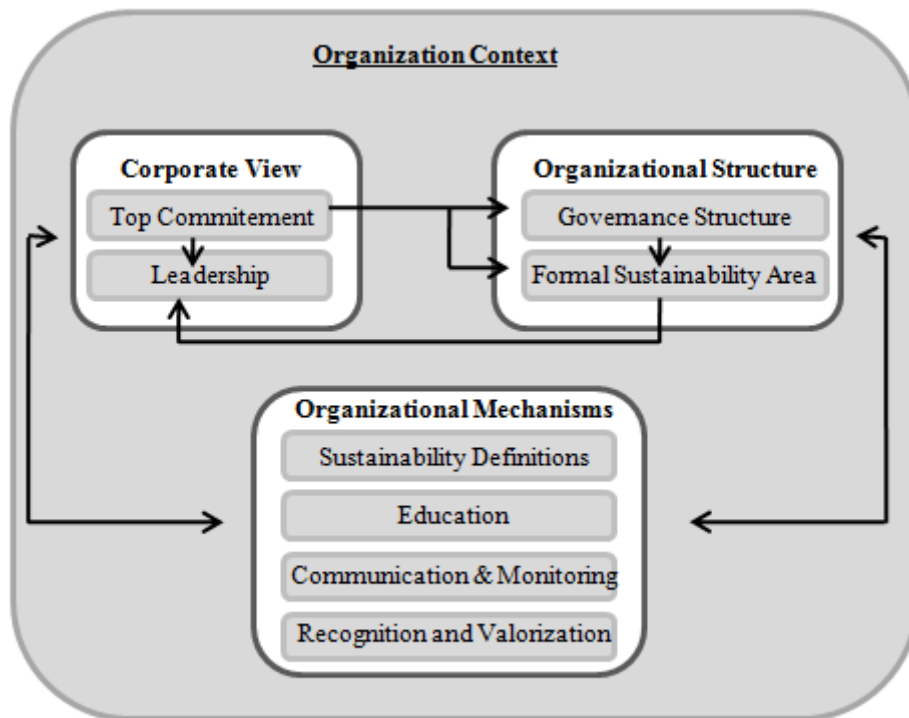


Fonte: González-Benito e González-Benito (2006, p.91).

Os recursos da organização dizem respeito ao que determina a incorporação de iniciativas de sustentabilidade, relacionadas ao tamanho da empresa, ao grau de internacionalização, a posição na cadeia de valor, as atitudes gerenciais, motivacionais e estratégicas. O segundo fator determinante destacado é a pressão exercida por diferentes *stakeholders* da empresa, partes interessadas da empresa, bem como o seu ambiente social e econômico. E, analisando-se os fatores externos, o ambiente geral em torno da empresa é considerado, por exemplo, o setor industrial e a localização geográfica, sendo que estes elementos podem induzir as empresas à adoção de iniciativas de sustentabilidade (GONZÁLEZ-BENITO; GONZÁLEZ-BENITO, 2006).

Petrini e Pozzebon (2010), buscando facilitar a adoção de iniciativas sustentabilidade e da responsabilidade social dentro de práticas dos negócios, propõem um conjunto de fatores institucionais que serve como condutor desta integração (figura 4).

Figura 4 - Modelo Conceitual para integração de sustentabilidade nas práticas de negócios



Fonte: Petrini e Pozzebon (2010, p.369).

Segundo Petrini e Pozzebon (2010), os três condutores da integração de sustentabilidade e responsabilidade social nas práticas dos negócios são: visão corporativa, estrutura organizacional e mecanismos organizacionais. A visão corporativa possui duas subcategorias: comprometimento e liderança da administração, onde o comprometimento do superior aparece como o principal motor para a integração da sustentabilidade às práticas de

negócios. A estrutura organizacional é estabelecida em dois subconjuntos: estrutura de governança e a criação de um departamento ou área formal de sustentabilidade, as quais visam a gestão de iniciativas de sustentabilidade. Os mecanismos organizacionais possuem quatro propriedades: definição clara do papel da sustentabilidade; foco em treinamento e educação; monitoramento e comunicação de iniciativas e avanços de sustentabilidade; estabelecimento de uma estratégia de reconhecimento ao desempenho dos funcionários.

A visão corporativa e a estrutura organizacional permitem a implantação de mecanismos organizacionais que legitimam as iniciativas de Responsabilidade Social Corporativa, definindo o papel da sustentabilidade dentro da empresa. A implantação de um programa educacional pode promover a sustentabilidade interna e externamente, assim como mecanismos de comunicação e de acompanhamento do processo. O compromisso dos altos executivos é o ponto de partida para a legitimação de uma visão corporativa de sustentabilidade (PETRINI; POZZEBON, 2010). Souza (2004, p. 247-248) reforça a importância das lideranças afirmando que “as lideranças da organização podem ter níveis de comprometimento diferentes em relação às questões ambientais da empresa, e isso pode afetar suas estratégias ambientais”. Da mesma forma, Székely e Knirsch (2005) postulam que a adoção de iniciativas de sustentabilidade pode ser influenciada pela liderança e pela visão organizacional, pela flexibilidade da organização para mudar e pelo envolvimento com as partes interessadas.

Segundo Lau e Ragothaman (1997), a reputação da empresa é uma força que incentiva a adoção de iniciativas de sustentabilidade pelas organizações, uma vez que os compradores conscientes podem se dispor a pagar um valor maior por produtos ecologicamente corretos, o que é um ponto positivo.

Conforme Schenini (2005), os fatores motivadores da adoção de iniciativas de sustentabilidade pelas empresas podem ser externos ou internos. Os externos são considerados os seguintes: pressão da comunidade local, atendimento à legislação ambiental, novas regulamentações, regras e normas, redução das despesas com multas e descontaminações, evitar ações judiciais, consumidores, prevenção de acidentes ecológicos, pressões de agências ou bancos financiadores, pressões de seguradoras e pressão de ONGs. Já os fatores internos são os seguintes: custos de tratamento e disposição de resíduos, custos de matérias primas e de produção, atualização tecnológica e otimização da qualidade dos produtos acabados.

Para Lin e Darnall (2010), uma organização busca aumentar a sua legitimidade social por meio do estabelecimento de cooperação com grupos que compreendam a importância da responsabilidade social. Segundo Bansal e Roth (2000), a adoção de iniciativas de

sustentabilidade por uma organização pode ser motivada pela preocupação com as suas obrigações e valores sociais, onde a mesma tem consciência ecológica.

A busca de melhorar a rentabilidade e gerar vantagens competitivas para a organização também faz com que iniciativas de sustentabilidade sejam adotadas (BANSAL; ROTH, 2000). Segundo Florida e Davidson (2001), as organizações visam um posicionamento competitivo mais forte quando adotam iniciativas de sustentabilidade. Já para Banerjee, Iyer, e Kashyap (2003), a implantação de iniciativas de sustentabilidade tem como antecedentes, além da vantagem competitiva, também as forças reguladoras, a preocupação pública e o comprometimento da liderança da organização.

Conforme a literatura revisitada, os fatores que se destacam na influência da adoção de iniciativas sustentáveis estão compilados no Quadro 8, juntamente com os autores que abordaram cada fator.

Quadro 8 - Compilação de fatores para a adoção de iniciativas de sustentabilidade

FATORES		AUTORES
Influência dos Stakeholders São: Setor industrial; Localização geográfica; Comunidade local; Agências ou bancos financiadores; Seguradoras; ONGs; Consumidores; Movimentos sociais e ambientalistas; Governos.		Freeman, 1984; Berry; Rondinelli, 1998; Bansal; Roth, 2000; Henriques; Sadorsky, 1999; Buysse; Verbeke, 2003; González-benito; González-benito, 2006; Schenini, 2005.
Legislação Legislação ambiental; Novas regulamentações, regras e normas; Redução das despesas com multas e descontaminações; Prevenção de ações judiciais.		Schenini, 2005; Banerjee; Iyer; Kashyap, 2003.
Estrutura Organizacional Criação de uma área de sustentabilidade formal ou departamento.	Petrini e Pozzebon (2010)	
Reputação	Lau e Ragothaman (1997);	
Legitimidade	Bansal; Roth, 2000; Meyer; Rowan, 1977; Petrini; Pozzebon, 2010; Lin; Darnall, 2010.	
Recursos da Organização Tamanho da empresa; Tempo de existência da empresa; Grau de internacionalização; Posição na cadeia de valor; Atitudes gerenciais, motivacionais e estratégicas; Estrutura de governança;		González-Benito; González-Benito (2006);
Comprometimento e Liderança da administração	Petrini; Pozzebon, 2010; Souza, 2004; Székely; Knirsch, 2005; Banerjee; Iyer; Kashyap, 2003.	
Prevenção de acidentes ecológicos	Schenini, 2005	
Flexibilidade	Székely; Knirsch, 2005	
Consciência ecológica	Bansal; Roth, 2000	
Vantagem Competitiva	Schenini, 2005; Bansal; Roth, 2000; Florida; Davidson, 2001; Banerjee; Iyer; Kashyap, 2003.	

Fonte: A autora (2015).

Através da literatura revisada, foi possível compreender os diversos fatores que influenciam na adoção de iniciativas de sustentabilidade pelas organizações. Para ampliar e analisar essas questões no contexto proposto neste trabalho, propõe-se a metodologia de pesquisa.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Esse capítulo descreve os aspectos metodológicos que serão utilizados no desenvolvimento da pesquisa. São apresentados: a escolha do método, desenho de pesquisa, coleta de dados e a análise dos dados.

3.1 ESCOLHA DO MÉTODO

A pesquisa científica é a exploração, a inquirição e o procedimento sistemático e intensivo que visa descobrir, explicar e compreender os fatos que estão inseridos ou que compõem uma determinada realidade (BARROS; LEHFELD, 2003).

Esta pesquisa caracterizou-se por ser uma pesquisa exploratória, cujos dados coletados têm natureza qualitativa. Para Hair et al. (2005), a pesquisa exploratória é útil para analisar dados que não foram pesquisados em profundidade anteriormente, proporcionando o desenvolvimento de proposições e uma melhor compreensão sobre o problema levantado, podendo gerar pesquisas futuras. Desta forma, a partir da análise aprofundada de dados primários coletados em campo e de dados secundários, os resultados apresentam uma maior compreensão da influência das redes de cooperação no desenvolvimento de iniciativas de sustentabilidade, apresentando proposições sobre a realidade investigada.

A estratégia de pesquisa escolhida para este trabalho é o estudo de caso, definido por Yin (2010) como uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Caracteriza-se, pois, como uma estratégia de pesquisa abrangente. Conforme Cassell e Symon (2005), o estudo de caso consiste em uma investigação detalhada de um fenômeno dentro de seu contexto. O fenômeno não é isolado do contexto, pois o interesse é justamente entender como os comportamentos e processos são influenciados e influenciam o contexto.

Para Roesch (2005), a escolha do método através de um estudo de caso pode envolver múltiplos casos, o que, segundo a autora, permitirá uma análise cuidadosa de cada caso selecionado, seja para prever resultados semelhantes (replicação literal) ou produzir resultados contrastantes, mas de acordo com prognósticos (replicação teórica). Conforme Yin (2010), os estudos de casos múltiplos geralmente contêm estudos de caso individual e alguns capítulos de casos cruzados. Com relação à justificativa para os projetos de casos múltiplos, é devido a mesma derivar diretamente do seu entendimento das replicações literais e teóricas.

Para atender aos objetivos de pesquisa foi realizada uma análise de nove casos múltiplos, buscando possibilitar, pela comparação, conhecimento mais profundo sobre a influência das redes de cooperação no desenvolvimento de iniciativas de sustentabilidade, ao avaliar diferenças e semelhanças na busca da identificação de proposições sobre o tema investigado.

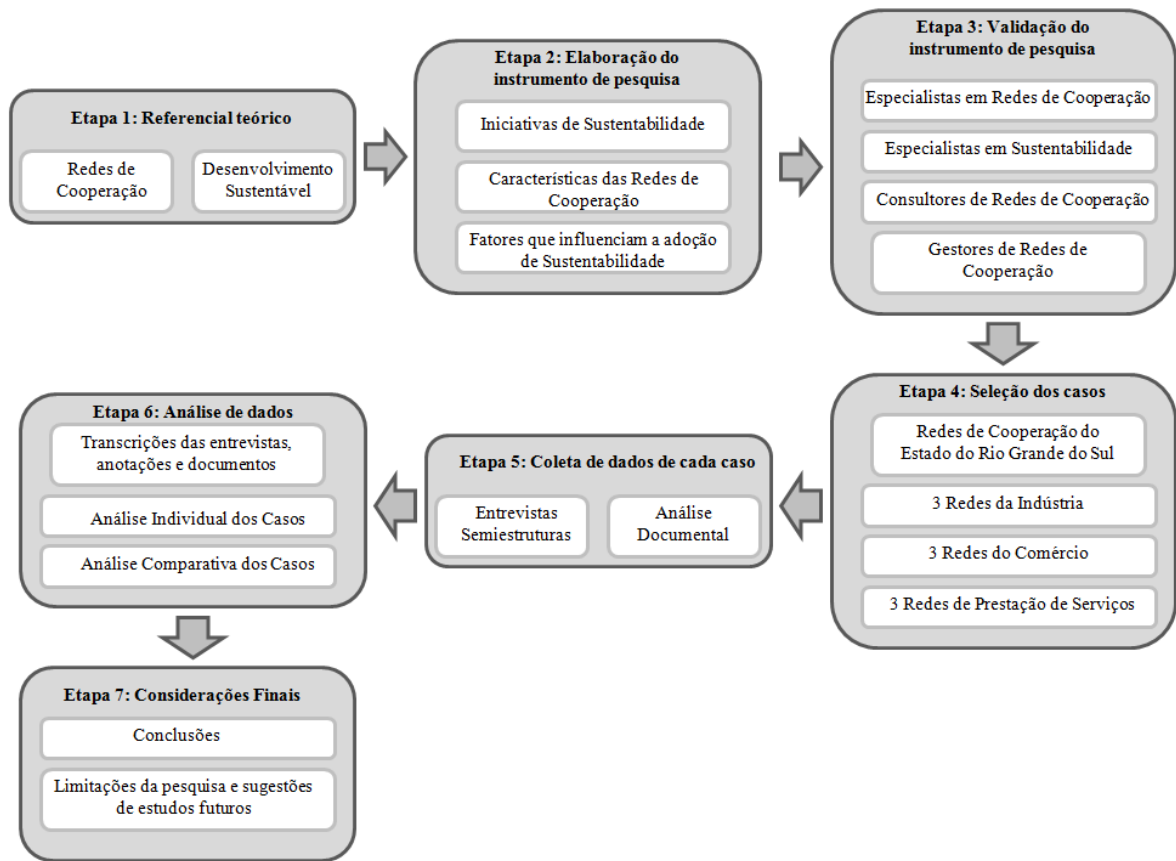
Conforme Yin (2010), a entrevista é uma das mais importantes fontes de informação para o estudo de caso. As entrevistas são conversas guiadas, não investigações estruturadas. É comum que sejam conduzidas de forma espontânea (perceptiva) e, para isto, sugere-se cuidado com as influências interpessoais. Para o autor, os documentos também são úteis, mesmo que não sejam precisos e possam apresentar parcialidades. Para os estudos de caso, a utilização dos documentos é para corroborar e aumentar a evidência de outras fontes (YIN, 2010).

Por meio dos dados coletados e de dados secundários, como informativos e documentos internos e também informações divulgadas nas redes sociais de cada rede de cooperação, foi possível verificar os elementos necessários para a validação dos resultados.

3.2 DESENHO DE PESQUISA

A visualização de como o processo de desenvolvimento da pesquisa aconteceu é expresso no desenho de pesquisa (figura 5). Consequente há o detalhamento de cada etapa do trabalho.

Figura 5 - Desenho de pesquisa



Fonte: A autora (2015).

Etapa 1 – Comporta leitura, identificação e construção do referencial teórico relacionado à Redes de Cooperação e Desenvolvimento Sustentável.

Etapa 2 – Compreende a elaboração do instrumento de pesquisa através do referencial teórico identificado. Foram utilizadas questões baseadas nos indicadores do Instituto Ethos, para o bloco de questões de iniciativas de sustentabilidade. E na literatura revisada, foi elaborado também os blocos que dizem respeito às características das redes de cooperação e os fatores que influenciam a adoção de iniciativas de sustentabilidade.

Etapa 3 – Aconteceu a validação do instrumento de pesquisa, onde objetivou-se a compreensão das questões do roteiro de pesquisa. Primeiramente, o instrumento de pesquisa foi validado com dois pesquisadores em redes de cooperação, a fim de verificar o conteúdo das questões do instrumento de pesquisa, em especial para as questões do bloco Características das Redes de Cooperação. O instrumento de pesquisa também foi validado com dois pesquisadores em sustentabilidade, a fim de verificar o conteúdo das questões do instrumento de pesquisa, em especial os blocos de Iniciativas de Sustentabilidade e Fatores para a adoção de Iniciativas de Sustentabilidade. Posteriormente, o instrumento foi validado com dois consultores de redes de cooperação, a fim de verificar se as questões eram

pertinentes para um contexto de redes de cooperação. Em seguida, a validação foi realizada com duas redes de cooperação, onde um gestor de cada rede foi entrevistado pela pesquisadora a fim de validar a clareza e compreensão das perguntas para a área empresarial. Com base em pequenos ajustes sugeridos pelos validadores, o instrumento de pesquisa foi finalizado para a aplicação.

Etapa 4 – A seleção dos casos foi a etapa de mapeamento das redes de cooperação que participariam da pesquisa. As redes de cooperação selecionadas foram desenvolvidas ou acompanhadas pelo PRC do estado do Rio Grande do Sul. Segundo Verschoore (2004), o PRC destina-se a apoiar a cooperação horizontal, fomentando à formação de redes em um elo da cadeia produtiva, por exemplo, fabricantes, lojistas e prestadores de serviços. O critério de escolha de ter participado de um Programa de Redes de Cooperação justifica-se pelo perfil da rede demonstrar interesse em implantar ferramentas e metodologias administrativas para condução de negócio coletivo, por meio de desenvolver ou aperfeiçoar a sua estrutura organizacional, formação e capacitação em gestão, o que proporciona que a mesma possa gerir de maneira sustentável.

O Governo do Estado do Rio Grande do Sul, através da criação do PRC, fomentou a cooperação entre as empresas e forneceu suporte técnico à formação, consolidação e desenvolvimento das redes, resultando na criação de 200 redes, as quais abrangeram 4000 empresas, promovendo para elas a abertura de mercados, ganhos de escala, aprendizagem e aumento de lucratividade (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

Observando que esta pesquisa foi de natureza qualitativa, sendo, portanto, desenvolvida para interpretação dos fenômenos, a seleção destas redes buscou contemplar os três setores da economia: Indústria, Comércio e Prestação de Serviços, a fim de buscar a diversidade de contextos em que as redes estão inseridas, os quais poderiam ou não potencializar diferenças nos resultados. E também que estas redes, mesmo de forma incipiente, apresentem iniciativas de sustentabilidade.

A seleção dos casos ocorreu obedecendo aos três critérios estabelecidos: (1) ter sido implementada ou acompanhada pelo PRC do estado do Rio Grande do Sul; (2) pertencer a diferentes setores; (3) ter iniciativas de sustentabilidade, mesmo de forma incipiente.

O primeiro critério visava selecionar redes de cooperação que tivessem sido implementadas, ou acompanhadas pelo PRC. Para atender a este, foi contatado a Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência e Tecnologia do Estado do Rio Grande do Sul, em abril de 2015, a fim de obter maiores informações sobre a quantidade de redes de cooperação

no estado do Rio Grande do Sul, bem como se há a classificação de qual setor da economia que as mesmas atendem. Porém tais informações não estavam documentadas.

Contatou-se por telefone e e-mail os membros ativos do PRC das universidades PUCRS, Unisinos, Feevale e UCS, a fim de obter as informações necessárias de quais redes do estado haviam sido implementadas ou acompanhadas pelo PRC, assim obtendo os nomes destas redes. Além do atendimento deste critério, também se buscou redes que pertencessem a diferentes setores econômicos, objetivando a comparação entre os setores. Por último, as redes deveriam possuir, mesmo que de forma incipiente, iniciativas de sustentabilidade. Com base nestas informações, se contactou as redes de cooperação em busca de seu aceite para participação da pesquisa.

Etapa 5 – A coleta de dados ocorreu em nove redes de cooperação, três redes pertencentes ao setor da indústria, três redes do setor de comércio e três redes do setor de prestação de serviços. Em relação aos dados primários, as entrevistas foram realizadas com dois gestores de cada rede, sendo estes membros da atual diretoria da mesma, e com um associado que não faz parte da atual diretoria da rede. E análise documental foi realizada com base nos materiais impressos e eletrônicos de cada rede, como redes sociais, informativos e boletins.

Etapa 6 – Nesta etapa foi realizada a transcrição das 27 entrevistas realizadas, sendo estas de duração média de uma hora e quarenta minutos. Realizou-se a digitação das anotações feitas a campo, assim como as análises dos materiais impressos e eletrônicos. Nesta etapa também foram realizados relatórios dos casos individuais, onde cada caso é detalhado. E também foi realizada a análise comparativa dos casos, a qual ocorreu a partir da compilação das informações levantadas de cada caso, a fim de obter a relação entre as características das redes de cooperação e os fatores que as influenciam à adoção de iniciativas de sustentabilidade.

Etapa 7 – Na última etapa, foram realizadas as conclusões da pesquisa, relacionando-as com a teoria. Além disso, apresentou-se as limitações da pesquisa e sugeriu-se futuras pesquisas.

3.3 COLETA DE DADOS

O estudo de caso pode combinar múltiplos métodos de coleta de dados, tais como entrevistas, questionários, observações e arquivos (EISENHARDT, 1989). Segundo Flick (2004), a vantagem de entrevistas semiestruturadas está em obter um guia da entrevista que

umenta a comparabilidade dos dados. Utilizando-se desta técnica, a análise dos dados ocorre de forma muito mais estruturada. Com base nisso, entrevistas semiestruturadas foram aplicadas nesta pesquisa, a fim de se encontrar as iniciativas de sustentabilidade desenvolvidas pelas redes de cooperação, bem como as características das redes e os fatores que as motivam para adoção de tais iniciativas. Os dados secundários foram coletados nas redes sociais de cada rede, assim como documentos, materiais e informativos relativos às iniciativas de sustentabilidade desenvolvidas.

O instrumento de pesquisa (Apêndice B) foi elaborado por meio do referencial teórico levantado. O primeiro bloco consistiu na coleta de informações básicas sobre as redes de cooperação entrevistadas, como ano de fundação, quantidade de associados e função do entrevistado na rede. No bloco posterior foi investigado quais iniciativas de sustentabilidade a rede de cooperação promovia por meio de suas empresas associadas, utilizando questões previamente estabelecidas dos Indicadores Ethos para Negócios Sustentáveis. No bloco 3 do instrumento de pesquisa, foram investigadas as características presentes na rede de cooperação e se as mesmas são significativas para a realização de iniciativas de sustentabilidade. Por fim, para identificar quais os fatores que influenciam a adoção de iniciativas de sustentabilidade no contexto de Rede de Cooperação, foi elaborado um bloco de questionamentos trazendo fatores encontrados na revisão de literatura, sendo este o quarto bloco do instrumento de pesquisa.

A identificação das iniciativas de sustentabilidade, dos fatores que influenciam sua adoção de iniciativas de sustentabilidade e das características das redes de cooperação ocorreu conjuntamente em cada entrevista realizada. Foram entrevistadas nove redes de cooperação do Estado do Rio Grande do Sul, ambas de tipologia horizontal, e todas desenvolvidas ou acompanhadas pelo PRC, denominadas **SER-1**, **SER-2** e **SER-3** as redes do setor de prestação de serviços, **COM-1**, **COM-2** e **COM-3** as redes do setor de comércio e **IND-1**, **IND-2** e **IND-3** as redes pertencentes ao setor da indústria. Todas as entrevistas foram realizadas pessoalmente, de forma individual com cada respondente, sendo três respondentes por rede de cooperação (dois gestores e um associado não participante da gestão atual), após contato prévio na maioria das vezes com a secretária de cada rede. O período de coleta dos dados iniciou em 22 de maio de 2015 até 03 de julho de 2015, com duração média de uma hora e quarenta minutos por entrevista. A indicação de quais associados participariam das entrevistas foi realizada pela própria rede. O quadro 9 apresenta o perfil das redes de cooperação que participaram desta pesquisa.

Quadro 9 - Perfil das redes de cooperação respondentes

Rede	Setor	Tempo de rede	Quantidade de associados (aproximada)	Entrevistados	Tempo médio das entrevistas
SER-1	Prestação de serviços	Mais de 10 anos	30 empresas	Vice-presidente; Conselheiro Fiscal; Associado	2h05min
SER-2	Prestação de serviços	Mais de 10 anos	30 empresas	Presidente; Vice-presidente; Associado	1h43min
SER-3	Prestação de serviços	Mais de 10 anos	20 empresas	Presidente; Tesoureiro; Associado	1h47min
IND-1	Indústria	Mais de 10 anos	15 empresas	Presidente; Vice-presidente; Associado	1h49min
IND-2	Indústria	10 anos	30 empresas	Presidente; Vice-presidente; Associado	1h40min
IND-3	Indústria	Mais de 10 anos	10 empresas	Presidente; Vice-presidente; Associado	1h16min
COM-1	Comércio	Mais de 10 anos	60 empresas	Presidente; Vice-presidente; Associado	1h50min
COM-2	Comércio	Mais de 10 anos	30 empresas	Presidente; Vice-presidente; Associado	1h12min
COM-3	Comércio	Menos de 5 anos	250 empresas	Tesoureiro; Secretário; Associado	1h25min

Fonte: A autora (2015).

3.4 ANÁLISE DE DADOS

Segundo Creswell (2010), faz-se necessário organizar e preparar os dados coletados, fazendo a transcrição das entrevistas, digitando as anotações de campo ou separando e dispondo os dados em diferentes tipos, conforme as fontes de informação. Todas as entrevistas desta pesquisa foram transcritas, assim como também ocorreu a digitação dos bloco de anotações do campo e das informações dos dados secundários.

De acordo com Yin (2010), os estudos de casos múltiplos geralmente contêm estudos de caso individual e alguns capítulos de casos cruzados. Em relação às estruturas da análise dos dados individuais em uma pesquisa de casos múltiplos, Yin (2010) sugere a criação de relatórios, geralmente em capítulos separados, sobre cada um dos casos individualmente, para que se possa apresentar, posteriormente, uma análise com os resultados do cruzamento dos casos. Roesch (2005) reforça que, a partir do enfoque das semelhanças entre os casos, é possível examinar as tendências que presumivelmente estão afetando a todos. Sendo assim, os

dados coletados por meio das entrevistas semiestruturadas e da pesquisa documental baseada em redes sociais foram organizados, primeiramente, a partir da análise individual de cada caso. Com base na descrição individual, iniciou-se a análise de conteúdo dos dados coletados.

Conforme Bardin (2009), a análise de conteúdo contempla diferentes fases, as quais são organizadas cronologicamente em: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação. A pré-análise objetiva operacionalizar e sistematizar as ideias iniciais. Desde esta etapa, são determinadas operações de recorte de texto para categorização, possibilitando a análise temática e a codificação para registro de dados. A segunda fase, a exploração do material, envolve as operações de codificação, decomposição ou enumeração, previamente formuladas. Já na fase do tratamento dos resultados obtidos e interpretação, os resultados brutos são tratados com o intuito de se tornarem significativos e válidos (BARDIN, 2009).

A unidade de registro é a unidade de significação a codificar ao segmento de conteúdo, sendo definida a contagem frequencial. Neste trabalho, as características das redes de cooperação e os fatores que influenciam a adoção de iniciativas de sustentabilidade foram as unidades de registro consideradas. Ainda segundo Bardin (2009), a unidade de registro pode ser classificada de diversas maneiras: presença ou ausência; frequência; frequência ponderada; intensidade; direção; ordem e coocorrência. Neste trabalho foi utilizada a frequência, que é geralmente a mais usada. Considerando que a importância de uma unidade de registro se mostra pelo aumento da frequência de aparição. A regularidade quantitativa de aparição é, portanto, aquilo que se considera como significativo. Para algumas análises também foi utilizada a técnica de presença.

Na análise de conteúdo os dados são codificados. Segundo Bardin (2009), a codificação trata-se de transformar dados brutos em dados que permitam representar o conteúdo, fornecendo descrições e características pertinentes ao conteúdo. As características das redes de cooperação e os fatores que influenciam a adoção de iniciativas de sustentabilidade identificados na literatura foram considerados os códigos iniciais desta pesquisa (quadro 10 e quadro 11). O bloco de iniciativas de sustentabilidade não foi codificado, pois o mesmo tinha o objetivo de confirmar que a rede tinha iniciativa de sustentabilidade e compreender melhor como elas tratavam estas iniciativas.

Quadro 10 - Codificação dos fatores que influenciam a adoção de iniciativas de sustentabilidade

Fatores
Influência dos Stakeholders
Legislação
Mídia, reputação e legitimidade
Estrutura organizacional
Recurso Organizacional
Vantagem Competitiva
Flexibilidade da organização
Consciência ecológica

Fonte: A autora (2015).

Quadro 11 - Codificação das características das Redes de Cooperação

Características
Interação
Disposição e relação social
Complementariedade
Coerência
Conectividade
Confiança
Competência coletiva
Aprendizagem
Competitividade
Autonomia
Governança

Fonte: A autora (2015).

Além da codificação, outra operação é a categorização. Conforme Bardin (2009) a categorização não é uma etapa obrigatória de toda e qualquer análise de conteúdo. A categorização é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com critérios previamente estabelecidos. As categorias são rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos (unidades de registro, no caso da análise de conteúdo). Os critérios podem ser semânticos (temáticas, todos os temas que significam ansiedade), sintático (verbos e adjetivos), léxico (classificação de palavras conforme seu sentido, como emparelhamento de sinônimos e dos sentidos próximos) e expressivo (por exemplo, categorias que classificam as diversas perturbações da linguagem). A categorização pode emergir de dois processos inversos: (1) é fornecido o sistema de categorias e repartem-se da melhor maneira possível os

elementos, à medida que vão sendo encontrados. Esse procedimento é aplicável no caso da organização do material decorrer diretamente dos funcionamentos teóricos hipotéticos; e (2) o sistema de categorias não é fornecido e resulta da classificação analógica e progressiva dos elementos. Nesta pesquisa o processo de categorização resultou da análise dos dados, não partindo de categorias definidas a priori. O critério utilizado para esta categorização foi semântico (por temas), já que se buscou compreender o significado da palavra dentro do contexto por meio das falas dos respondentes.

Diante do exposto, o capítulo seguinte apresenta a análise e a apresentação dos resultados.

4 RESULTADOS

Este capítulo apresenta os resultados encontrados a partir dos dados coletados. Para uma melhor compreensão destes, o capítulo foi dividido em dois momentos distintos: (1) descrição individual dos múltiplos casos e (2) análise comparativa entre os casos. Em ambos, a análise foi agrupada pelo setor a qual as redes de cooperação pertencem.

Na descrição individual dos casos, seções 4.1 a 4.3, foram analisadas as iniciativas de sustentabilidade, as características da rede de cooperação e, por fim, os fatores que influenciam a adoção de iniciativas de sustentabilidade.

4.1 REDES DE COOPERAÇÃO SETOR PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS – ANÁLISE INDIVIDUAL

Nesta seção foram analisadas três redes de cooperação do setor de prestação de serviços.

A rede de cooperação denominada SER-1 pertence ao ramo de prestação de serviços, com mais de 10 anos de fundação, com aproximadamente 30 empresas associadas. A entrevista foi aplicada com três membros da rede, dois respondentes pertencentes à atual gestão, sendo o vice-presidente denominado Gestor 1, um dos conselheiros fiscais denominado Gestor 2 e um respondente não participante da gestão atual denominado Associado.

Foram identificadas iniciativas de sustentabilidade na rede SER-1, como a utilização de panos descartáveis nas empresas associadas (produto utilizado na prestação de serviços). Nesta, é enfatizado que somente é possível realizarem devido às empresas estarem na rede de cooperação, assim viabilizando financeiramente.

A gente conseguiu implantar a questão dos panos retornáveis de limpeza, por ser uma rede, se conseguiu um preço melhor, o fornecedor lava e devolve, é reaproveitado. Por ser uma rede ficou fácil de fazer, se fosse eu sozinho não conseguiria fazer (Gestor 1).

Comprávamos os panos, usava e descartava, já hoje a gente contratou uma empresa que lava os panos para cada associado, sendo um terço do valor se contratado de forma individual, o que acontece, eu economizo, gasto menos e não joga mais pano no meio ambiente, não joga fora, todos ganham (Gestor 2).

Os associados entrevistados destacaram que a SER-1 é um ambiente muito rico em troca de informações, e que internamente sempre buscam difundir a importância em seguir as leis vigentes no país, bem como melhores processos que podem ser adotados. Outra iniciativa de sustentabilidade que a SER-1 realiza é o destino correto dos resíduos:

Não são todas que fazem o tratamento de efluentes, mas em todas empresas selecionamos os resíduos e encaminhamos para empresas que têm autorização para fazer este recolhimento (Gestor 1).

A rede SER-1 também tem um projeto de sustentabilidade em andamento, que diz respeito à implantação de estação de tratamento de efluentes em todas as empresas associadas. Foi contratado, de forma coletiva, um engenheiro, o qual desenvolveu o projeto da estação de tratamento de efluentes, sendo que a implantação em cada empresa depende de pequenas adaptações. Na análise documental foi visto o projeto físico, assim como a apresentação em *power point* posta para os associados.

Já temos parâmetros para fazer a implantação, algumas (empresas associadas) já implantaram outras ainda não. (...), foi mais barato (desenvolvimento do projeto) pela contratação conjunta, e a questão da adequação e implantação cada dono está fazendo individual (Gestor 1).

Um dos associados entrevistados já tem a estação de tratamento de efluentes em operação em sua empresa, destacando o ganho da implantação relacionado à conscientização ecológica:

Ter implantado a estação de tratamento de efluentes na minha empresa me deu um peso a menos, porque os resíduos não estão mais sendo depositados naquele aterro sanitário, que pode causar um acidente ambiental, contaminar o solo ou rio, e minha empresa ainda ser julgada como corresponsável (Associado).

Há preocupação da rede SER-1 em antecipar a legislação de ter a estação de tratamento de efluentes, sendo que nos municípios em que a rede está inserida ainda não há esta exigência. Deste modo, quando as fiscalizações iniciarem, todas as empresas já estarão adequadas.

O respondente que não pertence à gestão atual mostrou ter uma consciência ecológica muito forte, sendo ele o membro da rede escolhido para participar do curso ambiental, curso pago pela rede, liderar o desenvolvimento do projeto da estação de tratamentos com o engenheiro contratado, como também ter sido o primeiro a implantar o projeto na empresa. Mas o mesmo destaca a dificuldade de convencer os demais associados a investirem imediatamente na ação, sendo esta resistência relacionada ao investimento financeiro que é necessário:

O curso somente eu que fiz, mas a rede que pagou o curso, como a gente (minha empresa) encabeçou isto, o pessoal estava interessado, mas por questão financeira muitos não aplicaram ainda (Associado).

Outra iniciativa que está sendo trabalhada, mas em estágio inicial, é a implantação de um selo de qualidade, denominado também como selo verde, nas empresas associadas, onde haverá alguns critérios de avaliação, e a empresa que for adequando todos os propósitos ambientais é premiada com este certificado de selo verde. A iniciativa, conforme percebida durante as entrevistas, foi idealizada para a obtenção de vantagem competitiva no mercado

através da percepção de valor pelo cliente. Na análise documental não foram encontradas informações sobre os critérios inicialmente pré-estabelecidos.

Para demonstrar para o nosso cliente que estamos 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 (Gestor 1).

O projeto de implantação do selo verde na rede, mesmo sendo citado pelos três entrevistados, ainda não pertence a uma iniciativa de visão estratégica, sendo esta uma possível causa de não ter sido ainda implantada de forma integral.

Não está muito caracterizado isto no planejamento estratégico, porque não houve muito adesão a isto, porque na verdade, teve curso tudo, nosso projeto era criar um selo verde na Auto Rede (Associado).

As capacitações, como treinamentos e seminários, foram destacadas na geração de conhecimento sobre as questões do meio ambiente, sendo estas fundamentais para a geração de inovação na rede. Destas ocasiões, surgiram as ideias do tratamento de efluentes e do projeto do selo de verde.

Foram apresentadas iniciativas de sustentabilidade como campanha de agasalho, campanha de arrecadação de alimentos, campanha de conscientização de trânsito, campanha de inverno, festa dos colaboradores e tradicional baile da rede. Tais iniciativas já compõem o calendário anual da SER-1, devido à sua importância. Destaca-se que na análise documental ficou evidente a estruturação destas campanhas, sendo sua divulgação presente nas redes sociais da SER-1 como *site* e *facebook*, também apresentado pelos entrevistados nos cartazes dos eventos.

A gente participa da campanha do agasalho, festa das crianças em outubro, a gente tem o natal solidário, a gente tem o pit stop que é uma revisão gratuita, junta todas as empresas da rede e vão para uma determinada cidade, e lá a gente monta um processo de revisão gratuita para a comunidade, os carros vão passando, faz um check-up, apresenta um diagnóstico para os donos dos veículos, os associados se programam para estar nestas ações, revezamento das cidades, trocando as cidades (Gestor 1).

A rede de cooperação incentiva a adoção de iniciativas de sustentabilidade pela empresa, encorajando-as. Estar em rede também viabiliza o investimento, tanto financeiro como de recursos humanos, para a tangibilidade de determinadas iniciativas.

O pessoal concorda e participa das ações sociais, todos têm um pouco desta vontade, às vezes sozinho não tem coragem, ou não se torna viável financeiramente, acho que todo mundo tem um pouco isto, vem ao natural (Associado).

Outra iniciativa coletiva que a rede tem é a contratação de assessoria jurídica em comum, um escritório de advocacia que presta serviços. Assim, viabiliza financeiramente, uma vez que individualmente poucas empresas teriam condições para contratação. Esta assessoria jurídica consiste em informar e atualizar os associados quanto à legislação, bem

como passar dicas preventivas para possíveis situações de risco. Na análise documental foi encontrado o último informativo enviado por e-mail aos associados.

Regularmente ela (assessoria jurídica) passa informações, medidas preventivas para que a gente toma ações e não corram tantos riscos, pensando na prevenção, porque assim ameniza no trabalho, tanto na parte ambiental, como trabalhista, os EPI's (Equipamentos de Proteção Individual) se todos estão recebendo, como se fazer, nesta questão está sempre todos atualizados, isto facilita estar em rede, pois se estivesse sozinha pensando neste assunto, não teria todo este universo de empresas, contribuindo para me alertar também, não consigo enxergar um ambiente maior, se estou sozinho no mercado, isto é um apoio (Gestor 1).

Temos uma assessoria jurídica, que nos passa informações, nos tira dúvidas, dos associados. Toda informação nova, todas as empresas, alguém passa, às vezes dá uma questão trabalhista ou com cliente, todos na reunião informam para alertar os outros, é discutido isto sim. A assessoria jurídica da rede manda informativos. Nós contratamos pela rede, vai dando orientação do que muda. Um ajuda o outro, para não passar por isto (Associado).

Uma ênfase da rede em iniciativas de bem-estar dos colaboradores também foi percebida:

Temos anual a festa dos colaboradores, festa das crianças dos colaboradores, um baile tradicional, que é mais voltado para os proprietários (Gestor 2).

Todas as campanhas sociais realizadas pela rede são monitoradas e controladas pela funcionária da mesma, sendo algumas destas iniciativas divulgadas nos meios de comunicação: *site*, *facebook* e enviado um *newsletter* da SER-1.

Os entrevistados também ressaltaram a falta de incentivo governamental, entendendo que a orientação e incentivo deles seriam de extrema importância para a adoção de iniciativas de sustentabilidade, as quais poderiam ser maximizadas na rede de cooperação.

Os órgãos competentes não auxiliam a gente para resolver problemas, eles criam problemas. Não está errado, temos que fazer o correto, todos querem fazer certo, mas como se faz este certo, depende da interpretação (Gestor 1).

Acho que é muito mais caro o governo remediar lá no rio, arroio que já está contaminado, do que tu fazer um consórcio para montar em todas as empresas das cidades, dá uma parte de entrada e outra parte a prefeitura financia direto (Associado).

Quando os associados foram questionados “Existe relação entre as iniciativas de sustentabilidade realizadas pelas empresas com o fato dela pertencer a uma Rede de Cooperação?”, todos afirmaram que sim, destacando que ao estar em rede a consciência ecológica é aprimorada, visto que a necessidade de copiar uma boa iniciativa do colega associado em sua empresa é sentida.

Acho que se não estivesse no grupo, não sairia (iniciativas de sustentabilidade). Se a qualidade não se faz sozinho, acredito que é a mesma coisa, se a empresa estivesse sozinha no mercado ela não teria esta consciência coletiva de fazer melhor e fazer certo (Gestor 1).

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. A concorrência não tem esta preocupação, eles jogam no léu, o que mais entristece a gente é que a gente vive no mesmo planeta (Gestor 2).

Sim, há uma influência, dentro das empresas pela rede, o mínimo que seja, é o comentado, está vendo no outro, se sente incomodado por não ter (Associado).

Quanto à definição de sustentabilidade, todos os associados se remeteram ao cuidado e preservação do meio ambiente, dimensão esta relacionada com o negócio de atuação das empresas associadas. Dois associados destacaram também o desenvolvimento e o bem-estar dos colaboradores.

A característica de interação foi revelada, sendo comentado que em uma das reuniões da rede, um respondente partilhou que tinha recebido em sua empresa uma fiscalização de licença de operação, e imediatamente outro associado presente na reunião sugeriu a ideia de buscar treinamentos na área, de forma coletiva, e assim foi realizada a capacitação pertinente. As reuniões da rede são oportunidades de partilhas sobre situações ambientais e trabalhistas, promovendo um ambiente de troca de experiências, buscando aprender com os fatos ocorridos e evitando novos acontecimentos para o grupo.

Um exemplo, hoje eu fechei um contrato para fazer um teste em um de nossos equipamentos, isto é solicitado pelo Corpo de Bombeiros para liberar a licença de operação, porque tem um risco de explosão. Daí eu fiz cotação, e fiz toda pesquisa, achei o fornecedor, e passei para os associados, e daí eles não precisam fazer toda a pesquisa de novo, tem mais quatro associados que precisam fazer também, aproveitam o meu trabalho (Gestor 1).

A característica disposição e relação social da rede ao adaptar mecanismos de trocas de experiências, também se fez presente nas entrevistas realizadas, sendo colocado que o ambiente da rede SER-1 permite e motiva a troca e adoção de iniciativas também no âmbito de sustentabilidade.

Até as conversas informais após a reunião, na assembleia tem uma hora no final da reunião, assuntos gerais, é perguntado para cada associado se ele tem algum aviso, algo a comunicar, se tem alguma sugestão. Cuidados com segurança, roubos em tal bairro. Os bombeiros mudaram tal coisa, tem que mudar, entra em contato e pede informação (Associado).

A característica competitividade também é destacada com relevância, onde foi enfatizada a busca de profissionais do mercado para trabalhar em empresas associadas à rede, possivelmente relacionada ao tratamento que as mesmas dão aos seus funcionários, por meio de investimentos em bem-estar e qualificação.

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 SER-1 porque ela faz alguma coisa, este movimento que a rede sempre está (Gestor 1).

Muitos vêm pedir emprego para uma loja da rede, porque eles sabem que nas lojas associadas da rede sempre treinamentos, sempre tem novidade, procura ter melhores

ferramentas e equipamentos, tem oportunidades. [...] Se a rede investisse mais em sustentabilidade, com certeza a rede ia se destacar muito mais, com estas questões de trabalhar com o selo verde, ia se destacar muito, as campanhas seriam melhores, seriam mais focadas (Gestor 2).

Temos relato de pessoas que trabalha em outro lugar, que quando tiver uma vaga, em qualquer empresa da rede, me avisa que eu sei que tem muitos cursos (Associado).

A rede também destacou a sua competência coletiva, outra característica, tendo esta também importância na adoção de iniciativas de sustentabilidade, visto que, além de recursos financeiros, também recursos humanos são compartilhados.

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. Sozinhos nenhuma destas empresas faria sozinha este baile. Conseguem patrocinadores, é um baile forte (Associado).

Quanto às características da rede de cooperação, que se fazem presentes na adoção de iniciativas de sustentabilidade pela SER-1, encontraram-se: interação, disposição e relação social, competitividade e competência coletiva. Sendo que as características: interação, disposição e relação social remetem a troca de informações que a rede tem, onde novos projetos de sustentabilidade ou dicas da área são partilhados com os associados.

Referente aos fatores que incentivam a adoção de iniciativas de sustentabilidade pelas empresas associadas da rede SER-1, foi ressaltada a falta da influência dos *stakeholders*, inclusive observando que os clientes não demonstram esta preocupação quando buscam a contratação de suas prestações de serviços. E, ainda que se fosse percebida esta preocupação ou até mesmo valorização, possivelmente mais empresas no mercado buscariam promover tais iniciativas.

O cliente não faz pressão, não se organiza, não se manifesta, mas a associada que busca em relação ao assunto, ação voluntária da associada (Gestor 1).

O cliente somente quer saber, pra ver se a gente realmente está fazendo, ele quer confirmar pra ver se ele está vindo no lugar correto, ver se a gente está atualizado, quando a gente diz que tem descarte, a pessoa que recolhe, legal, ficam até surpresos pela quantidade de informações que a gente tem, que não é todos que tem (Gestor 2).

Não se sente esta pressão, se existisse, as empresas estariam fazendo mais. Até pelo fato de eu ter buscado, ter passado para os associados, e ter demora para aderirem, se tivesse esta pressão eles teriam se organizado (Associado).

Quanto à reputação, a rede percebe como um fator de influência para a adoção de iniciativas de sustentabilidade. Receber uma penalidade, uma multa relacionada ao descumprimento da legislação, pode rapidamente impactar negativamente a imagem das associadas e do nome da rede. Do mesmo modo, as iniciativas de sustentabilidade podem se tornar um diferencial no mercado de atuação.

Existe esta preocupação, percebe também porque as multas ambientais são altas e a repercussão é muito grande e negativa (Gestor 1).

A reputação, a rede tem que ter um cuidado com a imagem da rede, estou sendo convidado a participar mais da sociedade, e quando está perto deles, pode falar olho a olho do que está sendo feito (Gestor 2).

A reputação, voltado a se diferenciar, é o diferencial que está faltando no mercado, não vai ter tantos concorrentes (Associado).

Referente ao fator estrutura organizacional, dois entrevistados expuseram que ter uma equipe formal na rede tratando das iniciativas de sustentabilidade, possivelmente facilitaria a organização e efetivação de ideias levantadas nas assembleias.

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 (Gestor 1).

Quanto aos recursos da organização, um entrevistado acredita que o tempo de rede provoca um maior conhecimento entre os associados, assim estes estariam mais abertos a conversar e realizar coletivamente as iniciativas de sustentabilidade.

Sim, e a gente percebe, quando tem estes eventos sociais, como o pessoal se dedica, se empenha, se esquece até quem é dono do negócio, é uma coisa em comum (Gestor 2).

Referente ao comprometimento e liderança da administração, todos os entrevistados ressaltam que os associados membros da diretoria acabam tendo mais força para discutir sobre a temática sustentabilidade, levando em consideração também o momento que a rede e o mercado estão vivenciando.

A diretoria consegue direcionar para onde se quer ir, cada liderança foca numa área, temos por experiência. Todas evoluíram, em alguns momentos conversamos mais ou menos sobre sustentabilidade, também olhando o mercado, vendo o momento de amadurecimento da rede (Gestor 1).

A diretoria acaba tendo uma força maior, normalmente quando a diretoria vem com uma ideia um grande grupo apoia, e é natural que sempre tenha mais força, inclusive para as questões ambientais e sociais. Assim como se o presidente não ter o viés de sustentabilidade, as ações recuam (Gestor 2).

As iniciativas também foram apresentadas como um mecanismo para obter vantagem competitiva, sendo um diferencial que pode ser apresentado aos clientes.

Hoje se todas as empresas do setor cuidassem do seu resíduo como a gente cuida, o descarte correto, tanto que a gente sempre coloca para o cliente se ele quer levar as peças velhas fora, e alertamos que nós damos o descarte correto, temos o papel de orientar os clientes (Gestor2).

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 (Associado).

O fator consciência ecológica foi reconhecido pelos associados entrevistados, sendo a aplicação de melhorias nas empresas provocadas pelo anseio de ser agente da mudança, além do peso da responsabilidade sob um acidente ecológico.

Na minha opinião, a consciência ecológica faz uma grande diferença, a pessoa acha os caminhos de implantar, tem empresas (mercado) que mudaram radicalmente o produto por causa desta preocupação, por consciência. [...] Dentro da cultura dela que eu não posso fazer o que está incorreto, vem a questão da consciência, tenho que mudar, melhorar, porque está errado, o fator que no final, a pessoa utiliza esse meio que para se justificar pela despesa que ele tem, mas estou fazendo a minha parte (Gestor 1).

Consciência ecológica, a conscientização ambiental mesmo, temos que pensar nisso sempre, tem o nosso planeta que pede. [...] Eu pensando sim, totalmente, eu me preocupo com o ecológico, se não poderia colocar no aterro que é mais barato. Acho que é muito importante, tem que ter conscientização com o acidente ecológico, quantos anos para se recuperar, se se recuperar (Associado).

Os fatores destacados pela rede SER-1 para a adoção de iniciativas de sustentabilidade são: reputação; estrutura organizacional; recursos da organização; comprometimento e liderança da administração; vantagem competitiva; e consciência ecológica. Foi destacada também a falta de influência dos *stakeholders* e a falta de incentivo governamental, fatores estes que favoreceriam a adoção de iniciativas de sustentabilidade.

A rede de cooperação denominada SER-2 pertence ao ramo de prestação de serviços, com mais de 10 anos de fundação, com aproximadamente 15 empresas associadas. A entrevista foi aplicada com três membros da rede, dois associados da atual gestão, sendo o presidente denominado Gestor 1, o vice-presidente denominado Gestor 2 e um associado não participante da gestão atual denominado Associado.

Foram identificadas iniciativas de sustentabilidade na rede SER-2. As associadas da rede participam de um projeto chamado Projeto Dedo Verde, onde empresas dispostas a colaborar podem participar das diversas ações que o projeto contempla como: passeios, teatros e atividades pedagógicas. Alguns destes eventos são realizados em parceria com a Secretaria Municipal do Meio Ambiente, como concursos de desenhos e calendário ecológico municipal. O principal objetivo do projeto Dedo Verde é a conscientização quanto à importância da prevenção e da preservação ambiental, com ações concretas de contribuição ao meio ambiente.

As associadas da rede participam do projeto Dedo Verde, que tem alguns eventos específicos como plantio de árvores e participamos também da semana do meio ambiente (Gestor 2).

Participamos do Projeto das Crianças, Dedo Verde, que é em parceria com a SEMA-Secretaria do Meio Ambiente, onde foi proporcionado a nós uns cursos, e ações como entrega das árvores na igreja do centro foi feito (Gestor 1).

A rede também já realizou iniciativas relacionadas à preservação ambiental fora das empresas, como recolhimento de lixos em locais públicos da cidade, a fim de promover a conscientização dos membros das empresas, bem como da sociedade que a rede está inserida.

Ações no parque principal da cidade, realizamos coleta dos lixos, e também foi feita a separação de plástico, papel, e outros conforme indicado (Gestor 2).

Nós temos previsto para 2015 um almoço de integração, para os clientes e famílias, no dia da árvore e praticamente início da primavera, ações culturais preparadas, como um teatro de conscientização do meio ambiente (Gestor 1).

A rede também tem uma preocupação com a separação correta dos lixos gerados nas empresas, sendo que todas as associadas destinam o óleo de suas cozinhas para uma associação de mães da comunidade, onde os resíduos são utilizados na fabricação de sabão, auxiliando na manutenção desta associação.

O óleo é doado para o clube de mães, todas as empresas da rede, por adesão, fazem este destino para as mães fazerem sabão (Gestor 2).

São realizadas várias campanhas sobre isto (sustentabilidade), com o assunto saúde, desperdício, falamos durante as capacitações que temos em conjunto, porque isto faz parte da gestão. A grande maioria (das associadas) realiza coleta seletiva, separação de lixos, de fato são ações concretas (Gestor 1).

Como uma iniciativa educativa, os clientes participam e cuidam de uma horta sem agrotóxico construída em um espaço relativamente pequeno nas empresas associadas, a fim de despertar a importância da alimentação saudável. Na análise documental foram encontradas fotos desta iniciativa.

As hortas são muito admiradas (pelos clientes), tem espaço reservado para elas, é um diferencial, plantam cenouras, beterrabas, podem sugerir os alimentos (Gestor 2).

Nota muito a falta de conscientização, as pessoas desperdiçam muito. Nas cozinhas vemos que é derrubada muita coisa (alimentos), e colocado nos pratos a mais do que vão comer, estas coisas também são sustentabilidade, tentamos trabalhar esta conscientização, instruindo funcionários e fazendo outras atividades (Associado).

Possuem iniciativas como campanha do agasalho e de alimentos que envolvem além dos empresários, funcionários e clientes. Apenas as empresas da rede fomentam a campanha de vacinação, realizada na mesma data em todas as empresas da rede. Esta iniciativa exige um agendamento prévio com os postos de saúde municipal. No dia da ação, um representante de cada empresa fica no posto de saúde mais próximo de seu estabelecimento, auxiliando no momento da vacinação, realizando a acolhida da criança, entregando pirulito e balão para a criança, e um folder de divulgação da rede para a família. Tal divulgação da rede para a comunidade configura-se num ganho competitivo.

Fazemos campanha de agasalho, vacinação da gripe em crianças, também arrecadamos já, coleta de alimentos e materiais de higiene para idosos, estes eventos normalmente divulgamos na praça e nos mercados (Gestor 2).

Inúmeras ações (iniciativas de sustentabilidade) são feitas pela rede SER-2, algumas

voltadas, campanha do agasalho, arrecadação de alimentos, material de higiene para idosos. E também a cultural, como festa junina, onde é trabalhado o aspecto de equipe e não individualidade (Gestor 1).

A rede também tem um projeto chamado “Ação do bem”, que consiste em fazer com que os associados, funcionários e os clientes das empresas da SER-2 participem da entrega de roupas e livros infantis em escolas bem carentes da cidade.

Identificamos as escolas carentes pela Prefeitura, e pedimos doações de roupas e livros, e fazemos a entrega pessoalmente levando nossos clientes e alguns funcionários juntos, assim também há uma integração de realidades sociais diferentes (Gestor 2).

A rede está passando por uma reestruturação, fazendo o seu planejamento estratégico e definindo o retorno de algumas iniciativas que já realizou neste trajeto como SER-2. Este momento é crucial para alinhamento de iniciativas econômicas, sociais e também ambientais. Na análise documental foi possível ver as atas das reuniões e as anotações da última, onde o planejamento estratégico foi o foco do encontro. Também foi possível analisar alguns boletins informativos da rede, onde havia dicas de saúde e bem estar. Quanto às redes sociais, não foi encontrada a divulgação de nenhuma iniciativa de sustentabilidade.

Estamos refazendo o planejamento estratégico, e estes pontos estão sendo elencados. Não sei se estas iniciativas estavam no antigo, mas acho que sim pelo trabalho das associadas, se não tava escrito de forma formal, elas (associadas) já tinham este olhar social (Associado).

Já tivemos vários informativos para as famílias (dos clientes) e funcionários, em diferentes gestões, onde a gente falava de alimentação saudável, dicas de nutrição e saúde. Hoje divulgamos apenas no *facebook* (Gestor 1).

Ainda quando não era associada, li no jornal alguma ação (iniciativa de sustentabilidade), meu filho recebeu um informativo e também era muito divulgado estas coisas na mídia (Associado).

A rede tem assessoria jurídica contratada em conjunto, todas as empresas da SER-2 recebem informativos e atualizações da legislação, mas esta assessoria tem um viés mais trabalhista, devido a rede não pertencer a um ramo com altas exigências ambientais.

Temos um setor jurídico para todas da rede, onde tem orientações do advogado. E nas nossas assembleias trocamos informações em relação a funcionários (Associado).

Quando os associados foram questionados “Existe relação entre as iniciativas de sustentabilidade realizadas pelas empresas com o fato dela pertencer a uma Rede de Cooperação?”, todos afirmaram que sim.

Influencia nas ações das empresas, esta troca que se tem. A campanha da vacinação somente acontece por estar em rede (Gestor 1).

Estar no grupo contagia que mais ações aconteçam, acho que sozinhas não fizessem (Gestor 2).

Não sei se é bem influência maior, porque tem empresas concorrentes que não estão em rede e trabalham estas coisas. Mas estar em rede se consegue fazer coisas maiores, a abrangência, ânimo e visualização é maior (Associado).

Quanto à definição de sustentabilidade, os associados se remeteram a desenvolvimento e crescimento da empresa, não apenas no caráter financeiro, mas trazendo também a preservação do meio ambiente.

A característica interação foi presente nas entrevistas realizadas, percebendo-se que trocas de experiências, tanto positivas quanto negativas, são compartilhadas no grupo. Além disso, todas as empresas associadas têm a oportunidade de participar com sugestões e aprender mais sobre as dimensões da sustentabilidade.

Acredito que por meio destas trocas, como é nossas experiências e nossas ações, as empresas fazem novas adaptações (adotam iniciativas). Grupo que não é proativo, não desenvolve iniciativas em nenhuma dimensão (Associado).

Se não for proposto (no grupo), acaba havendo uma acomodação. Aconteceriam menos ações, a nossa campanha de vacinação surgiu da ideia de uma que compartilhou, dificilmente todas as empresas pensariam nisto sozinha, e mesmo que tivesse a ideia não aconteceria, a rede divide as tarefas (Gestor 1).

Outra característica evidenciada nas entrevistas é a aprendizagem, sendo percebido que no grupo rede de cooperação se aprende muito por meio da troca de experiências que cada associada partilha.

Dentro da rede se comenta muito do cuidado com a separação do óleo, sendo recolhido em dois em dois meses. Referente às vitórias nas escolas, informações sobre leis e exigências são trocadas ideias, o que cada uma está fazendo (Gestor 2).

A característica competitividade também foi destacada, compreendida a visibilidade de iniciativas de sustentabilidade como uma vantagem competitiva. O retorno financeiro não é percebido a curto prazo, mas pode ser um fator que auxilie na fidelização dos clientes e reconhecimento na comunidade local.

Sem dúvidas, é muito. Somente falando em fidelização de clientes. Ser visto pela comunidade, ação em seu bairro (Gestor 1).

A confiança também foi uma característica destacada para que as iniciativas de sustentabilidade na rede SER-2 ocorram, sendo vista como necessária para a troca de experiência ser fortalecida com o tempo de existência da rede:

Quando se conhece mais, se confia mais, para realmente crescer precisa confiar e a participação leva à confiança (Gestor 2).

Anos de experiência (de empresas associadas) influencia as empresas, porque elas vão direcionando as demais para fazer as ações de sustentabilidade (Associado).

A autonomia é uma característica da rede SER-2, como resultado de maturidade do grupo presente nas discussões sobre iniciativas de sustentabilidade. Dentro da estrutura organizacional foi trazido o contexto da rede descentralizar as decisões, a fim de intensificar as trocas de experiências.

A coesão do grupo é necessária, esta maturidade da rede reflete nesta organização, sabendo que o que é proposto acontecerá (Gestor 1).

A rede voltou a receber consultoria da universidade, e colocaram que as coisas estavam muito centralizadas, de repente por isto que a as questões sociais e ambientais não fazem parte da estratégia, não estava tendo muito espaço para levantamento de ideias de sustentabilidade (Associado).

Quanto às características da rede de cooperação que se fazem presentes na adoção de iniciativas de sustentabilidade pela SER-2, encontraram-se: interação, aprendizagem, competitividade, confiança e autonomia. As características interação e aprendizagem remetem à troca de informações, onde a partilha de informações e ideias são lançadas para as empresas associadas.

Referente aos fatores que incentivam a adoção de iniciativas de sustentabilidade pelas empresas associadas da rede SER-2, sente-se que os clientes lentamente estão ficando mais conscientes, destacando a falta de influência dos *stakeholders*.

Neste sentido de descarte de resíduos, nunca ninguém fez este questionamento (para onde é destinado), mas sim o tipo de alimento que é oferecido, em relação a agrotóxicos e industrializados (Associado).

As famílias dos clientes, ainda bem, estão mais conscientes, estão mais exigentes com as questões ambientais, mas é algo muito lento (Gestor 1).

Os entrevistados da rede colocam que algumas exigências legais são feitas para a operação das empresas, como autorização do Corpo de Bombeiros e da Secretaria da Saúde, as quais não são muito rigorosas. Entretanto, ressaltam que as fiscalizações não são frequentes, o que prejudica no mercado a atuação das associadas, visto que as mesmas cumprem a legislação e muitas empresas concorrentes nada fazem, e continuam operando.

Para ser autorizada, tem que ter a legalização da saúde, corpo de bombeiros, está vigente tem a certificação (Associado).

A pressão maior é da Secretaria de Saúde, a do Meio Ambiente não vem nos fiscalizar, temos ações extras (Gestor 1).

O fator reputação foi compreendido como um dos que influencia na adoção de iniciativas de sustentabilidade na SER-2, pela preocupação que a rede tem em ter uma boa imagem ambiental e social no mercado em que atua.

É uma preocupação (reputação) de todas (associadas), a rede é um grupo, a mensalidade é tua, cada empresa tem seu planejamento, mas o cuidado com o nome da rede, a imagem dela é preocupação de todas (Gestor 2).

Sim, principalmente a ambiental, está dando um exemplo, plantando árvores, recolhendo lixos na cidade, se ensina a preservação. Mas precisamos divulgar mais, como as fotos das iniciativas, um resumo do que foi feito, detalhes da ação (iniciativa de sustentabilidade) podem ser inserida nas redes sociais, como o *facebook* (Associado).

Quanto ao fator recursos da organização, houve uma discrepância na compreensão das entrevistadas sobre a questão de quantidade de associadas, onde este número de empresas envolvidas pode influenciar a adoção de iniciativas de sustentabilidade de forma positiva. Já que a abrangência das iniciativas seria maior, mais empresas estariam fazendo. Por outro lado,

também se acredita que a tomada de decisão e organização destas iniciativas seriam mais complexas.

Mais associadas, mais envolvimento, consegue, repercutir mais, e dividir melhor as atividades (Gestor 2).

Mais associadas talvez seria mais difícil fazer as ações. Hoje as ações acontecem de forma mais rápida, o grupo pequeno adere e faz acontecer logo (Associado).

A consciência ecológica foi encontrada na rede SER-2, onde também se percebe a importância deste fator estar na consciência do gestor de cada empresa. A inexistência deste fator impossibilitaria a realização de iniciativas de sustentabilidade.

É muito presente nos donos das empresas, que eles buscam fazer o certo, se preocupando até com situações fora dos portões, como a conscientização da utilização do cinto de segurança (Gestora 2).

As posturas são diferentes, depende da gestão pessoal. Tem mais influência quem convive todos os dias (empresários), a rede tem sim um poder de influência e motivação, mas pode barrar sim no pessoal, pela crença e os valores de cada (gestor) (Gestor 1).

Na verdade não faz nada que não se acredita (Associado).

A vantagem competitiva também foi um fator que esteve presente nas entrevistas com a rede SER-2, percebendo-se que adotar iniciativas de sustentabilidade traz destaque entre os concorrentes. Esta adoção é vista como uma busca de obter ganhos competitivos.

Essa é a grande (vantagem competitiva), presença bem considerável. Não tem quem não queira ter benefícios, com ações de natureza social e ambiental, temos consciência disto. E uma ação em grupo de empresas repercute muito, seja por coleta de lixo, limpeza de um parque ou outro (Gestor 1).

Acredito que tem esta vantagem pelo concorrente, alguns clientes estão começando a ficar ligados, estão preocupados com a natureza (Associado).

Os fatores destacados pela rede SER-2 para a adoção de iniciativas de sustentabilidade são: cumprimento da legislação; reputação; recursos da organização; consciência ecológica; e vantagem competitiva. Foi destacada a falta da influência dos *stakeholders*, sendo percebido como um fator importante, mas não existente na mesma.

A rede de cooperação denominada SER-3 é pertencente ao ramo de prestação de serviços, com mais de 10 anos de fundação, com aproximadamente 20 empresas associadas. A entrevista foi aplicada com três membros da rede, dois associados da atual gestão, sendo o presidente denominado Gestor 1, o tesoureiro denominado Gestor 2 e um associado não participante da gestão atual denominado Associado.

Foram identificadas iniciativas de sustentabilidade na rede SER-3. É ressaltado que as iniciativas realizadas coletivamente partiram pela forte troca de experiências que há na rede.

A rede tem o propósito de troca de experiências e ações em conjunto, esta troca de experiências ela traz uma partilha de informações no que tange as questões sociais como o bem-estar dos funcionários, a parte interna da empresa, questões econômicas que são negociações com fornecedores (Gestor 1).

A rede tem um cunho social, ela tem uma formatação que se pede algo que ela faça no social, algo sustentável, algo que traga benefícios não somente para os associados, mas para a comunidade e terceiros também, a gente já criou a rede com este intuito, fazemos no mínimo uma ação social ao ano, ou por indicação, ou por necessidade (Gestor 2).

A rede trabalha com o Programa de Alimento Seguro (PAS), o qual tem como objetivo reduzir os riscos de contaminação dos alimentos, por meio de metodologias e capacitação técnicas, com implantação de Boas Práticas. A SER-3, com esta preocupação, teve adesão de todos os seus associados. Entendo que é a adoção de um programa que está à frente do que a legislação exige e também muitos dos seus concorrentes não possuem.

A gente utiliza o PAS (Programa Alimento Seguro), pois é uma forma de mostrar para o cliente que é um lugar (empresa associada) já diferenciado, uma forma de se diferenciar perante os outros. Ele não é obrigatório, buscamos pela qualidade (Gestor 2).

Nós também temos incentivos para o PAS, por meio da rede nós descobrimos que o SEBRAE implanta isto, hoje tenho muitas melhorias feitas, através de planejamento da rede com associados, de informações que nós buscamos ali, e fomos atrás e temos (Associado).

A capacitação dos colaboradores também se faz presente na rede. A mesma entende que é um investimento necessário tanto para manter o negócio como para crescer, destacando ainda que colaboradores bem capacitados refletem no ambiental, diminuindo desperdícios, o que também impacta o financeiro.

Primeiro é a retenção da mão de obra, reter as pessoas no nosso setor, então às vezes a gente capacitando, dando apoio, desenvolvendo mais, a tendência é você valorizar um pouco mais, as pessoas se tornam mais produtivas, produzir com mais qualidade, ajudam a empresa a cuidar dos desperdícios, então este tipo de ação, a fidelização de colaboradores, porque toda saída de um colaborador e entrada de um novo colaborador, tudo isto é muito duro para uma empresa (Gestor 1).

A gente promove as reuniões, procurar desenvolver cursos para os nossos colaboradores, é uma forma da rede melhorar, e o associado sentir que a rede está ajudando, é uma forma de colocar mais gente também no mercado (Gestor 2).

A rede também tem ações coletivas para prevenção de acidentes de trabalho, se preocupando com o bem-estar dos colaboradores. Na análise documental foi verificado certificados de treinamentos realizados, um sendo de segurança de trabalho e outros voltados a aperfeiçoamento profissional.

Os colaboradores têm cursos de boas práticas de fabricação, prevenção de incêndios, primeiros socorros, tudo é para tentar qualificar, nivelar todas as empresas associadas, de maneira que todos tenham ciência das responsabilidades (Gestor 1).

A rede instiga o associado a querer buscar mais, a rede vai tentar te empurrar, fica atento a esta questão de segurança do trabalho, fica atento a esta questão de vigilância sanitária, antes quando os órgãos vinham a gente se assustava, hoje a gente já pensa que bom que estão vindo, melhoramos com as vistorias e cobranças (Gestor 2).

A SER-3 também está desenvolvendo três cartilhas, as quais estão sendo elaboradas de forma coletiva e serão utilizadas por todas as empresas associadas. Na análise documental

foram encontradas estas cartilhas ainda em fase eletrônica. A primeira é a “Procedimentos de integração”, que trazem normas padrão das empresas, relacionada a comportamentos, apresentando deveres e proibições.

Por exemplo, é proibido fumar, não é permitido trabalhar alcoolizado, o uniforme deve ser utilizado de maneira, daí mostra a foto da pessoa com a toca, alguns procedimentos internos, não é permitido levar comida para casa, vai ser trabalhado em todas as empresas (Gestor 1).

A segunda cartilha é referente a Boas Práticas de Fabricação, ressaltada a importância do uso do uniforme e EPI's. Preocupa-se com a qualidade da fabricação, bem como o que a rede está entregando aos seus clientes.

[...] fala da importância do uso correto do uniforme, questão de higienização das mãos, unhas curtas [...] (Gestor 1).

E a terceira cartilha é a de Prevenção de Acidentes, pois dentro da produção do setor da rede são utilizados utensílios cortantes, assim como equipamentos elétricos que possuem orientações específicas de utilização, prevenindo possíveis danos à saúde dos funcionários.

Tem equipamento que para operar, o funcionário tem que ter óculos, manguitos, tem que estar a certa distância [...] (Gestor 1).

A rede também tem uma iniciativa social anual, que é a promoção de uma festa para os funcionários e seus familiares, denominada “Festa das Famílias”. É um evento de lazer, que oferece gratuitamente comidas, brinquedos para as crianças e recreacionistas. A organização é feita pelos associados, onde no dia do evento são os próprios empresários que servem os alimentos aos convidados. As empresas associadas não faziam esta iniciativa de maneira individual, ela foi possível tanto financeiramente quanto pela divisão de trabalho por estar em rede de cooperação.

São algumas horas de lazer para os funcionários, de forma gratuita, nós proprietários organizamos a festa, e nestes dias durante a festa nós servíamos os nossos funcionários, um cuida do bolo, outro da pipoca, outro cachorro quente, outro do algodão doce, o outro fazia. É uma coisa bem legal, os proprietários servindo os colaboradores (Gestor 1).

A gente faz a festa das famílias, todos os funcionários de todas as empresas associadas, funcionários, esposas e crianças, normalmente a gente faz um rodízio, uma vez foi festa de São João, outra vez foi café colonial, almoço, vai rodando, vai mudando o foco, mas para o mesmo público (Gestor 2).

Um dos projetos que fazemos é a Festa das Famílias, onde agrupamos todos os funcionários das empresas com os familiares, fazemos anualmente e tem dado certo (Gestor 3).

A rede SER-3 participa do Projeto Pescar, que é da Fundação Projeto Pescar. Trata-se de um projeto de responsabilidade social corporativa, que visa reverter a baixa qualificação da mão de obra, minimizando as dificuldades da entrada do jovem no mercado de trabalho e contribuindo com o desenvolvimento social da comunidade do mesmo. Os beneficiados são jovens estudantes do Ensino Fundamental, que vivam em situação de vulnerabilidade social,

tenham idade entre 16 e 19 anos, não tenham tido nenhuma experiência com o mercado formal de trabalho e não tenham nenhum curso técnico concluído. A rede colabora mensalmente com um valor que auxilia o estudo, a capacitação de dois-três alunos. As empresas de forma isolada não conseguiriam manter esta contribuição mensal. Todos os associados colaboram, sendo o valor deste projeto já incluído na mensalidade da rede.

Damos apoio, porque eles vão receber durante 9 meses instruções, como postura de trabalho, leitura e interpretação de desenho, quilo, grama, atendimento ao cliente, é capacitação de trabalho (Gestor 1).

Ela (rede) ajuda na participação do projeto pescar, ela sustenta, é apoiadora, é uma iniciativa para ajudar a comunidade, o nosso é voltado a crianças carentes, de uma faixa etária de 16 a 19 anos, sem recursos nenhum, é ajudado na parte odontológica, médica, e dado aulas, 8 a 9 horas de aula e faz todo um trabalho onde se aprende a trabalhar num escritório, servir numa mesa, são 9 meses de qualificação, a rede patrocina isto, como apoio cultural (Gestor 2).

Outra iniciativa de sustentabilidade é a campanha de brinquedos, feita para atender a crianças carentes da comunidade. Normalmente, esta iniciativa é anual e acontece próximo ao Natal, todas as empresas associadas participam, as mesmas motivam seus funcionários, clientes e comunidade a colaborar. Na análise documental não foi localizado nenhum cartaz ou postagem nas redes sociais da SER-3.

A rede faz porque a gente tem dentro do nosso propósito, pelo menos uma ou duas atividades por ano, nós teríamos que desenvolver, tentar envolver talvez os clientes e colaboradores, para que a gente fizesse, prestasse algum serviço de gratuidade, algo gratuito, uma doação, alguma ação social mesmo de poder estar oferecendo, doando, levando (Gestor 1).

No dia das crianças, a gente comprou, foi feito doações de brinquedos, se colocou nas empresas coletas de brinquedos, fora isto, todos os associados foram e compraram brinquedos, a rede também, daí a gente escolheu uma entidade e doou, a própria instituição acaba direcionando corretamente (Gestor 2).

Temos campanhas solidárias, fizemos campanhas de alimentos, de brinquedos, para o dia das crianças foram destinadas às entidades carentes. Cada empresa fez, a rede organizou a campanha do brinquedo, todos divulgaram, e coletavam dos clientes em cada empresa, normalmente a comunidade participativa, no coletivo tem mostrado resultado, alcançamos um volume enorme (Associado).

A SER-3 possui assessoria jurídica contratada de maneira coletiva, a qual dá suporte para todas as empresas da rede. Tal assessoria tem a finalidade de instruir os empresários sobre a legislação, bem como comunicá-los de possíveis atualizações que venham os prejudicar.

O que acontece muito é criou-se novas leis, mudaram outras, mudanças trabalhistas. Normalmente é solicitado por algum associado, acabamos convidando alguém para fazer uma palestra para poder deixar todos cientes da situação (Gestor 2).

Nós tivemos palestra com assessoria jurídica, e já foi colocada para todos os associados esta questão racial, de assédio, então por meio de palestras. E esta assessoria jurídica tem trabalhado muito, em consultoria para que os associados mantenham todos os funcionários registrados em dia, e evita toda esta parte do trabalho informal (Associado).

A rede busca implantar mecanismos de controle de matérias primas, por meio da implantação de indicadores de desperdícios. Estes permitem comparar dentro do grupo das empresas que estão na rede como está o consumo de água, energia, desperdícios de matérias-primas, geração de resíduos, entre outros. Deste modo, é permitido às empresas associadas avaliarem seus indicadores e tomarem iniciativas para melhoria de seus negócios, o que também impacta a dimensão ambiental. A SER-3 também realiza visitas técnicas em diversas empresas, buscando nessas oportunidades alternativas para seus negócios.

Temos consultoria do SEBRAE em Ecoeficiência, avaliar gastos de água, consumo de energia, desperdícios de matéria-prima, destino correto dos resíduos líquidos, seletivos e orgânicos. Também fazemos visitas em outras empresas, esses dias fomos numa, e achamos interessante todos os refrigerantes era servido em caneca de vidro e levava na mesa, nós aqui com lata, garrafa pet, mais garrafa de vidro, mais o copo para lavar, será que seria o tempo de voltar, e clica no refrigerante que você quer, quer um suco, vai no copo, a gente joga na roda, é lata, somente trabalho com lata, é resíduo (Gestor 1).

Já fizemos um levantamento mensal que temos 100 fardos, 1.200 garrafas, levantamos o número de quase 30.000 garrafas pets por mês nos (associados) da rede, poxa tudo isto é dinheiro, que a gente está colocando no lixo, gerando confusão, será que a gente não poderia dar o destino para isto aqui. Lata a mesma coisa, um número bem similar, então a gente joga na roda o que a gente poderia criar de alternativas, poderia pensar, e cada casa vai pensando, ah eu vou trabalhar com refri assim, de garrafa que é retornável, cada um vai refletir (Gestor 1).

Referente a desperdício, nós temos indicadores de desempenho, que a gente contratou via SEBRAE, se faz um controle geral, principalmente a parte financeira, vendo custo de matéria prima, de pessoal, é analisado todo o desenvolvimento da empresa, para ver onde estão os pontos fracos, se tu vê que o custo de matéria prima é elevado além da maioria. Dificilmente sozinhos teríamos estes monitoramentos de desempenho, e em grupo é mais fácil (Associado).

Quanto à destinação correta dos resíduos, a rede atende as legislações vigentes, possui um mapeamento dos resíduos que são tratados. Há uma preocupação em evitar multas, tanto pelo valor envolvido como também o quanto uma penalização dessas poderia impactar os negócios das empresas associadas à rede. A rede já tentou desenvolver um projeto de coleta de lixos próprio, mas ainda não foi concretizado. As empresas associadas também vendem um dos resíduos, que é o óleo para a produção de sabão, sendo o reaproveitamento do resíduo um recurso financeiro.

Eu vou dizer, que os associados que estão, eles têm, estão mais cientes possíveis da legislação, como a gente está sabendo as notícias primeiro, são mais alertados, avisados bem antes, de acontecer qualquer coisa. Os Bombeiros vão fazer isto, daí temos reunião com os bombeiros, há uma participação muito grande (Gestor 2).

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, porque talvez você ser multado, é muito alto, então realmente às vezes a gente tem que, infelizmente alguns somente começam a entrar nos eixos, mas a gente teve esta situação de poder vender este material, porém o pessoal vem lá e faz a coleta (Gestor 1).

A rede promove, por exemplo, a coleta de gordura, a empresa tal está querendo coletar, entra em contato com a rede, é informado, oferecido e feito o contrato para todos que queiram (Associado).

A SER-3 possui em todas as empresas o acompanhamento de uma nutricionista. Tal iniciativa não é exigida pela legislação, mas a rede entende que tem que antecipar iniciativas como esta, percebem ganhos em ter este acompanhamento. Esta contratação também se dá pelo coletivo, o que antes era financeiramente inviável.

Outra coisa que todas empresas têm, é ter nutricionista, tem critérios, uma linha de trabalho, não é obrigatório na lei, mas para as empresas associadas é, temos que ter este cuidado (Gestor 2).

A rede contratou uma nutricionista para dar assessoria para todos os associados da rede que tenham necessidade, hoje é 8 horas mês na minha empresa, isto é coisa que eu não teria condições de contratar nutricionista para mim, e pela rede eu consigo. A lei já deve estar vigorando, mas ainda não está sendo cobrada, então esta questão da nutricionista foi adiantada, a mesma coisa que as farmácias com farmacêuticos (Associado).

Quando os associados foram questionados: “Existe relação entre as iniciativas de sustentabilidade realizadas pelas empresas com o fato dela pertencer a uma Rede de Cooperação?”, todos afirmaram que sim, que a rede incentiva as iniciativas de sustentabilidade e que de forma individual dificilmente as empresas associadas teriam algo relacionado à temática.

A rede de cooperação incentiva as iniciativas de sustentabilidade (Gestor 1).

Individualmente não iria (minha empresa) fazer, acho que na verdade uma (empresa) puxa a outra, uma empresa do nosso porte sozinha, não teria uma ação assim, ações assim. Somos pequenas, mas fazemos um pouco sim por meio da rede (Gestor 2).

A gente somente faz estas ações por causa da rede, se não pouca ou nenhuma seria desenvolvida. Antes da rede eu não fazia nada disto (Associado).

Quanto à definição de sustentabilidade, os associados se remeteram a três dimensões: econômica, social e ambiental, percebendo-se a ciência que os mesmos têm sobre a temática.

Em resumo é ter visão econômica, social e ambiental (Gestor 1).

Ela (sustentabilidade) se procura em se desenvolver dentro de um critério ético, dentro do mercado. A princípio é se auto gerir, propriamente, sem atropelar o mercado. As iniciativas verdes entram também. O lado social, verificar onde pode se ajudar, não adianta somente ganhar (Gestor 2).

Pra nós manter algo que possibilite aos filhos, as gerações que venham a seguir tenham continuidade, tenham um mundo menos poluído (Associado).

A interação foi destacada, sendo entendida como um mecanismo para encontrar soluções em conjunto e oportunidades para serem trabalhadas, inclusive de cunho social.

O compartilhamento de conhecimentos, é fundamental para a manutenção de um ambiente favorável à sustentabilidade. Na rede existe uma grande necessidade em expor situações passíveis de acontecer com outro associado, ou trazer algo legal que a empresa fez (Gestor 1).

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 (Associado).

A característica aprendizagem foi presente, sendo destacada que uma solução pode ser construída pela experiência partilhada entre os associados.

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 (Gestor 2).

A característica competitividade também foi destacada na Rede SER-3, sendo as iniciativas de sustentabilidade compreendidas como uma forma de alavancar a competitividade, por meio de otimização de recursos, evitar desperdícios ou pelas parcerias feitas que fomentam e suportam as iniciativas da rede.

Tem ganho competitivo, porque se visa a redução de desperdício e otimização dos recursos (Gestor 1).

Tem sim (ganho competitivo), acho que principalmente no financeiro, não digo que todos consigam ver, mas eles (associados) têm ganho sim. Na inovação, traz equipamento de última geração, já tem esta tendência de na linha de produção que não vai poluir, não vai provocar danos à natureza e nem danos para os funcionários, tu vai sempre buscar coisas melhores, e estar neste grupo facilita isto (Gestor 2).

Nós temos empresas (fornecedores da rede) que nos repassam valores financeiros, pelas compras que fizemos no coletivo, onde este repasse é colocado parte disto no cunho social, por exemplo, a festa dos funcionários (Associado).

A confiança é considerada necessária quando se fala em inovação. Iniciativas de sustentabilidade na rede SER-3 são consideradas uma forma de inovar.

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 (associado).

A autonomia da rede também foi uma característica presente nas entrevistas. Destaca-se o quanto a rede ter um funcionário facilita o desenvolvimento de diversos projetos, inclusive os de sustentabilidade, uma vez que esta pessoa contratada ajuda diretamente os associados, tornando as iniciativas mais leves para serem organizadas.

A rede faz tudo nas iniciativas da rede, a secretária da rede vai atrás dos fornecedores, liga pra eles, pede doação, vai e faz o cartaz, negocia o musical, aluga o salão, ela chega na reunião e distribui as tarefas para os associados (Gestor 1).

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 (Associado).

Quanto às características da rede de cooperação que se fazem presentes na adoção de iniciativas de sustentabilidade pela mesma, encontraram-se: interação; aprendizagem; competitividade; confiança; e autonomia. Sendo que as características interação e

aprendizagem relacionam-se à troca de informações, com base nas experiências que as associadas já tiveram acerca de iniciativas de sustentabilidade.

Referente aos fatores que incentivam a adoção de iniciativas de sustentabilidade pelas empresas associadas da rede SER-3 foi ressaltada a falta da influência dos *stakeholders*.

Nunca foi questionado a questão do destino dos resíduos, o que o cliente nos avalia é o serviço que entregamos, com três pilares: a higiene, o produto e o atendimento, a questão se faz projeto social, gestão ambiental, de repente até uma forma, de repente pode até simpatizar com a empresa que ele faz tal coisa, mas não sei qual peso que tem para o cliente isto (Gestor 1).

Onde o resíduo é enviado é difícil ver o consumidor pedir, sobre a composição do produto e estilo, daí sim, eles procuram saber. No nosso segmento não tem esta cobrança, eles cobram da indústria. Não vejo assim tanta cobrança (Gestor 2).

Pressão acho que não, é mais o interesse da rede em crescer e buscar melhorias, o que eu vejo é o que eu ganho na rede é que a gente busca antecipar a esta pressão. Quando a Vigilância visita minha empresa, eu tenho uma tranquilidade, porque estou superior à exigência, nós buscamos via rede isto (Associado).

O fator cumprimento da legislação influencia a SER-3, devido a preocupação com multas e também licenças para a operação. Porém, as empresas associadas da rede entendem que possuem iniciativas que vão além destas exigências legais.

No início a gente olhava como multa, agora olhamos como responsabilidade social mesmo, é uma responsabilidade com a sociedade cumprir (Gestor 1).

Isto se mexe direto, se tu não cumpriu a lei, é multa certa. Os caras fazem tipo estes arrastões, fiscalização, passa tudo em uma semana. Secretaria da Saúde, Secretaria do Trabalho, se tu trabalha certo não te preocupa tanto (Gestor 2).

A rede entende que o fator reputação influencia na adoção de iniciativas de sustentabilidade. Percebe, ainda, que as empresas associadas se tornaram mais formais porque entenderam, por meio da rede, que é importante mostrar ao mercado que o seu negócio é sério. A boa imagem passa credibilidade para os clientes e demais envolvidos.

A rede acaba divulgando as empresas, os associados, então repercute sim, tem que ter o nome limpo, você coloca uma asa que não é bem quista pela comunidade, dá problema. As empresas se profissionalizaram, na carteira registrava algo, depois pagava por fora, acaba tirando colaboradores de outras empresas, isto era antiético, não tem que ser uma coisa legal, se queremos ser lembrados pelos clientes (Gestor 1).

A rede se preocupa sim em promover a rede, indiretamente os associados. Ela tenta o possível, não pode deixar manchar a imagem, ou falar mal uma vez, porque falar mal é muito rápido, diferente do que falar bem (Gestor 2).

Quando os entrevistados eram abordados sobre o fator estrutura organizacional, como a rede estava estruturada para realizar as iniciativas de sustentabilidade, até mesmo estruturar um projeto neste fim, os associados se remeteram a forma de trabalho que poderia ser melhorada na SER-3. Assim, emergiu a motivação da rede estruturar uma equipe de sustentabilidade, a qual destinaria seus esforços em iniciativas de sustentabilidade.

Ter uma equipe de sustentabilidade seria algo de se pensar, uma equipe de responsabilidade, a secretária da rede já facilita bastante, porque nós estamos muito

envolvidos operacionalmente com os negócios, mas acho que criar esta equipe específica seria uma boa (Gestor 1).

Acho que motivaria a buscar iniciativas (equipe de sustentabilidade), como temos equipe de trabalho na rede, podemos ter uma equipe de sustentabilidade, pois este tema está em alta, projetos social, ambiental. E assim facilitaria os trabalhos, seria muito interessante (Associado).

Quanto ao fator recursos da organização, compreendeu-se que o fator tempo de rede não impacta em a rede realizar ou não iniciativas de sustentabilidade.

Redes novas também podem desenvolver ações como nós, mas isto é como semente, se joga no chão, mas até ela se firmar, vêm os ventos vem tudo, vêm propostas de fornecedores para quebrar as parcerias (Gestor 2).

O fator comprometimento e liderança da administração pode influenciar na adoção de iniciativas de sustentabilidade da rede, caso a iniciativa tenha o apoio da diretoria SER-3. No entanto, tem que ser uma diretoria ativa e com boa liderança, caso contrário, o nível de incentivo à adoção é o mesmo que de outro associado.

Quando parte (iniciativa de sustentabilidade) da diretoria tem mais chance de poder ser realizado (Gestor 1).

A diretoria é sempre ativa, na verdade os eleitos são sempre os mais que tendem a participar, vai muito de cada gestão, que cada um tem (Gestor 2).

Acho que conta muito que a diretoria seja uma boa liderança, todos participam, todos os associados colaboram, mas é preciso que alguém tome a iniciativa (Associado).

A vantagem competitiva é um fator que influencia na adoção das iniciativas de sustentabilidade. Contudo, os entrevistados da SER-3 colocam a dificuldade dos empresários associados compreenderem esta vantagem, que ainda precisa se ter uma visão mais de negócio e ressaltam, ainda, a dificuldade de mensurar no mercado esta competitividade.

Sim, porém teria que ter claro o que é esta vantagem competitiva, isto que a rede ainda tem que desenvolver, é algo que influencia, mas na rede tem que ser desenvolvido mais. Falta capacitação, desenvolvimento, amplitude e visão do empresário (Gestor 1).

Claro, não sei se o mercado consegue, acho que ainda não consegue, a rede ainda não conseguiu este aspecto. Ainda não consigo ver este aspecto na gestão da rede, o que acontece muito, nos últimos 3 anos a gente fez grande parcerias, e o próprio parceiro nosso está puxando associados para as iniciativas (Gestor 2).

É percebida sim, porque geralmente estas questões envolvem muito o marketing, acaba dando muita divulgação, repercute bastante nas mídias, até mesmo jornais repercutiram positivamente, dá muito destaque (Associado).

O fator consciência ecológica também influencia na adoção de iniciativas de sustentabilidade. A necessidade da SER-3 é incentivar os associados a refletirem sobre a sustentabilidade, até mesmo para mais facilmente serem adotadas iniciativas neste âmbito, já que os empresários estariam mais envolvidos com a temática.

Hoje na nossa reunião, ela já tem uns aspectos ecológicos, tipo, as cidades que atuamos já são referências na separação e destinação do lixo, acaba sendo cultural (Gestor 2).

É muito grande, 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 pudesse fazer algo sustentável (Associado).

Os fatores destacados pela rede SER-3 para a adoção de iniciativas de sustentabilidade são: cumprimento da legislação; reputação; estrutura organizacional; recursos da organização; comprometimento e liderança da administração; vantagem competitiva; e consciência ecológica.

4.2 REDES DE COOPERAÇÃO SETOR COMÉRCIO – ANÁLISE INDIVIDUAL

Nesta seção foram analisadas três redes de cooperação do setor de comércio.

A rede de cooperação denominada COM-1 é pertencente ao ramo comercial, com mais de 10 anos de fundação, com aproximadamente 60 empresas associadas. A entrevista foi aplicada com três membros da rede, dois associados da atual gestão, sendo o presidente denominado Gestor 1, o vice-presidente denominado Gestor 2 e um associado não participante da gestão atual denominado Associado.

Foram identificadas iniciativas de sustentabilidade na rede COM-1. A rede já realizou campanhas específicas de dimensão social, como a doação de filtros solares para um clube de atletas, mas a mesma teve um caráter comercial.

Já realizamos algumas atividades sociais, doamos filtros solares para atletas, como para entidades carentes, demos kits de produtos (Gestor 1).

As empresas da rede uma faz mais outra menos. Pego vários exemplos, uma fez uma campanha com filtro solar, entregamos junto com informações do produto em esquina da cidade, distribuição na comunidade (Gestor 2).

A sede administrativa que controla as campanhas, já foram feitas outras ações, como as doações de protetores solares, acaba sendo uma propaganda (Associado).

A rede também costuma incluir, nos eventos que organiza, um caráter social, escolhendo uma entidade para ser a beneficiária. Já foram coletadas fraldas geriátricas como ingresso de congressos da rede, doações pelas empresas associadas para o projeto de “Combate ao Câncer”, como também concedido convênios a pacientes do Hospital Santa Casa de Porto Alegre, onde os medicamentos eram propiciados pela COM-1.

No próximo evento da rede, não cobramos ingresso, mas pedimos a doação de fraldas de adultos para doar para o Asilo Padre Cacique, uma causa social. Fazemos doações para o combate ao câncer, como álcool gel, às vezes material de higiene também (Gestor 1).

Teve uma ação na Santa Casa com pacientes de psoríases, foi feito um convênio, várias associadas participaram, foi ajudado dois pacientes, a rede arcava com os medicamentos para o tratamento (Gestor 2).

Agora no próximo, temos um evento logo, antes chamava de assembleia festiva, estará aberto à comunidade, para participar pedimos a doação de um pacote de fraldas geriátricas para doarmos para o Asilo Padre Cacique (Associado).

A rede elabora boletins informativos com atualizações da área de saúde, a fim de contribuir com conhecimento aos profissionais desta área, como médicos, dentistas e nutricionistas.

“Se faz junto (como rede) a Saúde em Ação, são informações para a área médica, profissionais vinculados à saúde, não somente passar novidades, mas sim levar informação. Esta ação é impossível fazer sozinha” (Gestor 2).

Na análise documental foi analisado um boletim informativo, mas o mesmo não tem caráter ambiental e social e sim comercial, a fim de divulgar a área da rede.

A COM-1 também busca firmar parcerias com instituições de ensino e capacitação profissional para seus associados, assim como funcionários dos mesmos. A rede promoveu treinamentos relacionados a separação correta dos lixos gerados nas empresas, bem como o cuidado ao manusear equipamentos cortantes, como vidros.

Participam de eventos, palestras, atividades de cultura, de conhecimento, todos os associados, gestores e funcionários, temos convênio com o SEBRAE, realizamos muitos cursos. Já tivemos palestra há alguns anos, sobre a importância de cada empresa ter funcionário que saiba separar correto os resíduos, colocar no lixo certo, em cada laboratório. Além de estarem atentos ao usar os cortantes, as matérias primas, como vidros contaminados (Gestor 1).

A rede firmou parceria com uma empresa que disponibilizava *displays* em todas as farmácias da COM-1, onde se coletavam diversos resíduos sólidos até mesmo da comunidade, como luvas, sobras de medicamentos, medicamentos vencidos, entre outros. Mas esta iniciativa de sustentabilidade hoje não está mais disponível em todas as associadas.

Há alguns anos atrás, foi feita uma parceria que colocava uns *displays*, em toda rede, era recolhido luvas com resíduos, medicamentos, sobras e vencidos, os clientes traziam também (Gestor 1).

E em relação a ir atrás de uma empresa idônea para o descarte correto. A rede disponibilizou este fornecedor para coletar resíduos. Coletar e destinar certo os lixos também é uma maneira de ajudar que os filhos que tenho, e netos que terei um dia (Gestor 2).

Às vezes a gente até troca, qual empresa que faz estas coletas e separação de lixo. A rede nos ajuda com quem tu faz, isto faço com a Y. Também algumas coisas se tenta evitar para não vencer, tentar fazer uma promoção, uma ação com isto, alguns que sempre vencem, e até mesmo brindes, para não colocar fora, isso mexe tanto no bolso e no meio ambiente (Associado).

A rede COM-1 possui alguns produtos de marca própria e, para escolher a indústria fabricante, alguns critérios foram utilizados. Dois destes foram a durabilidade dos produtos, relacionando-se com a sustentabilidade ambiental, e a idoneidade da mesma.

Contratamos uma indústria idônea para fazer o produto para a gente, foi visto as certificações ambientais e de qualidade dela (Gestor 2).

Na seleção (fornecedor), cuidado para que os produtos que durem mais. Alguns produtos sazonais, industrializou o álcool gel, se identificou a oportunidade, durar mais, também tem mais chance de vender e não colocar fora (Associado).

A COM-1 também realiza compras de embalagens de papel para as empresas associadas. Estas são disponibilizadas para todas, mas a decisão de seu uso é de cada empresa. Tal iniciativa mostra o incentivo da rede em diminuir a utilização de resíduos de plástico na rede.

Na minha (empresa) não utilizo mais embalagens plásticas, apenas embalagens de papel. A rede compra em grande quantidade sai bem barato, nem todos têm, mas é oferecido a todos (Gestor2).

Além do descarte consciente, troquei as minhas sacolas de plástico por sacolas de papel, às vezes foi ao contrário, a gente trabalhava mais com o plástico, agora a sacolinha é de papel. As embalagens já são também. Tem na rede (os materiais), a gente fez, tem uma parceria com uma empresa, esta sacola de papel, por meio da rede foi feita uma negociação, com o volume se consegue um preço melhor (Associado).

Quando os associados foram questionados “Existe relação entre as iniciativas de sustentabilidade realizadas pelas empresas com o fato dela pertencer a uma Rede de Cooperação?”, dois respondentes entenderam que as iniciativas estão relacionadas à empresa pertencer a uma rede de cooperação, e um dos respondentes acredita que a iniciativa acontece de um desejo particular da empresa.

A adoção da sustentabilidade é inerente delas (empresas associadas), não é por causa da rede. Esta questão é muito individualizada (Gestor 1).

Acho que sim, algumas copiam, ela (empresa associada) entra no esquema. Não existe uma regra, mas parte sim de uma ação conjunta. Seja a ética, maneira de pensar (Gestor 2).

Acho que influencia, pela troca, eu fiz uma coleta x, uma ação x, se estive no grupo não conheceria, e não se copiaria esta ideia (Associado).

Quanto à definição de sustentabilidade, os associados se remeteram principalmente a duas dimensões de sustentabilidade: a econômica e a ambiental.

Abrange vários setores, encontrando um equilíbrio ecológico, a empresa se tornar sustentável em vários pontos, por meio de ter sustentabilidade na gestão (Gestor 1).

Vários sentidos, parte ecológica do mundo, viver independente dos governos, gerar o nosso sistema. Sem problemas, associando as duas coisas, cuidando do nosso planeta (Gestor 2).

Nos dias atuais até se manter no mercado, tanto como uma sustentabilidade econômica, garantir a tua empresa, não pensando somente hoje. Estas ações de cuidar do lixo, legislações, se manter atualizado, manter esta sustentabilidade (Associado).

A característica disposição e relação social esteve presente na fala de dois respondentes, sendo compreendido por ambos que permite o desenvolvimento pessoal e profissional. Deste modo, tal característica prova a troca de informações relacionadas ao âmbito social e ambiental.

Muito importante tanto para pequenas como para grandes redes de empresas. Cresci, como pessoa, o lado social também foi desenvolvido. Aos poucos eles (associados) percebem as ações sociais e ambientais (que as empresas associadas realizam), porque é viável economicamente (Gestor 1).

Depende um pouco do perfil, algumas tu já aplica na hora, é muito forte na ação, grandes vantagens de estar na rede, tem um sócio que entende mais da área trabalhista, dos funcionários, outro, os mais velhos mais experientes, atualiza da tecnologia. A adesão, alguns já fazem, campanha feita na empresa tal, posso fazer na minha também. A interação acontece por meio desta troca de informações (Associado).

A característica interação também se fez presente na coleta de dados, sendo compreendido que ela promove o compartilhamento de ideias, o que faz com que iniciativas de sustentabilidade possam ser implantadas por outras associadas.

Muito importante, mas a rede tem dificuldade em ter. Mas fica claro que campanhas são mostradas para ser copiadas, para se fazer (Gestor 2).

A característica competitividade não é percebida na COM-1 como uma influenciadora na adoção de iniciativas de sustentabilidade. Os entrevistados percebem que a adoção destas iniciativas de sustentabilidade é percebida como aumento de gastos e investimentos sem retorno econômico.

Os associados ainda são muito acomodados, é difícil sair da zona de conforto, adotar a sustentabilidade representa gastos (Gestor 1).

Influenciam (ganhos competitivos) muito, poucas (empresas) adotam iniciativas porque não sentem ganhos (Gestor 2).

Se ele fosse um pouco maior (ganho competitivo) seria mais fácil esta percepção, uma ação maior. Todos viessem a fazer divulgar junto. Não vejo o lado social como um ganho, mas tem um ganho com a tua marca, mas não pode pensar somente no financeiro, ganha mais como pessoa, se sentir bem (Associado).

Nas entrevistas, se percebe que a rede poderia divulgar com maior intensidade suas iniciativas de sustentabilidade, bem como iniciativas pontuais de associadas, a fim de reconhecer como também estimular uma maior adoção por parte das demais empresas pertencentes à COM-1. Na análise documental verificou-se que algumas iniciativas de sustentabilidade são divulgadas.

Estar mais ligada nas ações, porque não são muito exploradas nas redes sociais, documentar o prêmio da (pessoa), por exemplo. Promover os prêmios ganhos pelas empresas, motiva as outras (Gestor 1).

Os prêmios que se ganham, se partilha com alguns do grupo, por exemplo o trabalho social feito pela associada de Canoas, poderia ser divulgado mais (Associado).

Quanto às características da rede de cooperação que se fazem presentes na adoção de iniciativas de sustentabilidade na COM-1, encontraram-se: disposição e relação social; interação; e ganhos competitivos. As características disposição, relação social e interação remetem a importância da troca de experiências existente na rede, como um meio de incentivar a adoção de iniciativas de sustentabilidade.

Referente aos fatores que incentivam a adoção de iniciativas de sustentabilidade pelas empresas associadas da rede COM-1, não é percebida a influência dos *stakeholders*, sendo estes classificados como comunidade.

A comunidade se fosse mais consciente cobraria mais este cuidado ambiental, não nos perguntam nada (Gestor 1).

Às vezes alguma campanha que tu faz, de Natal é na entidade x, daí esta fala do que está precisando, para outra ação (Associado).

O fator cumprimento da legislação é fortemente destacado, sendo entendido como algo benéfico que faz com que as empresas se qualifiquem. Consideram, ainda, que os órgãos fiscalizadores poderiam ser mais presentes.

Sim, sempre. Foi muito importante, antes não existia a ANVISA (Agência Nacional de Vigilância Sanitária), importante esta evolução, isto é muito bom, se qualificou. Um dos fatores que motivou para a legislação ocorrer, foi o proliferar de empresas (Gestor 1).

Nem é falta de informação, falta de clareza na legislação brasileira, cada um pode interpretar de uma maneira diferente, depende de cada fiscal (Associado).

O fator reputação para a COM-1 incentiva a adoção de iniciativas de sustentabilidade, sendo importante divulgar iniciativas que a rede faça, até porque as mesmas são bem vistas pelas pessoas ao redor, e também que a rede necessita ter este cuidado com quais empresas se associam na mesma, já que as empresas estão interligadas, e uma ação ruim, assim como boa repercute para todas. Também em relação ao fator reputação, a COM-1 incentiva a adoção de iniciativas de sustentabilidade, sendo importante divulgar iniciativas que a rede faça, uma vez que são bem vistas pelas pessoas ao redor. A rede necessita ter este cuidado com quais as empresas que se associam, já que as empresas estão interligadas, e uma ação ruim, assim como boa, repercute para todas.

Tudo influencia na mídia, estar fazendo uma ação social influencia, tudo que se faz tem que estar contando, os benefícios que se está fazendo (Gestor 1).

Hoje ela (COM-1) já está, com um nome no mercado, que as pessoas acreditam mais, respeitam mais. Olhar mais para o social é querer ir adiante (Gestor 2).

Reputação, sempre vai ter, para entrar na rede, tem certa documentação de alvarás, tem um protocolo básico que eles pedem (Associado).

Quanto aos recursos da organização, tal fator foi considerado importante para adoção de iniciativas de sustentabilidade. O tempo e a experiência da rede em atuar em grupo pode motivar a realização de mais iniciativas de sustentabilidade, assim como também ter funcionários da rede, facilita a execução destas iniciativas.

O tempo influencia, pode ser feito outras ações. No sentido de ter o lado financeiro melhor estruturado, prepara a rede para ver estas coisas (Gestor).

Tem que ter pessoas bem comprometidas, funcionários da rede, isto é importante, não teria como fazer sem eles (Associado).

A rede também destacou o fator comprometimento e liderança da administração como um fator de peso na tomada de decisão para aderir projetos de iniciativas de sustentabilidade. Foi apresentada, também, a importância para a COM-1 de ter profissionais e ferramentas da administração dando apoio para a diretoria viabilizar projetos.

Se são projetos viáveis, a diretoria precisa apoiar sim, para sair (Gestor 2).

Com certeza influencia, a diretoria com certeza tem que estar empenhada, mas se esta ideia partir de um associado, e o associado mostrar que deu certo, se comprará esta ideia também (Associado).

O fator consciência ecológica também foi ressaltado, sendo incentivador para a adoção de iniciativas de sustentabilidade.

Na matéria prima (produtos de marca própria) tem certificados Ecocert, feito por um francês, onde a matéria prima não é extraída de petróleo, a produção é ecologicamente aceitável, não é testado em animais e não utiliza determinados conservantes. Nós usamos este critério ambiental para a produção dos produtos de marca própria da rede. Isto tem influência mais forte numa comunidade ligada a isto, como clientes de classe A e B, tão começando a preocupar com isto (Gestor 1).

Consciência da gente, as empresas da rede têm isto, se trabalho com produtos tentando fazer que não vençam, ter a separação do lixo dentro das empresas. Também me preocupo em treinar meu colaborador para saber (Gestor 1).

Acho que isto reflete muito a mentalidade dos associados, em algo maior, não somente no financeiro, nas próprias empresas está acostumado a fazer nestas ações, e acaba refletindo isto, pensando em algo maior. Se a rede pega pessoas com um nível de consciência maior, terá uma adesão maior dos associados nos projetos de sustentabilidade (Associado).

A falta de incentivo governamental também foi destacada, onde é compreendido que deveria ter mais fiscalizações sobre a legislação vigente.

Porque se esperar pelo nosso governo, cada vez está pior. Enxergo desde o início, a vigilância sanitária, existia uma fiscalização, que era estadual, controlava delegacias, depende de cidades maiores. Essas vigilâncias absorviam tudo, as licenças, na época não existiam ANVISA, em Brasília tinha uma central, tudo funciona mais com as prefeituras, foram largando para as empresas, além de impostos, tenho que descartar, pagar o fornecedor (Gestor 2).

Não somente lixo seco e orgânico, pessoal, além dos industriais, o caminhão não passa nos dias corretos, problema com a Prefeitura. Muito lixo seco, fotos da rua como são sujas. Não tem containers, tão pouco fiscalização e assim não gera nem multa (Gestor 1).

Os fatores destacados pela rede COM-1 para a adoção de iniciativas de sustentabilidade são: cumprimento da legislação; reputação; recursos da organização; consciência ecológica e comprometimento e liderança da administração. É destacada, também, a falta da influência dos *stakeholders*, bem como a falta de incentivo governamental.

A rede de cooperação denominada COM-2 é pertencente ao ramo comercial, tem mais de 10 anos de fundação e cerca de 30 empresas associadas. A entrevista foi aplicada com três membros da rede, dois associados da atual gestão, sendo o presidente denominado Gestor 1, o

vice-presidente denominado Gestor 2, e um associado não participante da gestão atual denominado Associado.

Foram identificadas iniciativas de sustentabilidade na rede COM-2. A mesma já realizou campanhas sociais específicas como a doação de agasalhos e alimentos, com a participação da comunidade e clientes.

Foi divulgado no encarte mensal e na rádio as nossas campanhas. Sempre fizemos o recolhimento de alimentos não perecíveis e agasalhos, e daí escolhemos uma entidade carente, algumas empresas fazem a entrega (Gestor 1).

A rede colabora para o projeto “Mão amiga”, que encaminha crianças carentes de zero a seis anos, que não conseguiram vagas em escolas públicas, para escolas particulares, sendo a mensalidade subsidiada em 50%. As empresas associadas contribuem mensalmente para este projeto, onde em torno de 3 crianças são atendidas pela COM-2.

A gente ajuda todos os meses, uma campanha solidária, que é adote uma criança, nós temos três crianças, cada associada colabora com este projeto, eu sozinha com a minha empresa jamais faria, não conseguiria pagar sozinha (Gestor 1).

A gente participa já alguns anos de um projeto “Mão amiga”, que é um projeto local, onde a gente adota algumas crianças, através destas doações se mantém uma creche para crianças carentes (Gestor 2).

A rede realizou doações específicas para o Instituto da Audiovisão, que se trata de uma associação que proporciona educação, habilitação e reabilitação, visando a inclusão social de pessoas surdo cegas, cegas e com baixa visão. A colaboração da COM-2 foi por meio de doações de medicamentos, também percebendo que esta ação foi estratégica pela vinculação entre as áreas de atuação.

Auxilia (rede) porque normalmente é olhado o lado social, a doação para o Instituto da Audiovisão, eles divulgaram no *face* (facebook) deles e no boletim interno, citaram a nossa rede, esta doação repercutiu (Gestor 2).

A COM-2 tem periodicamente doações de materiais de higiene, agasalhos e alimentos para entidades carentes. Tais doações são feitas por uma empresa associada, havendo um rodízio de qual delas as fará. Todavia, indiferente da associada que realizar, é divulgada a ação sendo da rede, entendendo que pode repercutir mais no mercado.

A gente tem outro projeto de doações para entidades carentes especificamente da região que atuamos, temos lojas espalhadas, cada mês uma loja distribui na entidade próxima da loja. Este projeto acontece no período bimestral ou trimestral, uma das lojas doa para a sua entidade em nome da rede (Gestor 2).

A rede proporciona palestras e treinamentos aos seus funcionários, a fim de capacitá-los e desenvolvê-los profissionalmente, bem como promover bem-estar, sendo realizado um jantar baile anualmente para os funcionários e familiares.

Proporcionamos palestras para os colaboradores deles, algumas na semana da CIPA. Temos também convenções, onde participam todas as lojas e seus colaboradores, a gente faz bailes em conjunto com as famílias dos funcionários. Sobre os

treinamentos fazemos em conjunto, foram muitos, assuntos em comum, foi feito sobre atendimento, como vender novos produtos e um sobre a vigilância sanitária (Gestor 1).

Temos muita troca de informações, treinamentos que o grupo consegue, porque para fazer no individual o custo era muito elevado. Para os funcionários nós temos as ações de desconto de medicamentos, e fora isto, temos os treinamentos e cursos, são cursos de atendimento, de linhas de produto, muitas vezes o próprio fornecedor disponibiliza para a rede. A gente faz anualmente uma festa de confraternização para os funcionários e familiares de todas as lojas e lá eles acabam se conhecendo, se aproximando. Individualmente não tinha como eu fazer uma festa nesta proporção (Gestor 2).

Entre as lojas, se fez já alguns eventos, às vezes palestras todos são convidados. No final do ano tem uma festa, uma janta com uma banda musical, leva família, é um jantar dançante (Associado).

As empresas associadas realizam conjuntamente iniciativas de sustentabilidade em um dos dias da semana do ambiente, onde em uma das praças das cidades promovem medições de glicose e pressão de forma gratuita para a comunidade. A compra destes aparelhos para o serviço é viabilizada, uma vez que é a rede que adquire. A rede já fez mais de três edições desta iniciativa que é de cunho social e ambiental. A COM-2 também arrecada alimentos não perecíveis e agasalhos para serem doados a uma entidade carente, assim como incentiva a arrecadação de medicamentos vencidos e não utilizáveis.

Na semana do meio ambiente, trabalhamos com descarte, teve um ano que fizemos descarte de medicamentos, foi colocado um coletor no centro. Em todas elas tem medição de glicose e esclarecimento a respeito dos medicamentos, nesta ação externa. Claro que tudo tem uma visão de lucro, porque é feito isto, uma para realmente levar a população alguma coisa gratuita, mas também tem o intuito de mostrar que a COM-2 existe (Gestor 1).

A gente realizou a Ação COM-2, a gente se reuniu, ocupava um espaço central da praça, com parceria com a Secretaria do Meio Ambiente, e fazia ações de recolher medicamentos vencidos, distribuição de mudas, conferir pressão e glicose, e mais orientações de medicamentos para a população (Gestor 2).

Eu já fazia na minha empresa uma ação assim, daí propus para o grupo para fazer em rede, e muitas empresas pegaram a ideia na hora, daí há três anos atrás, a gente fez o dia da Ação COM-2, é divulgada na rádio, onde falava o nome da rede. Tinha uns formulários que pegávamos os dados, os contatos, até de medicação que eles tomavam, e agente ia dividir por setores da rede, mas aí foi o erro, não utilizamos as informações que coletamos. Sempre fazemos na semana do meio ambiente, damos uma planta, recolhemos remédios vencidos, recolhemos agasalhos, é uma ação total mesmo (Associado).

Na análise documental não ficou evidente nenhuma iniciativa de sustentabilidade, devido ao número restrito de materiais disponibilizados. Na análise das redes sociais não foi encontrada nenhuma divulgação ou convite destas iniciativas.

As empresas associadas da rede possuem o recolhimento, separação e destinação correta de seus resíduos, onde as empresas da COM-2 contratam de forma individual uma empresa terceirizada para este serviço. Para a quantidade de produtos vencidos ser menor, a

rede fez treinamentos de controle de estoque, sendo diminuído o desperdício, o que impacta tanto o ambiental como o financeiro.

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 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 (Gestor 1).

A gente tem um controle de prazo de validade, tanto nas lojas como na central de compras, faz oferta quando o produto está próximo, utiliza estes tipos de ações para desovar. É uma perda econômica e ambiental. A rede proporcionou treinamentos de gestão financeira e controle de estoque (Gestor 2).

Duas coisas bem fáceis, primeiro todo mundo tem utensílios parados, e antes de jogar no meio ambiente, colocar no vaso sanitário, queimar, tem que levar lá (na empresa), e outra nós fazendo isto, “COM-2 está recolhendo”, fixação da marca. Então é a questão do meio ambiente e fixar marca (Associado).

Quanto à definição de sustentabilidade, os associados tiveram entendimentos contrários sobre a temática. Dois deles entendem que a rede auxilia a sustentabilidade de suas empresas, já o terceiro entende que sua empresa não deve depender da rede para se sustentar, mas ambas as respostas focam sustentabilidade na dimensão financeira.

Sustentabilidade é conseguir manter a associação em pé, funcionando (Gestor 1).

Sustentabilidade é se manter no mercado, na minha concepção, não deixa de ser um foco que a rede buscou ao montar uma associação (Gestor 2).

Pra mim sustentabilidade é, eu conseguir tirar, não ocupar a rede, para ter meus lucros, depender apenas da minha empresa, ser autossustentável, não precisar da rede (Associado).

Quando os associados foram questionados “Existe relação entre as iniciativas de sustentabilidade realizadas pelas empresas com o fato dela pertencer a uma Rede de Cooperação?”, dois entrevistados entenderam que as iniciativas estão relacionadas à empresa pertencer a uma rede de cooperação. Todos os associados entendem que a rede facilita e incentiva a realização de iniciativas de sustentabilidade.

Não, tudo não, alguma coisa se faria de repente, mas não tudo. A rede facilita isto e incentiva, facilita porque estar no conjunto todo mundo vai ajudar (Gestor 1).

Pode ser que até fariam, mas seria mais difícil e mais oneroso (Gestor 2).

Facilita por ter uma ideia, será que vai dar certo ou não, outro te dá uma ideia de como poderá ser executado, se monta junto, se divide as atividades (Associado).

A característica interação é considerada presente na execução das iniciativas de sustentabilidade da rede, onde mostra permitir uma organização entre as associadas:

Sim, quando temos uma atividade, sabemos que a loja vai ir, a mensagem está bem alinhada. Da última que tivemos a nossa ação da rede, todas as lojas participaram do evento, tinha uma escala de horários (Gestor 1).

Outra característica que foi destacada é a aprendizagem, ressaltada pelos associados, onde o ambiente cooperativo promove aprendizagem por meio de troca de experiências.

Influencia porque se sabe o que está ocorrendo, através da troca de informações. Todo o momento se troca, se vê as dificuldades, uma coisa é a atualizações da legislação (Gestor 2).

Trocamos bastantes experiências quanto a isto, em termos de legislação, sempre sendo ético. Entre nós (associadas), existe a troca de figurinhas direto, as reuniões são quinzenais, também é abordado estes assuntos (sustentabilidade). Por exemplo, tivemos uma reunião com a Vigilância Sanitária, justamente saber o que eles procuram, vamos atrás para sempre estarmos dentro das normas, e numa empresa sozinha, eles não vêm, e em grupo sim (Associado).

Outra característica da COM-2, que foi relacionada com as iniciativas que a rede realiza, é a competitividade, já que a mesma entende que as iniciativas de sustentabilidade também divulgam a rede, o desejo da marca da rede ser forte.

É visto como um ganho fazer o evento social, porque divulga a marca na praça, fixa a marca da rede com coisa boa (Gestor 1).

A sustentabilidade é sentida como um ganho competitivo, e estes ganhos é o que os associados buscam, todos querem a marca da rede forte (Associado).

Quanto às características da rede de cooperação que se fazem presentes na adoção de iniciativas de sustentabilidade na COM-2, encontraram-se: interação; aprendizagem; e competitividade. As duas primeiras características remetem a mesma origem que é o fomento de troca de informações que o ambiente da rede proporciona para as associadas.

Referente aos fatores que incentivam a adoção de iniciativas de sustentabilidade pelas empresas associadas da rede COM-2, os entrevistados percebem uma influência ainda em estágio inicial dos *stakeholders*, sendo estes classificados como comunidade e clientes. Os fornecedores, em determinadas situações, se tornam parceiros na realização de iniciativas de sustentabilidade.

Te diria mais o cliente mesmo, por questionar, por dar ideias. Os fornecedores acabam sendo parceiros nas ações (Gestor 1).

Existe, eu tenho clientes que não querem embalagens, é normal, não querem a de plástico nem nada, colocam dentro da bolsa, ou numa sacola específica que eles têm. Eles quanto têm produtos vencidos sempre procuram (nome da associada) para descartar corretamente, e a gente pega. Os fornecedores influenciam muito, em ações da rede tem patrocínio dos laboratórios, na última (nome do laboratório) disponibilizou uma barraca inflável, outro laboratório as camisetas de identificação. Clientes normalmente vão participar, apoiam e ajudam a divulgar (Gestor 2).

Em termos de vencido nem tanto. Mas em termo social, como ficamos na beira de um bairro pobre, os clientes vinham e falavam aqui na (nome do associado). Nenhum cliente pede sacolas biodegradáveis, fiz uma pesquisa com os clientes, abordei os clientes, mas disseram que tanto fazia. Para a busca de parceiros, como compras de aparelhos, não somente em relação a isto, uma empresa que faça a coleta, pega uma empresa de patrocinadora, pronto já é algo a mais (Associado).

O fator cumprimento da legislação também foi destacado, sendo compreendido como rigoroso, e com alta influência na adoção de iniciativas de sustentabilidade, visto que sem o cumprimento da legislação não tem como operar.

A fiscalização é pesada, é e não é, na verdade é, eles não fecham os olhos para nada, mas se tu for ver é uma parte da legislação que tu tem que cumprir. As vistorias são anuais, são presentes. Na parte de orientação, sempre que se entra em contato com eles são atenciosos. Não é possível não seguir, quem não seguir fecha o negócio (Gestor 1).

Isso varia muito de cidade pra cidade, que normalmente a fiscalização é ANVISA é muito rigorosa, nós temos lojas em outras cidades, e eles não têm as seculares, que nós temos aqui. Aqui dá para se dizer que é muito rigoroso. Liberar alvarás, fiscalizar, seguir o que diz as normas da ANVISA. Eles fazem visitas anuais. O segmento sempre foi muito exigido. Com a fiscalização que temos, não tem como escapar, tem que fazer tudo dentro do correto (Gestor 2).

A vistoria da Vigilância Sanitária anualmente acontece, procura sempre estar certo. A do CRF nem sempre acontece. Quando estamos em vistoria bate um pavor, porque orientação não tem, existe quase uma ameaça. Mesmo sabendo que tudo está certo, dá medo porque é o que depende da minha empresa estar aberta (Associado).

A reputação também se fez presente como um dos fatores que motiva as empresas da rede COM-2 a adotar iniciativas.

Tem que andar na linha, mas pra nós é uma coisa tão comum, seguir aquilo ali, pelo menos eu sigo. Foi divulgado, para a comunidade saber que não pode colocar no lixo tem que ter um descarte especial, é a imagem da rede que passamos esta preocupação com o meio ambiente (Gestor 1).

A gente cuida com este propósito, porque muitas vezes dos fornecedores vem com propostas absurdas, produtos que não tem registro no Ministério da Saúde, a gente não aceita porque sabe que não pode ser utilizado, já descartamos estes fornecedores. Existe uma força, eles vêm com um produto que vai dar uma rentabilidade boa, a gente já descarta, por causa da preocupação ética, isto está dentro da nossa missão. Normalmente se coloca na mídia local, rádio, a gente que a gente participa mensalmente do Projeto Mão Amiga, e normalmente eles fazem a divulgação também, já são parceiros (Gestor 2).

Exato, não fiz meu trabalho social visando aumentar a lucratividade da minha farmácia, faria igual porque é de mim isto, mas não vou ser hipócrita, porque tem um reconhecimento para a minha empresa, um reconhecimento da rede no mercado (Associado).

A COM-2 destaca que o fator recursos da organização é importante, e que a rede, ao longo do tempo, de sua experiência em grupo e de sua interação incentiva as discussões e adoções de iniciativas de sustentabilidade.

O tempo de rede facilita, tu ter mais tempo e ter mais lojas envolvidas, ter mais tempo de experiência e organização, porque não é fácil organizar. Mais associados é melhor tanto para desenvolver ideias, como também dividir o trabalho, uma hora ou duas cada um fica no evento, já que ele é o dia todo (Gestor 1).

O fator comprometimento e liderança da administração também foi destacado, visto que quando projetos são sugeridos pela diretoria podem ter mais adesão pela rede. Porém, também se ressalva que os mesmos devem estar bem elaborados e convincentes.

Sempre conta mais (diretoria), mas tem que estar bem embasada a ideia, com informações de retorno (financeiro) (Gestor 1).

Certamente, quando a diretoria está focada naquilo, as coisas fluem melhor (Gestor 2).

Sim, tem um peso maior, a diretoria foi votada para estar lá. Se quem eu votei está disposto vou comprar a ideia dele, mas não é de uma maneira ditatorial (Associado).

A vantagem competitiva também foi um fator presente nas entrevistas com a COM-2, onde reduzir os descartes de materiais é percebido como tal vantagem, assim como a fixação da marca da rede com as dimensões social e ambiental no mercado.

Até um tempo atrás não era muito visto isto, era calculado mais quanto de lucro tu terias em cima do produto, hoje já se pensa o quanto é desperdiçado em cada loja, e quanto tu precisavas para três ou seis meses do produto, depende do produto, qual é o capital de giro, o que cada loja vende, é feito este cálculo das associadas. O que é comum a rede controla, organiza, para evitar o desperdício (Gestor 1).

Quanto mais engajado a rede estar no bem social e ambiental, é melhor pra ela, até mesmo pela fixação de marca (Associado).

A consciência ecológica também é entendida como um fator de importância para incentivar iniciativas de sustentabilidade nas empresas associadas da COM-2, pois o gestor é aquele que deve compreender o quanto o desperdício está relacionado com o financeiro e ambiental, bem como ser o motivador de seus funcionários nas empresas e estar atento à preservação das próximas gerações.

Porque além do descarte ser um custo grande, por perder o que você comprou, também temos que saber que isto agride muito o meio ambiente (Gestor 1).

Influencia, porque se ele não vê isto, também não transmite para equipe e as coisas não andam, é o exemplo (Gestor 2).

Deveria influenciar mais, tem que organizar o grupo pequeno que faça o grande grupo para motivar o maior, para comprar esta ideia. Acho que cada vez mais é exigido, se escuta, sabe o meio ambiente, que é um fator importante na sociedade, mas é da gente, quanto mais demorarmos mais estamos perdendo. A preocupação está presente em todas as gerações dos associados, é equilibrado (Associado).

Os fatores destacados pela rede COM-2 para a adoção de iniciativas de sustentabilidade são: cumprimento da legislação; reputação; recursos da organização; comprometimento e liderança da administração; vantagem competitiva; e consciência ecológica. Nesta análise foi identificada a influência dos *stakeholders*, ainda em estágio inicial.

A rede de cooperação denominada COM-3 é pertencente ao ramo comercial, com menos de 5 anos de fundação e em torno de 250 empresas associadas. A entrevista foi aplicada com três membros da rede, dois associados da atual gestão, sendo o tesoureiro denominado Gestor 1, o secretário denominado Gestor 2 e um associado não participante da gestão atual denominado Associado.

Foram identificadas iniciativas de sustentabilidade na rede COM-3. A mesma destaca que a sustentabilidade está presente nos princípios da rede em ser politicamente correto, investindo em capacitação de funcionários e otimização de recursos.

Cumprir nossa missão, visão e valores, ser uma empresa respeitada, conceituada, acho que dentro de tudo isto, entra a sustentabilidade, para ser politicamente correta tem que estar em dia em todas as obrigações, e a rede ajuda muito ao empresário ver a sustentabilidade. Agora estão trabalhando muito na gestão e treinamentos. A

empresa tem que ser sustentável se não, não tem porque ela existir, investindo em sustentabilidade, vendo muita na gestão, desde a economia de papel, luz, computador de um cadastro que está errado. Não é só compra, tem que esquecer isto, este é o mais fácil (Gestor 2).

A rede realizou coleta e doação de brinquedos e agasalhos para crianças de entidades carentes em Porto Alegre, envolvendo os clientes e a comunidade na iniciativa. Na entrega das doações, os associados fizeram atividades recreativas com as crianças e também serviram café da tarde para as mesmas.

Fez por dois anos, iniciativas na época de natal, com crianças carentes, recolhia brinquedos, os clientes também ajudavam, cartinhas na árvore de natal, pelas lojas e seus clientes. Servimos um café e fizemos atividades com brincadeiras. É uma oportunidade dos associados terem contato com esta realidade (Gestor 1).

Nós fizemos algumas vezes já, campanha de finais de ano, ou das crianças, coletas de brinquedos, levar em instituições de caridade em Porto Alegre. Neste caso a maioria participou, mexe no lado humano, quando toca no pai e mãe, comove. Um período para arrecadação, na verdade as crianças tinham folhas com desenho para colorir, exposição dentro das lojas. A ideia era assim, a criança dar um brinquedo que ele não usava mais, envolvendo a conscientização da criança (Gestor 2).

O lado social uma vez fizemos uma, fomos no lar de crianças no final de ano, ainda, fizemos umas campanhas de agasalho (Associado).

A rede adquiriu materiais para serem utilizados em iniciativas de sustentabilidade, como tendas e balões infláveis. Os mesmos são emprestados para as empresas associadas, que os utilizam para iniciativas individuais de sustentabilidade, por meio de um controle de locações.

Muitos dos gestores terem um pouco este enfoque, muitas lojas temos hoje, e temos duas tendas, e dois balões infláveis, é bem concorrido estes materiais, se faz o dia da saúde, onde se mede pressão, glicose, às vezes maquiagem, é um dia que tudo é gratuito, por um lado está fazendo ações para chamar a atenção, tendo o custo, mas está ajudando, vem pessoas que participam, o município não disponibiliza o teste de glicose. Já fizemos análise capilar. Cada loja promove o seu evento, não teríamos material suficiente. Onde o associado faz, se divulga as ferramentas da rede, que estão em disponibilidade dele. A rede está disponibilizando, agenda de materiais. Pessoal tem utilizado bastante (Gestor 1).

Na análise das redes sociais da COM-3 não foi encontrada nenhuma divulgação das iniciativas de sustentabilidade.

Considerando a dimensão social relacionada com a dimensão econômica, a rede dá todo suporte para uma pessoa abrir uma empresa do ramo de atuação da rede. Ela direciona tudo que precisa, assim como estimativa de investimento e ainda orientações sobre legislação, com a intenção de contribuir com a formalidade do setor e no futuro captar uma nova empresa associada.

Programas, processo de abertura de loja, a rede dá suporte de como abrir uma empresa, isto também social, dentro do padrão legislativo atual, suporte financeiro, administrativo, jurídico (Gestor 2).

A COM-3 tem implantado em suas empresas associadas o PAI. Foi desenvolvido para suportar o empresário no gerenciamento dos negócios, ele gera relatórios com 120 indicadores, os quais possuem informações relacionadas a boas práticas gerenciais, com a oferta de conteúdos sobre as vendas e despesas efetuadas, e indicadores de eficiência do sistema operacional da loja.

Treinamento da ferramenta da gestão, o PAI. Para cuidar da gestão da loja, ela mostra pro associado, produtos vencidos, o quanto isto prejudicou para a loja. Consegue ter uma ação da rede mostrando onde ele precisa melhorar, por exemplo, em desperdícios de produtos (Gestor 1).

O *software* que controla os indicadores de aferição foi disponibilizado para análise documental, verificando-se de fato uma ferramenta muito ampla, englobando também indicadores que possibilitam uma administração sustentável.

Por meio da troca de experiências da rede, a mesma possui assessoria jurídica, onde as empresas associadas são informadas imediatamente acerca de qualquer alteração de lei, surgimento de alguma nova, ou regulamentação da ANVISA.

Não, quando surge estas questões, a rede vai buscar um esclarecimento sobre aquela mudança. Qualquer legislação que altera, vai impactar, manda informações para a rede. Facilitador de informação, é muito mais rápido, quem cuida disto, seja nosso presidente, a ordem de cima é, repassou pra rede a rede repassa para todos os seus associados (Gestor 1).

Temos dois advogados da rede, a assessoria é gratuita para as lojas, desde que seja relacionado ao setor, por exemplo a área trabalhista e fiscal (Gestor 2).

A COM-3 também prepara um material com informações relacionadas à saúde para seus clientes e comunidade. Este conjunto de informações é chamado de almanaque, e todas as empresas associadas realizam a distribuição dos mesmos.

Informativos, a gente fez agora um almanaque, no ano passado, com bastantes informações da rede. É para os associados, se disponibiliza nas lojas. Algumas coisas no próprio encarte, falando sobre um produto, uma enfermidade, coisas deste tipo dentro do encarte, uma informação (Gestor 1).

Temos os almanaques, estes que existia antigamente, onde tem piadas, dicas de beleza, apresentação de produtos da marca da rede, cuidados com a saúde, curiosidades (Associado).

Na análise documental foram verificadas informações sobre cuidados de saúde, não atrelados à dimensão comercial. Também foi possível verificar uma mensagem eletrônica emitida pela assessoria jurídica, alertando sobre a retirada de um produto que teve proibição da ANVISA.

A rede busca desenvolver os gestores e funcionários das empresas associadas, promovendo treinamentos. Com o crescimento da rede, também pelas associadas estarem espalhadas por todo estado, a COM-3 promove os treinamentos por regionais, a fim de estimular e facilitar a participação de todos.

Nos cursos, tem treinamentos, procura regionalizar, estamos experimentando a melhor forma, algumas vezes na sede, bloco de treinamentos regionalizado, onde então se repete os treinamentos. Temos treinamento de saúde, para poder aplicar injetáveis, porque tem um treinamento específico, ele tem um risco de contaminação, como utilizar um perfurante, como descartar, como aplicar, usos de luvas, higienização de mãos, não podemos deixar de investir numa boa capacitação, dar segurança para os nossos funcionários (Gestor 1).

É feito oficinas regionais, pelo consultor, faz nas regiões, desde de precificação, controle de estoque, material humano, treinamento de vendas, é feito praticamente trimestralmente é feito algum treinamento (Gestor 2).

Temos treinamentos em conjunto, como de venda, assim como também de motivação, para ter qualidade de vidas nossos funcionários (Associado).

A rede disponibiliza para suas empresas associadas saquinhos de papel e sacolas biodegradáveis com a marca da COM-3. A compra em conjunto torna o investimento viável.

Nós estamos trabalhando com saquinhos de papel, não mais a saquinho de plástico. E até as sacolas biodegradáveis, é comprado em conjunto porque vai a marca, assim o preço é bem interessante (Gestor 2).

A rede não realiza o descarte de resíduos de forma conjunta. Todas as associadas realizam o descarte de forma correta, mas possuem a autonomia de escolherem a empresa para a contratação do serviço. A rede está em negociação com um laboratório para disponibilizar em todas as lojas associadas, coletores específicos para descarte de produtos. O projeto consiste em estimular que a comunidade também traga seus produtos, a fim de promover conscientização ecológica na população.

Hoje neste sentido a rede não tem nenhuma ação voltada pra isto, mas as lojas têm por natureza legal, a parte de destino de resíduos. Quem fiscaliza principalmente é a Vigilância Sanitária, antes de aceitar uma nova associada a gente olha a questão legal e econômica, claro que o nosso objetivo é fazer a loja crescer sempre, lojas pequenas e algumas grandes, e que precisam para crescerem (Gestor 1).

Começamos uma vez de coleta seletiva de produtos vencidos, e agora com o apoio de um laboratório, nós vamos conseguir ter um coletor específico para descarte de medicamentos tanto da loja como da comunidade, é de descarte de vidro, caixinhas e de blister. Hoje todas as lojas são obrigadas a ter seu descarte de produtos, seja via prefeitura ou empresa privada terceirizada. Mas a ideia é ter dentro da loja, para que a população traga para ter o destino correto mesmo. A parceria com o laboratório, esta ideia é institucional da rede, ter sustentabilidade inserida na comunidade. Iniciaremos com um projeto piloto, com algumas lojas, o sustentável ainda não é barato. Será controlado o volume, de controle até financeiro, porque está descartando tanto nesta região, daí entra a questão da gestão, porque este mês que descartamos mais do que outro, estamos comprando demais, o que estamos fazendo errado (Gestor 2).

Quanto à definição de sustentabilidade, os respondentes se remeteram principalmente a três dimensões de sustentabilidade: a social, a ambiental e a econômica.

O termo sustentabilidade remete também a situação do meio ambiente, hoje que está em tona. Sustentabilidade está no ramo de negócios, onde a empresa precisa estar equilibrada economicamente, manter tudo que gira em torno dela, a parte social que é dos funcionários, dar um bom atendimento um bom serviço aos clientes (Gestor 1).

Envolve várias empresas, culturalmente, politicamente, ecologicamente,

erroneamente é dito que sustentabilidade é só relacionada a meio ambiente. A empresa para ser sustentável não precisa ter um nível de poluição controlada dentro da empresa dela, para ter o nível de sustentabilidade, desde o papel reciclado que ela usa, desde a economia de luz que ela vem a fazer (Gestor 2).

Quando os associados foram questionados “Existe relação entre as iniciativas de sustentabilidade realizadas pelas empresas com o fato dela pertencer a uma Rede de Cooperação?”, ambos os respondentes alegam que, estando em rede, estas iniciativas de sustentabilidade tendem a ser facilitadas, e as que eles possuem dificilmente fariam sem estar participando da COM-3.

Influencia e muito, quando eu era sozinho, para fazer uma ação, um folder de promoção, eu não fazia, não tinha a iniciativa, e outro pelo custo. Revista de 10 ou 12 páginas, jamais faria sozinha. Dificilmente locaria estes materiais infláveis. Ela se fortalece e faz ações, que antes não faria e nem agora sozinho (Gestor 1).

Acho que sim, dentro da rede, pode se criar um padrão, social, ecológico, ambiental, de ser reconhecida por algo que faça, a marca tem um valor. O ato de estar entrando numa rede está buscando alguma coisa, às vezes não conscientemente estar buscando algo, uma melhora. Social sozinha, o econômico não consegue bancar sozinha uma ação (Gestor 2).

A rede dá facilidade de fazer um trabalho deste, estando na rede, mas individualmente muito difícil fazer (Associado).

Quanto às características da rede de cooperação que se fazem presentes na adoção de iniciativas de sustentabilidade pela mesma, encontrou-se apenas a interação e esta ainda está enfraquecida devido ao tamanho da rede. A quantidade elevada de associados tem causado dificuldade em fazer com que eles se encontrem, e todos possam fazer suas contribuições, suas trocas de experiências.

Existe, só que ela acontece a nível de encontros, porque são muito espalhadas as lojas dentro do estado. Procura explorar às vezes uma ideia, eu faço assim, mas como você faz? Posso aproveitar algo que ele está fazendo, e melhorar (Gestor 1).

Temos grupos de *WhatsApp* de comunicação, agora saiu lá ANVISA que um (tipo do produto) está proibido, tirou os produtos, chega mais rápido, minimizar o risco de uma multa (Gestor 2).

No começo era bastante, hoje já não tem mais muito, fazia uma assembleia por mês. Agora com a rede grande, se faz por ano uma assembleia, uma feira em Gramado, falaram de mercado e um pouco da rede, apresentaram algumas curiosidades sobre lançamentos de marca própria. Existe uma troca, alguns (associadas) têm mais intimidade com outras, agora a troca é mais por *WhatsApp*, *e-mail* (Associado).

Quanto às características da rede de cooperação que se fazem presentes na adoção de iniciativas de sustentabilidade na COM-3, encontraram-se interação, definida como troca de experiências, as quais ocorrem principalmente nos encontros das empresas associadas. Referente aos fatores que incentivam a adoção de iniciativas de sustentabilidade pelas empresas associadas da rede COM-3, os entrevistados percebem uma influência pequena dos *stakeholders*, sendo estes classificados como cliente e comunidade, e de forma mais afínca dos fornecedores.

Existe um movimento, ainda um pouco apático, das pessoas se preocuparam com isto. Alguns trazem de casa, para as lojas descartarem seus (tipo do produto). E já o fornecedor, ele até porque tranca as compras se não tiver tudo certo. A comunidade não muito, não tem uma atuação muito, ver se está sendo feita, ou questionar, não vejo grande movimentação neste sentido, que possa ser representativa (Gestor 1).

Hoje a distribuidora é social e ambiental, ela tem toda uma regra, para poder nos vender, então estar dentro dos seus deveres em dia, já é pré-estabelecido algo pra me vender. Para estar socialmente bem, o alvará em dia, caixa de água, é socioambiental, órgão sanitário, liberar uma compra na distribuidora. Dedetização em seis meses (Gestor 2).

Se não tiver os alvarás da Vigilância e outros órgãos reguladores, os distribuidores não vendem (Associado).

O cumprimento da legislação é muito forte no setor de atuação da rede, sendo um fator muito significativo na adoção de iniciativas de sustentabilidade. Também é destacada a influência dos fornecedores para o atendimento da legislação.

Em regra geral, o ramo é bastante regulamentado, uma fiscalização bastante rígida, tem seus benefícios e malefícios. O benefício é que a população tem um setor mais seguro, é bastante visado, a nível municipal, estadual e nacional. Bastante controlado. E isto se torna pesado pelas pequenas empresas. Quanto à orientação, a nível municipal até é orientador, estão mais próximos, conversando contigo, não vem para atuar. Não te dará um alvará se não estiver tudo certinho. O fornecedor não vende se não tiver, e isto é ilegalidade, existe uma exceção à regra, o mundo do crime, roubos de caminhões (Gestor 1).

Hoje a parte tributária do setor é grande, acho que todas empresas, a gente sente por ter uma legislação específica, não é simplesmente uma empresa normal, que vende, tem (profissional especializado responsável), controle de (tipo de produto) em geladeiras, outros controlados em armários. Legislação específica, e muito rígida. Hoje em dia não tem como estar ilegal, tu necessitas ter um alvará. Hoje diminuiu um pouco, mas tínhamos grande problema com cargas roubadas. Pressão a fazer socioambiental, segue a corrente do fornecedor (Gestor 2).

[...] existe uma cartilha que eles (agência reguladora) te mandam, e dentro deste protocolo, as distribuidoras aceitam. Não muda as exigências, estas coisas até não. Nem consegue operar sem a legalidade (Associado).

A COM-3 percebe que o fator reputação é presente na adoção de iniciativas de sustentabilidade da rede, sendo que a marca da rede deve ser preservada.

Cuidado para não manchar o nome da rede, e também se olha a questão da documentação, alvarás em dia, as lojas têm muitas certificações, contei 7 ou 8 alvarás. Quer se mostrar para a mídia, a sociedade, que ela é um agente social também, dentro do contexto, quer contribuir, para que mesmo, seja com o objetivo de trazer clientes. As ações sociais também, as lojas que se mostrar como um agente social, que quer contribuir (Gestor 1).

A associada carrega o nome da rede. Sempre que há um caso, conselho administrativo, ético e fiscal, se algo estiver ferindo a rede e é feito uma investigação e avaliação o quanto afeta a rede, se é passível de exclusão ou não (Gestor 2).

A rede entende que os recursos da organização também podem influenciar as iniciativas de sustentabilidade, acreditando que quando a rede possui menos associados, ou estes são de localidades mais próximas, as iniciativas possam ser maximizadas.

Grupo bem maior, e bem mais espalhado, dificulta de se fazer (iniciativas de sustentabilidade). Mas acredito que a tendência seja cada vez mais olhar para estes fatores, o olhar ambiental e fatores sociais, porque a rede caminha pra isto motivado pela sociedade (Gestor 1).

Há influência da quantidade de associados para a rede fazer o social e o ambiental, o alto número dificulta a organização e adesão, mas os investimentos financeiros são viabilizados (Gestor 2).

O fator comprometimento e liderança da administração também é considerado importante na adoção de iniciativas de sustentabilidade na COM-3, visto que o dinamismo das decisões da rede está mais centrado neste grupo. As iniciativas também devem ser divulgadas com intensidade nas assembleias para a adesão dos associados.

A diretoria influencia muito, já é difícil envolver o associado em ações, e conseguir um grande número de adesões. Estas iniciativas 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 (Gestor 1).

Tem que ter apoio de mais gente, na verdade da diretoria, não sou diretor lá, mas se der uma ideia para o presidente, criar isto, vamos fazer isto, ele vai levar para a diretoria e chega ao consenso do sim ou não, mas sozinho não vai conseguir criar nada (Associado).

Os entrevistados entendem que o fator consciência ecológica ainda está sendo despertado no grupo de associados da COM-3, motivados lentamente pela sociedade de forma geral. Mas ressaltam a importância deste fator para que a rede intensifique suas iniciativas de sustentabilidade.

Acho que o pessoal está tomando consciência, com o passar do tempo, e a própria legislação puxa: tem que descartar, tem que cuidar, a questão dos injetáveis. Acaba se tornando cultural (Gestor 1).

Acho que estamos começando o lado ecológico, engatinhando ainda. O associado ainda não tem muita preocupação com o papel, ele não sabe que é o ecológico, a rede envia o papel reciclado, mas nem todos têm esta consciência, até tem a consciência (Gestor 2).

Os fatores destacados pela rede COM-3 para a adoção de iniciativas de sustentabilidade são: cumprimento da legislação; reputação; recursos da organização; comprometimento e liderança da administração; e consciência ecológica. Foi identificada, também, a influência dos *stakeholders*, ainda em estágio inicial.

4.3 REDES DE COOPERAÇÃO SETOR INDUSTRIAL – ANÁLISE INDIVIDUAL

Foram analisadas três redes de cooperação do setor industrial.

A rede de cooperação denominada IND-1 é pertencente ao ramo industrial, com mais de 10 anos de fundação e em torno de 15 empresas associadas. A entrevista foi aplicada com três membros da rede, dois associados da atual gestão, sendo o presidente denominado Gestor

1, o vice-presidente denominado Gestor 2 e um associado não participante da gestão atual denominado Associado.

As empresas associadas já realizaram algumas iniciativas de sustentabilidade, mas uma única é realizada de forma coletiva na rede IND-1. Durante as entrevistas, os respondentes perceberam que poderiam ter divulgado estas iniciativas isoladas de cada empresa para os demais associados, a fim de partilhar e até mesmo tentar organizar de maneira coletiva. A IND-1 destaca também que o foco das iniciativas coletivas da rede é na dimensão econômica, e entendem que quando esta tiver sido atingida coletivamente também se analisará as dimensões ambientais e sociais.

Não foi muito desenvolvido (iniciativas de sustentabilidade), esta preocupação fica um pouco de lado. Planejamento não é em cima dela (sustentabilidade), esta fica um pouco aquém (Gestor 1).

Há uma preocupação do grupo com as empresas que compõem o grupo, todos estão imbuídos disso (iniciativas de sustentabilidade individual), mas a associação em si não, porque nós nos reunimos com tão pouca frequência, às vezes 15 dias, 21 dias, e eu enquanto estou na IND-1 nós não tratamos do assunto sustentabilidade, estou sentindo muito sincero. [...] Nós participamos do Projeto Mão amiga. A mãe tem a criança, tem três meses de licença maternidade, este projeto paga 50% da creche da criança durante 60 a 90 dias, até conseguir um emprego. Eu poderia divulgar na associação esta ação, ela é tão simples, mas faz tanta diferença para estas famílias (Gestor 2).

No pilar econômico sim, onde fortalecendo a rede, está dividindo custo, está sendo mais competitivo. No social é retribuir ao meio que você está vivendo, se teu negócio está indo bem, você está desenvolvendo seus funcionários, mas de cada empresa fazendo sozinha (Associado).

A rede possui separação dos lixos, coleta seletiva na sede da mesma, mas ressalta-se que tal iniciativa não foi motivada para que também aconteça nas empresas associadas. Além disso, se destacou a preocupação em ter no grupo associados com empresas idôneas.

A rede tem crescido muito nestes últimos anos, organizacionalmente, espaços maiores sendo locados. Na sede, sim tem coleta seletiva, tem este cuidado com certeza (Gestor 2).

Pedimos documentos financeiros, os econômicos são pedidos. Nossas empresas são reflexos do nosso estado, estão à frente comparando nacionalmente, já que as exigências legais daqui são mais rigorosas (Gestor 2).

A IND-1 também destaca que poderia trocar ainda mais experiências sobre a temática sustentabilidade, fomentando a disseminação de iniciativas entre os associados. Este assunto poderia ser incluído, inclusive, no informativo mercadológico.

Muitas oportunidades surgem e são disseminadas para todos. Não é um assunto que tem que ser muito tocado (sustentabilidade), para todos, e mais cada um individualmente aplicaria, adequando para a realidade de sua empresa, até porque os produtos dos associados são diferentes. Mas poderia ter sistemáticas de sustentabilidade. Teria oportunidades, mais para área social. Por entidade, as empresas trabalham, mas como rede não. Nós trocamos poucas figurinhas sobre isto (Gestor 1).

Tudo que envolve retorno financeiro se torna atrativo, e a partir que se mostra ter um retorno desprezado, as empresas adotariam mais. E como entidade, penso que seria necessário colocar no planejamento estratégico, convencer os associados de quais benefícios (Gestor 2).

Durante a entrevista, um dos respondentes ressaltou que a rede IND-1 possui um informativo mercadológico, mas que nunca foi discutida a inserção de informações ou divulgações de iniciativas de sustentabilidade. Assim, esta ferramenta é destacada como uma possibilidade de obter melhorias, englobando também a sustentabilidade.

Existe um informativo mercadológico, existe a rede de e-mail de marketing. Não explora as práticas de sustentabilidade, acho que isto pode ser melhorado (Associado).

A única iniciativa realizada pela rede que contemplou os associados foi um treinamento coletivo sobre legislação, devido à atualização de uma importante Norma Regulamentadora, e pela sugestão de um associado se entendeu que o grupo deveria se aprofundar sobre a temática, tornando a capacitação financeiramente viável.

Quanto à definição de sustentabilidade, os associados não englobaram suas três dimensões, a conceituação dos mesmos foi bastante restrita.

Que é algo que possa dar um retorno, por exemplo, um produto, pensando no automóvel que no final da cadeia, qual será a sua utilidade (Gestor 1).

Sustentabilidade é um desenvolvimento sustentável, com o olhar do empresário (Associado).

Quando os associados foram questionados “Existe relação entre as iniciativas de sustentabilidade realizadas pelas empresas com o fato dela pertencer a uma Rede de Cooperação?”, ambos os entrevistados entendem que a rede possa contribuir para que as iniciativas de sustentabilidade sejam maximizadas nas associadas, e outras sejam facilitadas por estar em grupo.

A rede pode iniciar estas iniciativas, tem que vender um pouco melhor esta ideia, mostrar bem os prós e contras, mostrando o que é, despertando o interesse, convencer (Gestor 1).

Ajuda porque você na associação você fica mais exposto, tanto a nível estadual, como nacional, você pode comprometer a associação. Se tivéssemos algum problema do tipo, certamente afetaria o nome da rede, (nome da rede). A rede de cooperação pode influenciar estas ações de sustentabilidade, mas se precisa trabalhar muito, em algumas reuniões alguns associados levantam, há uma comunidade quer construir uma quadra, se toca no assunto, mas não se conclui (Gestor 2).

Estar na rede é maior as chances de ter sucesso, é um diferencial, olhando os pilares da sustentabilidade. Melhorando a competência de gestão, melhorando o todo, vai ter um espaço para a sustentabilidade, a sustentabilidade estar dentro do estar vivo. “A (nome da rede) vai desenvolver as empresas num nível de competição de sucesso, como gestor da associação fica fácil convencer a sustentabilidade, e inclusive a rede pode ser autossustentável, e a sustentabilidade pode ser utilizada como marketing da rede (Associado).

Fica evidente que o papel da rede como facilitadora é percebido, porém não é exercido. A IND-1 destaca focar apenas iniciativas coletivas relacionadas à dimensão

econômica, e entende que quando esta tiver sido atingida, também se analisará coletivamente as dimensões ambientais e sociais.

A característica disposição e relação social foi presente na coleta de dados, considerada como fundamental para a adoção de iniciativas de sustentabilidade, onde por meio dela podem surgir oportunidades em comum.

A (nome da rede) está aberta à troca de experiências. Muitas coisas são conversadas, respostas dadas. Muitas situações 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 (Gestor 1).

Outra característica foi destacada, a interação, que se relaciona à partilha de experiências entre os associados. Esta deveria inclusive ser fomentada nos encontros dos associados, a fim de evoluir sobre a temática sustentabilidade.

Com certeza se partilha, ainda não está bem latente dentro da rede, mas qualquer prática que você pode divulgar no grupo, você fará. Poderiam ter, num futuro próximo, a associação está evoluindo para se complementar também para a sustentabilidade. A preocupação inicial era competitividade, pequenas empresas. Conseguimos muitas informações no grupo sobre legislação (Gestor 2).

Comentários têm, mas não sistematicamente, os debates acontecem, vamos aplicar uma tecnologia limpa, onde o foco é uma gestão é mais qualificada do processo, evitando desperdícios de matéria prima (Associado).

Os entrevistados compreendem que a sustentabilidade pode ser vista como um meio de competitividade, por meio de atualizações em conjuntas sobre a legislação, bem como investir em tecnologia limpa relacionada com a marca da rede. A IND-1 ainda não chegou neste estágio, mas os associados ressaltam que ela caminha pra isto.

Diria que não é visto ganho ainda, mas quando vemos uma empresa gigante, pensamos que por trás tenha práticas sociais e ambientais, ou seja, de fato empresas que têm diferencial têm sustentabilidade. Acho que a rede vai ter, mas vai ter que primeiro passar por conscientização dos associados. Uma ação tímida foi, se dividiu as despesas no treinamento da NR12 (Gestor 1).

Sustentabilidade tende a evoluir para daí se sentir ganhos. Neste momento promover (econômico) os associados é o foco da rede. Quando relacionado de sustentabilidade poderia divulgar mais, tem associados que se destacam sozinhos neste tema. Estamos caminhando para isto, conversar sobre sustentabilidade dentro das reuniões (Gestor 2).

Mas quem implanta tecnologia limpa ele ganha como quem implanta qualquer coisa. Não porque o tema meio ambiente pelo empresário é visto como marketing, mas não vê como ganho. Além de estar dentro da lei, se eu não estou gerando resíduos, estou colocando matéria prima fora. Pensando num projeto depois, podemos ser modelos de não gerarmos resíduos, fazemos o depósito de resíduos em tal local, tratamos nossos resíduos, mandamos para processamento, a rede poderá ganhar muito (Associado).

Quanto às características da rede de cooperação que se fazem presentes na adoção de iniciativas de sustentabilidade pela IND-1, encontraram-se: disposição e relação social e

interação, sendo que estas remetem a troca de informações que o ambiente da rede de cooperação proporciona ou pode proporcionar; e competitividade.

Referente aos fatores que incentivam a adoção de iniciativas de sustentabilidade pelas empresas associadas da rede IND-1, os entrevistados percebem a influência dos *stakeholders*, sendo a pressão maior por parte dos fornecedores.

Clientes exigentes, pedem todas estas licenças, LO (Licença de Operação), ISO. Temos clientes que fazem auditoria interna em nossas empresas, cliente de embalagens para cosméticos, esporadicamente vieram. Comunidade nos apoia, porque 50% do nosso pessoal aqui são funcionários da localidade, desenvolve a comunidade (Gestor 2).

Claro que o cliente que tem ISO, te exige uma série de certificações, analisam as dívidas ativas com o fisco. Para ser meu cliente tu tem que estar em dia com estas coisas. Basta o meio exigir isto, uma das razões é ter as boas práticas, eu vou fazer isto. Meu cliente exige que eu tenho esta norma, esta....a mesma coisa se mais empresas tivessem a ISO 14.000, puxaria as demais (Associado).

O fator cumprimento da legislação é muito ressaltado nas entrevistas realizadas com a IND-1, sendo o fator que mais pesa para as empresas associadas desta rede adotarem iniciativas de sustentabilidade.

Alguns associados têm alguns clientes que cobram. Fornecedor destaque o associado recebeu, devido a adequação a lei, mais pelo menos isto tem. Mais se faz pelo medo do que pela preocupação ambiental (Gestor 1).

Seguimento das normas pressiona com certeza. Tudo isto ajuda, toda esta legislação cria consciência empresarial, chega um momento que é melhor nos conscientizarmos que há uma legislação, do que querer ficar questionado ou batendo de frente (Gestor 2).

LO em dia, utilizando uma assessoria da área, as vistorias não são muitas, mas estamos tranquilos, contratamos consultorias específicas, terceirizamos este controle, porque precisamos seguir tudo à risca (Associado).

A IND-1 também destaca a importância do fator reputação. Os entrevistados compreendem que as iniciativas de sustentabilidade podem estar relacionadas ao fortalecimento da marca da rede. Também ressaltam que a rede ainda não explora esta oportunidade de divulgação.

Tem muita empresa que faz campanhas, para atrelar a sua marca, se destacar, ter este reconhecimento. Hoje as empresas da (nome da rede) não trabalham muito isto, duas empresas da rede que focam nisto (Gestor 1).

A gente sabe disto, mas não quer ser o que polui o que não cuida, o que está colocando resíduo no rio. Ser certo no mercado, tu tem diferencial no mercado, e obviamente agrega custo (Associado).

Quanto ao fator recursos da organização, os entrevistados colocaram que a rede é nova para focar em iniciativas de sustentabilidade de forma coletiva.

A entidade ainda é nova, muitas coisas que estão surgindo são postas na mesa para ver se as empresas compram, uma das maiores dificuldades é que cada uma tem um porte e produto diferentes. As maiores empresas já têm estrutura suficiente para correr atrás de sustentabilidade, mas ainda algumas não podem (Gestor 1).

Claro está relacionado, o tamanho e tempo de vida da associação, ela é nova ainda e evoluiu muito nos últimos 4 anos. Hoje nós associados somos bons amigos, um dos objetivos da associação é promover negócios entre os associados. Ter receio de abrir os olhos de algum associado, até mesmo relacionado com algum órgão fiscalizador (Gestor 2).

Primeiro a empresa tem que tentar sobreviver, conforme vem o sucesso dela, cresce também a parte de todos os cuidados que precisa. Se ela está em risco de vida, a importância da parte ambiental cai violentamente, e conforme ela vai crescendo a preocupação vai aparecendo também (Associado).

A rede entende que o comprometimento e liderança da administração com as iniciativas de sustentabilidade são fundamentais para a adesão das empresas associadas num projeto coletivo de sustentabilidade. Mas também ressalva que a diretoria responde ao que os associados almejam.

Cada diretoria tem um enfoque diferente, nas feiras sempre tem uma preocupação com segurança das pessoas que circulam, mas ainda é pontual. Os assuntos são levados para assembleia, então nenhuma decisão é tomada isoladamente. Por isto, cada diretoria dá continuidade às atividades, deixar seguir o planejamento estratégico (Gestor 1).

Existe, tivemos um mandato anterior, fez uma gestão muito interessante, visita técnica às empresas, levar a NR12 para todas as empresas, trazer alguém do Ministério do Trabalho. [...] Existe, tivemos um mandato anterior, fez uma gestão muito interessante, visita técnica às empresas, levar a NR12 para todas as empresas, trazer alguém do Ministério do Trabalho (Gestor 2).

A rede é muito jovem ainda, estamos entrando mais na sobrevivência em conjunto, vai ter um momento que ela vai dar mais importância. Ele é cobrado neste momento para crescer comercialmente, estar presente no mercado, tem que prestar conta da feira, resultados financeiros. Direciona o líder para onde ele tem que ir (Associado).

O fator vantagem competitiva é percebido como um motivador na adoção de iniciativas de sustentabilidade, sendo compreendido que investir em tais iniciativas traz competitividade para as empresas.

A vantagem existe, ela é mais complementar, a demonstrar que realmente a empresa efetua os cuidados necessários. É um meio para ter retorno, mas o que mais pesa ainda é cumprir a legislação (Gestor 1).

Sim também é um dos fatores, por exemplo, a destilação de solventes não é somente a preocupação ambiental, você baixa custos em implantar. Você estuda o retorno do investimento, uns demoram mais outros menos, mas tem que se pagar. E sempre tem alguma coisa que você investe no meio ambiente e no social, sempre tem um retorno, ou seja, reconhecimento, ou seja, vantagem competitiva (Gestor 2).

É uma questão de maturidade, a rede não está madura ainda, para nós termos sucesso teremos que ser mais competitivo, olhando toda a gestão, melhor tecnologia, os melhores funcionários, daí sim sentiremos a vantagem competitiva (Associado).

A consciência ecológica é compreendida como um fator para a adoção de iniciativas de sustentabilidade pelos entrevistados da IND-1. Porém, compreendem que os empresários da rede estão num processo de compreensão da temática.

As empresas que tem muito mais tendências, de química, onde o desastre é fácil, tem que ter esta prevenção muito maior do que uma empresa com menor risco. Acho que é mais pela lei do que pela consciência ainda (Gestor 1).

Fazer tudo que é correto dentro da empresa, quando nós tivemos problema com implantação da nossa empresa, se comprovou que em toda região que nós seríamos a que menos poluiria, porque tudo nosso é tratado. A conscientização do pessoal o nosso foi lento e gradual, agora o funcionário às vezes me cobra. Empresa menor, contexto que estamos inseridos, não temos tanto esta competitividade tão grande, para as pessoas, a rotatividade é mais presente (Gestor 2).

Os fatores destacados pela rede IND-1 para a adoção de iniciativas de sustentabilidade são: cumprimento da legislação; reputação; recursos da organização; comprometimento e liderança da administração; vantagem competitiva; e consciência ecológica.

A rede de cooperação denominada IND-2 é pertencente ao ramo industrial, com aproximadamente 10 anos de fundação e em torno de 30 empresas associadas. A entrevista foi aplicada com três membros da rede, dois associados da atual gestão, sendo o presidente denominado Gestor 1, o vice-presidente denominado Gestor 2 e um associado não participante da gestão atual denominado Associado.

Foram identificadas iniciativas de sustentabilidade na rede IND-2. A rede tem uma forte atuação em promover palestras ou participar de rodadas de negócios sobre o setor de atuação. Destes eventos, a maioria somente acontece devido à participação dos associados da IND-2.

A participação da rede em escolas técnicas, universidades (agronomia, zootecnia, veterinária) é sempre presente nas empresas. E tem também a arte de oficinas que participamos com demonstração ao cliente. Muitos eventos são direcionados diretamente para a rede, e daí ela direciona (Gestor 2).

Em todas as feiras da IND-2 ela ensina a fazer o corte de gado, da onde vem o gado, o público das feiras. O próprio site da IND-2 que é bem completo nisto. Estamos sempre abertos a atender entrevistas de pesquisadores de diversas áreas (Associado).

A rede também promove treinamentos de seus funcionários, bem como busca promover ações de bem estar para os mesmos.

Dentro do BPA (Boas Práticas Agropecuárias), tem o compromisso social, se os funcionários têm plano de saúde, quais as condições do alojamento, alimentação, se tem todas obrigações trabalhistas colocadas e registradas, somente ganha a certificação do BAP. Criamos uma área de lazer para os funcionários, consiste em um ambiente social, fizemos reformas e melhorias nos banheiros, nos chuveiros. Todos têm Unimed. A qualificação começou a ser exigida no campo também, porque a tecnologia de precisão também chegou no campo. Estamos investindo muito na propriedade em meios de comunicação, os funcionários têm acesso às redes sociais (Gestor 1).

A rede faz cursos e treinamentos, via sindicato, buscam esta capacitação dos funcionários, são diversos cursos (Gestor 2).

Tem um monte de cursos, como cursos de tratoristas, o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC) (tem uma lista muito grande de cursos-acompanhamento do abate de gado, ponto de venda do gado, sistema de gordura. O SEBRAE também faz muito. A (nome da rede) é catalizadora de treinamentos, tem uma quantidade certa de clientes (Associado).

A rede tem implantado o BPA, as quais consistem em promoção de meios para que os produtores rurais atinjam e cumpram com as mais altas expectativas da indústria de alimentos

e dos consumidores. Deste modo, agregam valor aos seus produtos, maximizando a renda e viabilizando a permanência do produtor e das empresas em suas atividades. É uma forma simples, mas eficaz e eficiente, de gerenciar e minimizar riscos associados à produção rural e ao agronegócio, proporcionando que os produtores primários da cadeia de abastecimento e as empresas envolvidas permanecem viáveis e sustentáveis sob as perspectivas econômica, social e ambiental, tanto no curto quanto no médio e no longo prazo. A EMBRAPA procurou a rede com o intuito de fazer o projeto piloto com a mesma, onde a parceria foi firmada. Há quatro anos a rede é referência em utilizar as BPA's.

Fomos escolhidos para um projeto piloto, o BPA, desenvolvido pela EMBRAPA, eles desenvolveram este programa, Boas Práticas de Agropecuária, onde tem 13 itens, divididos em subitens, onde tem vários aspectos a serem analisados, que consideram vários âmbitos como: gestão da propriedade, recursos humanos, compromisso social, compromisso ambiental, e a tecnológica. Este projeto justamente se aproximou de nós, pelo fato de ser (nome da rede), a EMBRAPA conhecia o nosso trabalho, e também a EMATER (Gestor 1).

Implantação do programa de Boas Práticas, é o principal, porque ela não vê somente o resultado econômico, e sim em todos os sentidos, considera todos os sentidos do programa. No social englobou os cuidados com os funcionários. Participamos deste projeto, programa piloto. Uma análise se está com todas as adequações, todos os pontos são aplicáveis, considerando as legislações ambientais, e incluindo a nova lei de reflorestamento (Gestor 2).

Ela (rede) nos imprime a ter uma certa qualidade, sobre esta qualidade certos conceitos, por exemplo as boas prática agropecuárias, foi a (nome da rede) que implantou, ou seja nós temos que ter (nossos estabelecimentos) em dia, cuidando com os maus tratos dos animais, ser humano, a parte ecológica de todas as maneiras, preservação das águas e das árvores (Associado).

A IND-2 também destaca o quanto a rede de cooperação promove troca de experiências. A rede estimula as associadas a seguirem a legislação, bem como buscarem a atualização contínua.

Questões legais, a legislação que obrigou o produtor a fazer o geoflorestamento, toda delimitação da propriedade, com a descrição de mata nativas, de áreas de prevenção permanente, esta é a ferramenta básica para fazer o novo cadastro rural, CAR, prorrogado para maio de 2016, proteger todas nascentes de água, as matas ciliares, áreas de preservação, e delimitar uma área de reserva legal, isto é uma adequação, são aspectos legais, além disto, hoje quem vai iniciar uma atividade nova tem que buscar as licenças ambientais, buscamos incentivar nossos associados a fazerem as licenças ambientais, queremos de forma organizada (Gestor 1).

Permanente troca de informações, atualização da legislação é sempre conversado na rede (Gestor 2).

Todas as reuniões se debate sobre riscos, falamos sobre multas interdições, riscos. Um associado ajuda o outro, quando ele encontra uma inviabilidade encontrada, se divulga isto (Associado).

A rede destaca ter iniciativas de sustentabilidade que vão além da legislação, justamente por sentirem vantagem competitiva ao adotá-las.

Primeiro a iniciativa de fazer o BPA ninguém nos obrigou, isto somente mostra o espírito de associativismo, a importância da sustentabilidade, o quanto realmente

temos vontade de estabelecer processos produtivos adequados e modernos, sem deixar de incorporar as ferramentas tecnológicas, e ainda se preocupando com este conceito de sustentabilidade, as questões ambientais, e outro detalhe a gente faz isto por uma questão de conservação da propriedade rural, não tem nenhuma pessoa mais interessada em preservar os recursos naturais do que o produtor, porque se ele destruir os recursos naturais, ele está colocando em risco a atividade econômica dele. Vai além da legislação, boas práticas significa ter compromisso social com seus funcionários (Gestor 1).

O ambiental no mercado é olhado dentro da exigência legal, poucos procuram isto além, pensam, inclusive existe hoje ambientalmente mais correto, o sistema tradicional será ambientalmente mais correto, a demanda que se tem, uma renda mais rápida, a produção pecuária com a de grão, está tirando um pouco este viés de conservação ambiental, mais rápido. Está acontecendo uma mudança geral do mercado (Associado).

Quanto à definição de sustentabilidade, os associados se remeteram principalmente a dimensão ambiental e a dimensão econômica.

Ele tem a ver com a perenidade do negócio, a qual tem que atender uma série de exigências dentro do processo produtivo, ferramentas tecnológicas, manejo, a questão de recursos humanos, a questão ambiental, da sustentabilidade do sistema, e questão econômica que é a rentabilidade (Gestor 1).

É um bem estar em todos os sentidos, uma forma correta de se viver, não é só ambiental, sustentabilidade é tudo, não pode impedir de ter uma vida com qualidade, conforto e satisfação na vida (Gestor 2).

Manter a natureza mais impactada possível, um grande desafio, não simplesmente uma palavra bonita (Associado).

Quando os associados foram questionados “Existe relação entre as iniciativas de sustentabilidade realizadas pelas empresas com o fato dela pertencer a uma Rede de Cooperação?”, ambos entrevistados compreendem que a rede atrai projetos relacionados a sustentabilidade, além de iniciativas deste ramo surgirem por estar dentro de um grupo que troca experiências.

A rede de cooperação dá o caráter profissional aos atores, e permite ampliar a relação institucional com diferentes entidades, e então nasce as oportunidades de desenvolver iniciativas como a BAP, que é de sustentabilidade global do negócio (Gestor 1).

Acho que é importante, o grupo é importante para adoção de sustentabilidade, faz eles pensarem, analisarem propostas, de como farão, permite mais reflexões aos seus negócios, como fazer. As práticas BPA, ele é para grupo, está desenvolvido (Gestor 2).

Não teria as mesmas ações, não teria ações. Um órgão tem influência sobre os seus associados. Repito, a (nome da rede) é catalizadora de treinamentos (Associado).

A interação é compreendida como uma característica muito marcante da IND-2, por meio de troca de experiências, que normalmente ocorrem em encontros mensais. Esta característica também é intensificada pelos associados buscarem implantar o que aprendem em grupo.

Como fazemos reuniões mensais, existe muito compartilhamento de conhecimentos e competências. Portanto, temos a troca de experiência como preceito básico (Gestor 1).

A rede envolve a sustentabilidade, explicando, ensinando dentro das normas, como os associados devem proceder nas diversas situações do setor (Associado).

A característica disposição e relação social também é encontrada na coleta de dados, sendo a mesma relacionada com a troca de melhores práticas dos associados da rede.

A (nome da rede) está sempre disposta, pela própria participação nos encontros mensais, a adotar as melhores práticas das outras associadas (Gestor 2).

A competência coletiva também foi destacada pelos entrevistados da IND-2, onde a inovação é relacionada com a sustentabilidade. Também é destacado que as ações coletivas normalmente são lideradas por parte dos associados, há dificuldade em envolver todos os grupos.

A ação coletiva também se dá através dos inúmeros eventos que participamos: seminários, cursos, viagens, etc. A (nome da rede) tem competência para inovar, certificar e diferenciar os produtos. Estar sempre um passo a frente da concorrência (Gestor 1).

Tem dificuldade em fazer ações em conjunto, mas é difícil, acaba sendo puxado por meia dúzia, e os benefícios são pra todos (Associado).

A característica competitividade também foi ressaltada pelos entrevistados, entendendo que programas como o BPA proporcionam competitividade, ainda que não seja a curto prazo.

Fiz coisas que sozinho e não tinha, graças ao grupo que eu fiz. Programas que se conseguem, programas que estão sendo implantados. Programas que foram criados a partir da nossa demanda, pelas necessidades levantadas da rede (Gestor 2).

Ela (rede) promove isto (ganhos competitivos), a curto prazo não, médio e longo a prazo certamente a sustentabilidade traz ganhos, não enxergo como despesa e sim como investimento, muitos ainda enxergam como custo (Associado).

A rede IND-2 forneceu uma quantidade de materiais para a análise documental bastante significativa. As Boas Práticas Agropecuárias de fato abordam as dimensões sociais e ambientais. As informações divulgadas nas redes sociais frisam a relevância que iniciativas de sustentabilidade possuem para a rede.

Quanto às características da rede de cooperação que se fazem presentes na adoção de iniciativas de sustentabilidade pela IND-2, encontraram-se: interação; disposição e relação social; competência coletiva; e competitividade. Sendo que as características interação, disposição e relação social remetem a troca de informações que ocorrem entre os associados da rede.

Referente aos fatores que incentivam a adoção de iniciativas de sustentabilidade pelas empresas associadas da rede IND-2, os respondentes não percebem a influência dos *stakeholders*, sendo estes compreendidos como consumidores e ONG's. Porém, destacam o início de movimento de conscientização por parte dos consumidores, fator este importante para o desenvolvimento do mercado.

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 (Gestor 1).

Ainda não se percebe esta exigência do consumidor, mas acredito que vá acontecer em alguns anos. Por intermédios das próprias ONG's, as quais influenciam os consumidores (Gestor 2).

O consumidor está crescendo, ainda não sabe direito o que ele quer, hoje ele o sistema de criação. As próprias práticas agropecuárias ele passa a conhecer. Ele está em crescimento cultural, ainda não é um consumidor pronto, como o europeu, mas evolui bastante. Esta exigência é positiva, o mercado que nos faz crescer, se me forçar eu vou correr atrás (Associado).

O fator cumprimento da legislação ainda é muito presente para a adoção de iniciativas de sustentabilidade, mas a rede entende que este fator já foi totalmente atendido pelas empresas associadas, e que já estão além do aspecto legal.

Ele escolhe o ambiental por exigência legal, olham a conservação, mas é obrigação (Gestor 2).

Em questões de multas, não é mais presente, já vi no passado. Algo bonito de se falar é que desmatamento é praticamente 0%. E esta questão diminuiu pelos avanços da tecnologia, proporciona o aumento produtivo, do que querer abrir novas áreas para o plantio (Associado).

O fator reputação é sentido como motivador pelos entrevistados da rede, e busca fomentar suas iniciativas no meio da comunicação, justamente para poder informar ao mercado os investimentos que realizam.

A mídia está trabalhando muito nesta questão ambiental, há uma conscientização cada vez maior a respeito do sistema de produção, nós acreditamos que os produtos que têm este dos consumidores, produtos que têm este conceito, ambiental, de sustentabilidade, com processos produtivos que tenham caráter social, principalmente com certificações não somente de processos produtivos, mas também de origem, procedência de posição geográfica, e que isto possa ser dado visibilidade, porque o grande problema é que as pessoas se preocupam com as questões ambientais, mas não sabem como ajudar nisto, nós achamos que a melhor é dar visibilidade neste trabalho. No RS há 470 mil propriedades e neste grupo 7 possuem certificações da BPA, e todas as 7 são sócias da IND-2, os únicos são da nossa rede (Gestor 1).

Sim, dentro da (nome da rede) é muito importante, ter este cuidado, poucos do mercado em fazer as coisas direitinho, e os da (nome da rede) se preocupam. As pessoas buscam a (nome da rede) porque: Quero trabalhar direitinho” (Gestor 2).

A rede entende que, quanto aos recursos da organização, ter menos associados facilita para desenvolver iniciativas de sustentabilidade, porém com grupo maior a repercussão também é mais significativa. Em relação ao tempo, quanto mais madura a rede estiver, mais ela explorará os aspectos de sustentabilidade.

Quanto ao número menor melhor a qualidade do grupo. Destes 29, uns 15 tem uma atuação mais direta, e esta participação é mais interessante, é melhor um grupo não muito grande para não perder o controle. O tempo de rede também, ela vai evoluindo, não tem este objetivo o início, estes 7 associados estão voltados ao

ambiental, os demais estão voltados mais à legislação. Mas todos querem fazer direitinho, dentro das regras, é o perfil do associado (Gestor 2).

Claro que influencia, quanto mais tempo ela tem, mais sólida, mais firme. Também quando tem mais sócios, mais credibilidade ela passa (Associado).

O fator comprometimento e liderança da administração é de extrema importância para as iniciativas de sustentabilidade ocorrerem numa rede de cooperação. Na IND-2, os entrevistados ressaltaram que este viés de sustentabilidade existe, devido à diretoria tornar os mesmos executáveis.

A diretoria que realmente organiza e coordena, tudo fica muito mais para o presidente e vice-presidente, a estrutura fica mais centralizada conosco. Os demais associados nos apoiam (Gestor 2).

Se eles não tiverem comprometido, não convencem ninguém. Mesmo não sendo da diretoria eu tenho esta abertura de sugerir projetos, mas confesso que eles que tocam (Associado).

A vantagem competitiva também é um fator que motiva a adoção de iniciativas de sustentabilidade, sendo este fator relacionado a investimentos tecnológicos, considerado que os mesmos agridem menos o meio ambiente.

Inovação tecnológica, diferenciação de produtos e certificação de processos são os caminhos utilizados para termos competitividade nos produtos, estão ligados com a sustentabilidade (Gestor 1).

Claro, faz parte. Na minha (empresa) temos programação anual de investimento, e cai pesadamente em sustentabilidade, como um fator diferencial, isto porque traz retorno (Associado).

A consciência ecológica é considerada pelos associados um fator indispensável para as iniciativas de sustentabilidade acontecerem, destacam também que esta consciência tem sido expandida ao longo dos anos.

Há uma consciência forte, pois só a conservação do ambiente pereniza o nosso negócio, precisamos dar sustentabilidade aos nossos processos produtivos. Incorporar a sustentabilidade nos produtos é uma estratégia para cativar o consumidor consciente e mais exigente (Gestor 1).

Acho que todos associados têm esta consciência, nada de fanatismo, mas de preocupação com a continuidade do negócio (Gestor 2).

A nossa consciência, o produtor não é mais ignorante, sou produtor e passei a ter uma neta há dias atrás, é evidente que o produtor quer deixar algo para as suas gerações. Os sistemas de plantio, direto, melhoramento de campos nativos, a parada de queimada de campos, vem buscando a parte ecológica do nosso sistema produtivo. As novas gerações estão assumindo, e está sendo olhado muito mais consciente. A consciência está crescendo (Associado).

Os fatores destacados pela rede IND-2 para a adoção de iniciativas de sustentabilidade são: cumprimento da legislação; reputação; recursos da organização; comprometimento e liderança da administração; vantagem competitiva; e consciência ecológica. A influência dos *stakeholders* não é sentida pela rede, sendo evidenciada a importância que a mesma exerceria para o mercado em que atua.

A rede de cooperação denominada IND-3 é pertencente ao ramo industrial, com mais de 10 anos de fundação e em torno de 10 empresas associadas. A entrevista foi aplicada com três membros da rede, dois associados da atual gestão, sendo o presidente denominado Gestor 1, o vice-presidente denominado Gestor 2, e um associado não participante da gestão atual denominado Associado.

Foram identificadas iniciativas de sustentabilidade na rede IND-3. A rede já realizou diversos treinamentos a fim de capacitar seus funcionários.

Treinamentos para funcionários, acontecem por uma parceria do governo estadual, existem cursos, fizemos há 4 meses um treinamento, com todas as empresas, se reuniram, falou sobre segurança, para os funcionários das empresas, em torno de 80 pessoas fizeram o treinamento. Tem outros também focando mais no que pode melhorar dentro das empresas, e isto também é social, os empregados vão se aprimorando (Gestor 1).

Junto com a universidade, o governo dá, disponibiliza uns cursos, a rede levou todos os funcionários nossos, algumas empresas foram parciais outras mandaram todos, abrangia EPI's, comportamento com o cliente, foi mais geral. Acredito que trabalhar numa empresa que está numa rede tenha um peso, as informações são toda hora, tem um diferencial, muita troca de informações (Gestor 2).

Para os funcionários nós temos treinamentos, pelo PRC com a universidade, oscilação do PRC, e por meio disto temos cursos e palestras, na linha de ensino, sobre segurança, mercado, vendas. Os funcionários participam, mas depende do incentivo do empresário. Alguns cursos são feitos por partes, setores da empresa. Teve um treinamento, este ano, teve uma palestra sobre segurança do trabalho (Associado).

A capacitação também é realizada para os gestores das empresas associadas, buscando aprimorar a gestão do negócio de cada associada.

Buscamos bastante estas informações, feiras vamos dois, três da rede, buscando informação de uma coisa nova. É passada estas informações, algumas se atualizaram, ficaram mais modernas. Inclusive até teve viagens que a rede ajudou, tu vai e busca as informações, buscas as ferramentas e compartilha pra que todos fiquem sabendo. Tudo um trabalho que acontece porque tem o grupo (Gestor 1).

A IND-3 também se preocupa em ter uma rede de cooperação sólida e que as empresas associadas busquem se responsabilizar com suas iniciativas, a fim de não prejudicar a rede e demais empresas associadas, havendo assim algumas exigências para se associar à rede.

Manter um grupo bem sólido, monitora por meio das negativas, e quando acontecer um caso tem um grupo da ética onde é analisado, tenta se resolver junto ao associado. Tem o código de ética, não pode ter nenhuma contaminação, nada ferroso, nenhuma etiqueta, para chegar a isto, os associados precisam ter uma ética, temos contratos de responsabilidade (Gestor 1).

Na parte formal da legislação, já é obrigado para entrar na rede. E na parte organizacional, acaba se diferenciando em participar da rede, estão sempre procurando alguma coisa melhor, ou investindo em máquinas. Percebe-se e se vê isto no dia a dia (Associado).

A rede também participa de eventos por meio de sua diretoria, promovendo palestras para fomentar mais redes de cooperação no estado, compartilhando as experiências que a rede teve por meio da cooperação. Costuma-se destacar o ganho ambiental que a IND-3 conquistou.

O que tem sido feito, normalmente o presidente da rede, às vezes é convidado a fazer palestras em universidades, preparados para passar a experiência para formação de novas redes, no (ramo de atuação) o que se consegue fazer, umas formadas e outras iniciando. Dar um testemunho sobre o ambiental, social, passa para redes formadas e sendo formadas, sempre colocamos que conseguimos em conjunto fazer o descarte correto dos resíduos (Gestor 1).

A principal iniciativa de sustentabilidade que a IND-3 entende ter conseguido realizar foi a destinação correta de seus resíduos para uma empresa terceirizada, a qual aproveita os resíduos das empresas da rede, comprando estes. O valor pago pelos mesmos não consegue cobrir os gastos com o frete, mas para a rede é uma conquista, visto que a empresa que compra aceita apenas cargas grandes de resíduos, o que inviabiliza para uma pequena empresa, mas se torna realidade quando várias pequenas empresas se unem.

A preocupação que a rede tem desde o início era de como fazer o recolhimento do resíduo de forma correta, primeiro a Parceira 1, era a opção, foi buscando, buscando informações, e agora a Parceira 2, esta iniciativa foi um ganho muito bom para as empresas associadas, levando todo este resíduo, muitas empresas vem entender o que eles trabalham, tem um aproveitamento para novas chapas, e retalhos que a gente tem. Temos conseguido não atingir somente a rede, mas outras empresas a também fazer o ambiental. Acho que cada vez mais vai ter que se buscar isto. Lixo é dinheiro, é questão de colocar no lugar certo, claro tudo tem um custo, minha empresa sozinha não ia ter condições de levar (Gestor 1).

Também, conseguiu junto com a Parceira 2 devolver os resíduos sólidos para o fornecedor de painéis, isto eles permitem somente grupos, associações, rede, minha empresa somente tem isto pela rede, é um ganho (Gestor 2).

Tem na parte ambiental, a gente organizou para enviar os resíduos para empresas que vendem os painéis pra nós, eles compram, pagam um valor que não paga nem o frete, mas se torna viável para termos um lugar para vender. Esta empresa não abre para empresas pequenas apenas para associações ou as grandes empresas, foi por meio da rede que conseguimos isto. Porque as empresas que aceitam estes resíduos não aceitam receber meio caminhãozinho de resíduos, então a pequena não consegue, agora como são várias, então o caminhão faz uma programação que a carreta faz para a coleta em cada associada. O que mais motivou foi pela consciência ambiental, que é a principal razão, pelo apelo do consumidor, o que o cliente vai dizer da minha empresa jogando vendo largar no interior da cidade, na roça os resíduos, ou queimando sabendo que não pode, a consciência ambiental (Associado).

Quanto à definição de sustentabilidades, os associados se remeteram principalmente a dimensão econômica.

Conseguir caminhar com as próprias pernas (Gestor 2).

É a empresa trabalhar para se manter, tirar lucros e conseguir crescer no mercado, ser sustentável, economicamente e também na parte social e ambiental, é um conjunto (Associado).

Quando os associados foram questionados “Existe relação entre as iniciativas de sustentabilidade realizadas pelas empresas com o fato dela pertencer a uma Rede de Cooperação?”, ambos os entrevistados entenderam que as iniciativas estão relacionadas à empresa pertencer a uma rede de cooperação.

Com certeza é por causa de estar na rede, tem mais pressão, porque se tem uma empresa mais consciente do que a outra, ela vai te pressionando (Gestor 1).

Sim, por estar dentro do grupo sim, hoje sozinho não tem como dispensar também. Por causa do grupo fica mais fácil. O ambiental é o destino correto. Fazendo bem próximo da gente. Obrigam-se em tem a fazer. Fomos os pioneiros, os concorrentes vieram atrás, formalizando o mercado, de valores isentando (Gestor 2).

Tem algumas coisas que não consegue fazer, teria mais dificuldade talvez, o descarte dos resíduos seria um exemplo, a importação é outro (Associado).

A característica disposição e relação social foi apresentada pelos entrevistados como relevante para o desenvolvimento de iniciativas de sustentabilidade, sendo relacionada com a riqueza da partilha de informações entre as associadas da rede.

Com certeza do que for bom (a ideia sugerida) vão aceitar, só se o financeiro não ajudar que impedirá uma implantação. Quando alguém divide alguma ação que fez, tem a experiência do que se faz, nem precisa dizer o que o outro é melhor. Acrescenta, sempre preocupado em buscar o que o cara tem, faz com que eu me mexa, vá atrás (Gestor 1).

Algumas empresas procuram (aplicar ideias sugeridas na rede), umas estão mais na frente outras nem tanto, o que é trabalhado é compartilhado, ah se eu implanto um sistema, divulgo, e o outro associado copia e enquadra na empresa dele. Acontece, claro que algumas empresas com mais dificuldades, outras mais rápidas, depende da cultura de cada empresa, das cabeças que tocam, até convencer que é o melhor caminho (Associado).

Outra característica presente na coleta de dados é a aprendizagem que há na rede de cooperação, ocorrendo pela partilha de experiências, a qual é constante.

Ela (rede) nos passa dicas, vai passando informativos da legislação, contabilidade, faz os informativos. E há a partilha no grupo, de uma causa trabalhista que acontece, é passado para o grupo para minimizar o máximo o risco de ter com o outro associado. As assembleias são feitas dentro da empresa, pode olhar e aplicar, o que achar bom, vai implantar, tem esta liberdade. A troca de experiências é constante, desde uma assembleia, aconteceu isto na minha empresa, se achei bom vou implantar na minha (Gestor 2).

A IND-3 promove às empresas associadas competitividade, por meio da adoção de iniciativas de sustentabilidade, em destaque da dimensão ambiental, visto que a destinação correta de resíduos aconteceu pela cooperação das empresas.

Tem, a entrega dos resíduos em comum, estar na rede, os concorrentes procuram a rede pelo destino correto dos resíduos, isto é ganhar ambientalmente, se destacar (Gestor 2).

Consegue visualizar (os ganhos competitivos), vendo associados, empresas que eram associadas há um tempo atrás e não são mais, a diferença em organização que as nossas empresas têm, de como estão no mercado, organização, processos, sempre buscando algo novo, conseguimos melhorar bastante. Isto reflete direto no ambiental, se não tiver a licença ambiental, se perde a oportunidade de tomar empréstimos do governo, todos tem acesso, documento comprovando que tem, já

tem a liberação (Associado).

Quanto às características da rede de cooperação que se fazem presentes na adoção de iniciativas de sustentabilidade pela IND-3, encontraram-se: disposição e relação social; aprendizagem; e competitividade. As características disposição e relação social e aprendizagem são relacionadas a troca de informações que ocorrem na rede sobre sustentabilidade.

Referente aos fatores que incentivam a adoção de iniciativas de sustentabilidade pelas empresas associadas da rede IND-3, os entrevistados destacam a falta de influência dos *stakeholders*.

Os clientes também não têm preocupação com isto (sustentabilidade) (Gestor 2).

Nós, o pessoal não questiona muito, ainda não tem esta consciência ambiental. Algumas empresas até usam de dizer que se destina o resíduo corretamente, até para agregar um pouco ao produto, e até mesmo justificar porque o nosso produto às vezes é um pouco mais caro do que o do concorrente (Associado).

A IND-3 entende que o fator cumprimento da legislação não tem como não incentivar a adoção das iniciativas de sustentabilidade, visto que sem atender a esta questão as empresas não conseguem operar.

Não tem como não seguir (a legislação), responsabilidade desde que contratou o empregado (Gestor 1).

As leis nos empurram isto, nós temos que estar dentro, porque se não acaba não viabilizando o nosso negócio, hoje é tudo interligado, se não estou ok não consigo a licença de operação. As leis fazem a gente buscar isto, e por outro lado acho que é o caminho. Não tem como operar, sem a lei. A informalidade dura pouco (Gestor 2).

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 pra nós o documento que eles nos dão. Até que então conseguimos, esta empresa que tem todas as licenças (Associado).

A rede se preocupa com o fator reputação, pois uma situação irregular causada por um dos associados pode prejudicar todos os associados da rede, e o nome da rede também.

Sempre nos preocupamos, se hoje um associado fazer um trabalho mal, toda a rede é prejudicada, então acaba tendo uma pressão da (nome da rede) para que todos os associados tenham consciência de atender o cliente sempre bem, além da empresa tem a rede. Hoje a empresa tem que ter ética, nas linhas de associados, todos estariam bem servidos. Fortalecer até para os concorrentes, buscarem o ambiental, todo ano as licenças são renovadas, nas prefeituras fazemos este trabalho ambiental, entrega de resíduos (Gestor 1).

Tem esta preocupação no grupo, referente a parte ambiental, e também a parte financeira, não pode fazer parte do grupo, alguém que é mal pagador para fornecedores, tem esta conscientização e é trabalhado nisto, empresas que acabaram saindo do grupo, por este motivo, não consegue acompanhar. Preocupação também com o produto, a qualidade do produto, vai refletir na marca, por ser da (nome da rede) (Associado).

Na análise documental não foi encontrada nenhuma evidência das iniciativas de sustentabilidade, considerando que as mesmas foram basicamente eletrônicas. Nas redes sociais não há divulgação de tais iniciativas.

Quanto aos recursos da organização, os associados entendem que quanto maior o número de empresas associadas à rede, melhor seria a realização de iniciativas de sustentabilidade. Destaca-se também que o mercado incentiva estas iniciativas.

Quanto maior para nós é melhor, mais pessoas envolvidas, mais potência de reivindicar, de falar. Hoje para representar, mais envolvidos, melhor é (Gestor 1).

Com o tempo cada vez mais vai se olhar para este lado também, mas independente dela crescer ou do número de associados, mas devido ao mercado e as próprias leis (Associado).

A IND-3 percebe o fator comprometimento e liderança da administração como um incentivador das iniciativas de sustentabilidade acontecerem, até mesmo porque são os associados que elegem a diretoria. Porém, foi ressaltado que os associados se sentem a vontade de também sugerir iniciativas nestas dimensões, a rede permite este espaço.

Normalmente quando vem uma ideia do grupo, vale a ideia, é debatido, mas sempre é conversado, é aberto. Facilita (diretoria) a ideia, a diretoria vai apostar naquele momento, tem uma credibilidade maior, tu tens a voz em cima do nível que está ali, tu tem que corresponder a quem eu votei (Gestor 1).

É sempre discutido, mas muitas vezes se torna inviável, se olha muito o custo, se ficar fora acaba abortando, mas quando é viável é apoiado a se fazer (Gestor 2).

A vantagem competitiva é um fator presente na adoção de iniciativas de sustentabilidade pela IND-3. A rede percebe ganhos ao destinar, coletivamente, os resíduos de forma correta, assim como investir em máquinas que tenham um melhor aproveitamento de corte de matérias-primas.

Olhar pra rede, aperfeiçoar um pouco mais as máquinas, condições de trabalho melhor para o ambiente de trabalho, e já envolve o reaproveitamento (de matérias-primas) que estas máquinas promovem. Não quero encher um caminhão de resíduos e dizer que estou dando o destino correto, mas sim investir mais nas empresas, buscar um melhor aproveitamento, ver se não poderia ser melhor reaproveitado as matérias primas. Temos um programa, um software, melhoria de corte, de produção, aproveitar melhor a chapa. De uma chapa que perdia 20% e agora se reduz pra 5% (Gestor 1)

Trabalha-se muito em conseguir melhores valores pra rede (na compra de máquinas), mas estão vendo bastante também a questão do descarte do produto (desperdício de materiais), o que é necessário, e se não tiver em conjunto não é possível fazer, então isto é mais procurado do que o valor de desconto em compras. Entregar em grupo para a Parceira 2 que dá um destino final, ou levar para a Parceira 1, que é uma vala, onde tu ficas responsável por dez anos, depois de fechar a vala, é um risco muito grande, todos são responsabilizados (Gestor 2).

Tem tido desenvolvido um programa de corte, colocação para se cortar aquela chapa, desperdício muito menor de materiais, tem um melhor aproveitamento. Geralmente na parte de chapa, na ferragem se reaproveita. Tem que ir atrás, ver o que se pode implantar. A parte de descarte de resíduos, todos participam, sabem bem das necessidades, e parte de organização depende bastante de investimentos, outros pensam que não é o momento, outros parte de financeiro, mas que investe em

programas, controles e tecnologias, e acaba sendo visível a diferença do crescimento (Associado).

A rede destaca também o fator consciência ecológica, considerado essencial para adoção de iniciativas de sustentabilidade, sendo destacado que a rede auxilia nesta conscientização dos funcionários.

Hoje não tem nem que olhar, a gente tem que ter consciência o sintoma está aí, num grupo que está engajado, a universidade que também está preocupada. O pessoal, todo mundo, vem trabalhando muito onde e como largar e como organizar os resíduos, ganho em rede. Se não tivesse dentro da rede, não aconteceria tanto, esta preocupação maior. Estar em rede também desenvolve esta consciência, tem peso. Se estou fazendo esta parte na minha empresa, e falo para os meus funcionários, eles também aprendem, as famílias também aprendem com os funcionários, essas coisas automaticamente também se tornam sociais (Gestor 1).

Bastante importante, faz toda esta diferença, está fazendo as coisas para elas melhorarem. Vejo que todas empresas da rede têm, o resíduo é mensal, tem separação de outros resíduos, a outras destinações que se fazem separado, Parceira 1, destinação certa, tem um processo que fazem, que a grande maioria das empresas. Na rede a gente tem, o transportador tem que ter a certificação para carregar, foi pela rede que conseguimos este acesso fácil, quem está liberado, se é autorizado, a empresa que está recebendo, que ela está credenciada. Utiliza aquilo ali, aquele tipo (Associado).

Os fatores considerados como influenciadores na adoção de iniciativas de sustentabilidade para a rede IND-3 são: cumprimento da legislação; fator reputação; recursos da organização; comprometimento e liderança da administração; vantagem competitiva; e consciência ecológica. A falta da influência dos *stakeholders* é destacada pelos entrevistados.

Após cada análise individual, na próxima subseção serão analisados comparativamente os dados das nove redes de cooperação.

4.4 ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS

A pesquisa considerou inicialmente 11 códigos para características das redes de cooperação, os quais emergiram da revisão de literatura sobre a temática. Destes códigos iniciais, após a análise das entrevistas e dos documentos, foram identificados 7 códigos. Dos presentes na análise de dados, os códigos Interação, Disposição e Relação social, e Aprendizagem foram agrupados e categorizados como uma única característica, denominada Troca de Experiências. Tal resultado encontra reforço na literatura, identificando-se que algumas situações de aprendizagem podem acontecer nas interações, onde ocorre trocas de conhecimento e experiência (Powell, 1998). Os outros quatro códigos que permaneceram são: Competitividade, Autonomia, Confiança e Competência coletiva (Quadro 12).

Quadro 12 - Categorização das características das redes de cooperação

Códigos	Frequência código	Categorias	Frequência Total
Interação	14	Troca de Experiências	27
Disposição e Relação social	7		
Aprendizagem	6		
Competitividade	20	Competitividade	20
Autonomia	4	Autonomia	4
Confiança	3	Confiança	3
Competência coletiva	3	Competência coletiva	3

Fonte: A autora (2015).

Quanto aos fatores que influenciam a adoção de iniciativas de sustentabilidade, a revisão de literatura permitiu que o instrumento de pesquisa abrangesse 11 códigos iniciais. Destes, 8 foram confirmados na análise de resultados. O código Recurso Organizacional foi desmembrado em: Tamanho da rede e Tempo de existência da rede, uma vez, que no momento das entrevistas, estes foram os únicos exemplos que os respondentes assinalaram como importantes. O código estrutura organizacional foi renomeado para equipe de sustentabilidade, já que em todas as falas os respondentes relacionaram estrutura organizacional exclusivamente a estruturação de uma equipe específica para tratar de sustentabilidade. Por fim emergiu do campo um novo código, denominado Incentivo governamental (Quadro 13). Na análise dos fatores não foi possível categorizar nenhum código.

Quadro 13 - Categorização dos fatores que influenciam a adoção de iniciativas de sustentabilidade

Código	Frequência
Consciência ecológica	25
Influência dos stakeholders	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

Fonte: A autora (2015).

Das 5 características de redes de cooperação encontradas nesta pesquisa, 2 delas 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: (1) a característica competitividade com o fator vantagem competitiva, onde se manteve o nome vantagem competitiva; e (2) a característica autonomia com o fator equipe de sustentabilidade, sendo que este fator passou a ser denominado equipe de sustentabilidade autônoma. Esta renomeação encontra reforço na literatura onde Verschoore (2004) alega que a estrutura constitui um equilíbrio entre autonomia e independência, definidas pela combinação de objetivos coletivos e individuais coordenados entre os atores independentes. Por fim, os resultados apontaram quais características identificadas no contexto de redes de cooperação transformam-se em fatores para a adoção de sustentabilidade. Desta forma, o quadro 14 apresenta a compilação dos fatores e características, bem como respectivas frequências.

Quadro 14 - Fatores que influenciam a adoção de iniciativas de sustentabilidade no contexto RC

Fator	Frequência	Origem
Vantagem Competitiva	38	Característica + Fator
Troca de Experiências	27	Característica
Consciência Ecológica	25	Fator
Influência dos stakeholders	23	Fator
Reputação Organizacional	21	Fator
Legislação	21	Fator
Envolvimento da Diretoria	19	Fator
Tamanho da rede	11	Fator
Tempo de existência da rede	9	Fator
Equipe de Sustentabilidade autônoma	7	Característica + Fator
Confiança	3	Característica
Competência coletiva	3	Característica
Incentivo governamental	3	Fator

Fonte: A autora (2015).

Com o fator vantagem competitiva, as redes consideram ter um diferencial no mercado ao promover iniciativas de sustentabilidade tanto na dimensão ambiental como na social. As iniciativas de sustentabilidade como: profissionalização de mão de obra; a promoção de novos processos que visem a redução de desperdícios, a otimização de recursos; a própria tecnologia limpa; são percebidas por pessoas da comunidade, que motivam as mesmas a virem ao encontro das empresas associadas em busca de um emprego. As iniciativas também são percebidas pela concorrência, que tenta adotar iniciativas de sustentabilidade semelhantes para também alcançar vantagem competitiva. Mesmo ainda em estágio inicial, a percepção

dos clientes e fornecedores também se faz presente, sendo estes os *stakeholders* que poderiam pressionar mais a realização de iniciativas de sustentabilidade à rede.

A troca de experiências, inicialmente uma categoria emergida de características das redes de cooperação, ressalta a importância de sua presença para que a rede possa ter abertura de trocar tanto experiências positivas como negativas em relação à temática sustentabilidade. A partir das trocas 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, e também a contratação em conjunto de treinamentos para atualização ou adequação da legislação. O aprofundamento em temáticas como tecnologia limpa, associada à dimensão ambiental, também se torna recorrente no contexto. Esta troca de experiências permite as empresas copiarem iniciativas que deram certo das outras associadas, e promoverem tais iniciativas em forma coletiva. Tal fato viabiliza financeiramente, bem como também facilita a organização, mas principalmente acaba tendo uma amplitude muito mais abrangente.

A consciência ecológica foi apresentada como um fator relacionado à tomada de decisão dos gestores das empresas associadas a uma rede. Destaca-se que as três redes do setor da indústria, assim como uma das redes do setor de comércio, apresentaram que a legislação acabou dando origem à conscientização ecológica. Desta forma, é perceptível que no início as iniciativas de sustentabilidade apenas aconteciam para se evitar multas, e agora se tornou consciência ecológica onde se compreendeu que é a forma correta de conduzir o negócio empresarial.

O fator influência dos *stakeholders* destacou-se pela sua inexistência ou influência ainda em estágio inicial. Assim a pesquisa constatou que caso este fator fosse existente ou forte, exercido pelos clientes, comunidade e fornecedores, possivelmente as redes adotariam mais iniciativas de sustentabilidade.

A reputação organizacional é destacada. Há tanto o cuidado das empresas associadas em não fazerem nada de errado para que a reputação da rede, como um todo, não seja compreendida no mercado como uma organização com falta de ética ou que não se preocupe com as dimensões ambientais e sociais. As redes apresentaram também a importância de divulgar na mídia suas iniciativas de sustentabilidade, pois entendem estas como uma ferramenta que as torna mais competitivas no mercado. Porém, a análise documental, tanto física como eletrônica, resultou que apenas uma delas divulga em todos os seus canais de comunicação (*facebook*, *site* e nas associadas), e outras três redes divulgam de forma

superficial em apenas um canal de comunicação. Este fator será discutido no capítulo considerações finais.

O fator legislação tem relação com dois aspectos, sendo eles: o receio acerca de não poder operar as suas atividades empresariais, ou seja, em não renovar ou até mesmo perder a licença de operação; e o despertar da consciência dos empresários, latente nas redes do setor industrial, originária do seguimento da legislação. Sendo não mais apenas pela operação, mas sim pelos danos ambientais que as empresas associadas podem gerar, assim como consequências sociais aos seus funcionários ou comunidade.

O envolvimento da diretoria foi um fator destacado, onde mesmo que cada associado da rede tenha igual poder de voto em uma assembleia, ser membro da diretoria significa ter mais poder para o direcionamento da estratégia da rede. A diretoria pode ou não estar adotando iniciativas de sustentabilidade, ou ainda facilitar ou dificultar o desenvolvimento das mesmas. Mas também foi apresentada a abertura que todos os associados possuem em sugerir projetos de iniciativas de sustentabilidade.

O fator tempo de existência da rede também foi considerado como influenciador na adoção de iniciativas de sustentabilidade. As redes convergiram que inicialmente as redes estão apenas preocupadas em estruturar-se economicamente e, com o passar do tempo, o grupo se torna mais sólido, aumentando a troca de experiências entre os associados. Assim um olhar mais amplo passa a ser desenvolvido, passando a abranger a dimensão social e ambiental.

O fator tamanho da rede de cooperação apresentou que quanto mais associados, maior a repercussão das iniciativas de sustentabilidade no mercado. Porém, houve divergência em relação à facilidade de organização das iniciativas de sustentabilidade com um grupo maior de associados, pois algumas redes acreditam que com mais associados facilitaria a realização, por ter mais empresas para dividir as atividades e os investimentos financeiros. Outras, porém, consideraram que o fato de haver muitos envolvidos pode dificultar a realização de iniciativas, devido à complexidade da estruturação das mesmas.

O fator equipe de sustentabilidade autônoma tem sua importância na coesão de um grupo para desenvolvimento de iniciativas de sustentabilidade, devido à necessidade de descentralização das atividades da rede, assim pode fomentar mais iniciativas.

A confiança foi considerada um fator que influencia a adoção de iniciativas de sustentabilidade, sendo este desenvolvido através de relacionamentos mais estreitos entre os associados.

A competência coletiva foi apresentada como essencial para que as empresas associadas pudessem desenvolver iniciativas de sustentabilidade, sendo que as atividades, muitas vezes, são descobertas dentro do grupo e sua organização é dividida entre os associados, contribuindo para que sejam bem sucedidas.

O fator incentivo governamental, apesar de ter aparecido somente em duas redes, tem sua importância, devido o mesmo ter surgido instantaneamente na fala dos respondentes. É apresentada a importância de o governo dar mais atenção à sustentabilidade, tanto em fiscalizações, como também em instruções para adequação das empresas, e promoção de financiamentos que facilitem as redes a realizarem suas iniciativas neste âmbito, principalmente na dimensão ambiental.

Outra análise realizada buscou identificar a presença de cada fator individualmente nos estudos de caso, independente da frequência atribuída a cada um. O objetivo desta análise foi confirmar se a frequência de cada fator citado convergia com a sua presença nas redes (Quadro 15).

Quadro 15 - Presença dos fatores por Rede de Cooperação

Fatores	SER.1	SER.2	SER.3	COM.1	COM.2	COM.3	IND.1	IND.2	IND.3
Vantagem Competitiva	X	X	X		X	X	X	X	X
Troca de Experiências	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Consciência Ecológica	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Influência dos Stakeholders	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Reputação Organizacional	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Legislação	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Envolvimento da Diretoria	X		X	X	X	X	X	X	X
Tamanho da rede		X		X	X	X		X	X
Tempo de existência da rede	X		X	X	X		X	X	X
Equipe de Sustentabilidade	X	X	X						
Confiança		X	X						
Competência coletiva	X							X	
Incentivo governamental	X			X					

Fonte: A autora (2015).

O quadro 15 evidencia que a presença e a frequência são convergentes, uma vez que as maiores frequências se encontram presentes em todas as redes. Exceção a isso é o fator vantagem competitiva. A explicação para a exceção é que tal fator, que está com frequência 38, é resultante da combinação do fator vantagem competitiva e da característica competitividade, identificados inicialmente na literatura. As análises do campo evidenciaram que ambos eram tratados de forma sinônima e por isso foram considerados um único. Entretanto, no instrumento de pesquisa estava presente em dois blocos, o que aumentou a frequência das citações. Em separado, o fator vantagem competitiva apresentou frequência 18 e a característica competitividade apresentou frequência 20. Desta forma, considerando-se a frequência individual, o fator vantagem competitiva está próximo ao fator envolvimento da diretoria (frequência 19), sendo a partir desta frequência que os fatores passam a não mais estar presentes em todas as redes. Os resultados mostram que todos os setores apresentam praticamente os mesmos fatores para o desenvolvimento de iniciativas de sustentabilidade, entretanto, o setor de prestação de serviços foi o que apresentou presença de um número maior de fatores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Analisando-se os setores quanto às iniciativas de sustentabilidade, algumas questões podem ser destacadas.

Na dimensão ambiental, as redes do setor da indústria desenvolvem as iniciativas internas à organização, voltadas a capacitações de gestores e funcionários acerca das preocupações ambientais, sejam estas relacionadas à legislação ou competitividade (IND-1 e IND-2). As redes do setor de comércio adotam iniciativas de sustentabilidade publicamente visíveis, como coleta de resíduos dos membros da comunidade em que estão inseridas (COM-1 e COM-2), e também a disponibilização de embalagens retornáveis ou que poluem menos (COM-1 e COM-3). As redes do setor de serviços, por sua vez, prezam a atualização sobre a legislação, mesmo a natureza de seu negócio não tendo a comercialização ou a produção de um bem. Suas iniciativas envolvem diretamente os clientes, funcionários e comunidade, onde os mesmos podem participar ou até mesmo ser beneficiados diretamente, com desenvolvimento de projetos de conscientização sobre o meio ambiente (SER-1 e SER-2). Destaca-se também que a iniciativa mais complexa, o desenvolvimento de uma estação de tratamentos de resíduos, foi adotada por uma rede do setor de prestação de serviços.

Na dimensão social, as redes do setor de prestação de serviços e comércio desenvolvem iniciativas em sua maioria em prol da comunidade que atuam, ou a instituições relacionadas à área de atuação da rede, como campanhas diversas para doações de mantimentos, vestimentas e produtos (SER-1, SER-2, SER-3, COM-1, COM-2 e COM-3). A distinção entre estes dois setores consiste em que o de prestação de serviços desenvolve também iniciativas em prol do desenvolvimento de seus funcionários, assim como investimentos na saúde e no bem estar dos mesmos e de suas famílias (SER-1, SER-2 e SER-3). Também se destaca pela periodicidade que suas iniciativas são organizadas e realizadas.

O setor de indústria é o que menos desenvolve iniciativas na dimensão ambiental, e em apenas uma rede deste setor há iniciativa na dimensão social.

Referente à quantidade total de iniciativas de sustentabilidade desenvolvidas pelas redes de cooperação, as redes de cooperação do setor de prestação de serviços realizam 21 iniciativas, as do setor de comércio realizam 17 iniciativas, e as da indústria apenas 4 iniciativas. As redes do setor de serviços possuem um número expressivo de iniciativas de sustentabilidade em ambas as dimensões social e ambiental. O setor de comércio, apesar de um número menos expressivo de quantidade de iniciativas de sustentabilidade, também em todos os casos desenvolve iniciativas em ambas as dimensões. No entanto o setor de indústria

tem um número muito baixo de iniciativas de sustentabilidade, principalmente na dimensão social. Uma possível explicação para o não investimento ou baixo investimento em iniciativas de sustentabilidade realizadas pelo setor de indústria, que apareceu constantemente nas falas dos respondentes, parece ser a falta de recursos financeiros, sendo as iniciativas desenvolvidas por este setor limitadas a atender aspectos regulatórios. Conforme Campbell (2007), as organizações são menos propensas a agir de maneira socialmente responsável quando experimentam um desempenho financeiro relativamente fraco e quando atuam em um ambiente econômico relativamente insalubre, onde a possibilidade de rentabilidade a curto prazo é limitada. Outra possível explicação é uma compreensão limitada a respeito do tema, como é evidenciado na fala do associado: “Sustentabilidade é um desenvolvimento sustentável, com o olhar do empresário” (Associado). Conforme Nikolaou et al. (2015), os baixos recursos financeiros e a falta de conhecimento sobre os impactos gerados poderiam ser superados através da colaboração entre essas empresas, parece que este benefício ainda não foi explorado totalmente nos casos do setor de indústria.

Analisando-se a definição dada pelos respondentes a respeito de sustentabilidade, considerando as dimensões econômica, social e ambiental, percebe-se que foi unânime a apresentação da dimensão econômica, ressalta-se que três redes citaram apenas esta dimensão. Quanto à dimensão ambiental, foi presente em sete redes de cooperação. Já a dimensão social foi apresentada em quatro redes de cooperação, e em todas às vezes acompanhada da dimensão econômica e ambiental. Percebe-se na fala dos respondentes que, na sua compreensão, a dimensão ambiental é mais eloquente do que a dimensão social. Esta fala reflete-se nas suas ações: o maior número de iniciativas realizadas pertence à dimensão ambiental.

Dentre os fatores identificados como influenciadores na adoção de sustentabilidade em redes, encontraram-se algumas interdependências entre eles, descritas a seguir.

Legislação e Troca de experiências

A legislação foi destacada pelas redes como um fator que exige muita atenção devido aos riscos que a empresa corre ao descumprir uma norma. Nesse sentido, a troca de experiências passa a ser um mecanismo de levantamento de informações sobre a legislação ambiental, fiscal e trabalhista, a fim da rede proporcionar um ambiente que gere mais conhecimento em relação a legislação, minimizando o risco de multas e penalidades.

Legislação e Consciência ecológica

A legislação também mostrou relação com a consciência ecológica, onde é apresentado que inicialmente as empresas associadas das redes adotavam iniciativas de

sustentabilidade devido o fator legislação, mas que este fator com o tempo acabou desenvolvendo nos gestores o fator consciência ecológica, onde a adoção de sustentabilidade parte da consciência que há em cuidar dos recursos naturais, bem como auxiliar a sociedade, por exemplo proporcionando bem estar aos funcionários.

Legislação e Incentivo governamental

O fator incentivo governamental emergiu do campo, sendo relacionado fortemente com o fator legislação. Os respondentes ressaltaram que os órgãos governamentais não incentivam a adoção de iniciativas de sustentabilidade, e que estes deveriam dar mais apoio na compreensão da legislação, intensificar as fiscalizações e promover alternativas financeiras para viabilizar a adequação das empresas em negócios mais sustentáveis. Conforme Studer et al. (2006), há poucas políticas públicas no sentido de incentivar a adoção de iniciativas de sustentabilidade, além da existência de diversas contradições políticas (WILLIAMS; SCHAEFER, 2013). Segundo Campbell (2007), as organizações, quando possuem regulamentos fortes e bem aplicados, com o intuito de formação de consenso entre organizações, governo e outras partes interessadas, estão mais propensas à adoção de iniciativas de sustentabilidade.

Legislação e Reputação organizacional

O fator legislação também mostrou ter relação com o fator reputação organizacional. Segundo Patala et al. (2014), o ambiente, rede de cooperação, tem o potencial de melhorar a imagem corporativa das empresas associadas. Desta forma, percebe-se que o cumprimento da legislação em gerir os negócios de forma ética faz com que a reputação da rede não sofra penalidades, ressaltando que, se uma empresa associada desviar-se do cumprimento da legislação, todo grupo pode ter sua reputação abalada. Conforme Miles e Covin (2000), as empresas que são negligentes com a proteção ambiental ficam tanto sujeitas à explicitação de custos implícitos (multas e encargos), devido ao não cumprimento da legislação, como também podem sofrer danos em relação a sua reputação.

Reputação organizacional e Influência dos *stakeholders*

As organizações devem ter ciência de que os clientes buscam negociações com organizações éticas, com boa imagem institucional no mercado e que atuem de forma ecologicamente responsável (TACHIZAWA, 2011). Percebe-se que a reputação organizacional mostrou relacionar-se com a influência dos *stakeholders* nesta pesquisa, pois nas falas dos respondentes foi ressaltada a importância da rede em zelar a sua reputação organizacional, visto que os seus *stakeholders* são perceptíveis aos resultados que suas iniciativas de sustentabilidade geram.

Troca de experiências e Vantagem competitiva

A relação de troca de experiências com vantagem competitiva consiste na partilha e construção coletiva de iniciativas de sustentabilidade, o que faz com que as associadas tenham maior ganho de escala na adoção das mesmas. Tal resultado reforça a literatura, confirmando que a rede possibilita competitividade e capacidade de inovação através da troca de experiências de cooperação (MUELLER, 2012). Este ambiente de troca promove o sentimento de vantagem competitiva frente às organizações que não discutem esta temática. Tal relação confirma o quanto uma empresa tende a imitar a outra quando reconhecem o ganho mútuo (GNYAWALI; MADHAVAN, 2001).

Mais duas considerações finais são apresentadas. A primeira delas destaca que nas falas dos respondentes há pouca ou nenhuma pressão dos *stakeholders*. Ao mesmo tempo, eles reconhecem que uma maior influência dos *stakeholders* seria de extrema importância para alavancar as iniciativas de sustentabilidade das redes, reforçando que um dos determinantes que estimula as empresas a desenvolverem estratégias ambientais mais fortes e comprometidas é a pressão dos *stakeholders* (GONZÁLEZ-BENITO; GONZÁLEZ-BENITO, 2006; HENRIQUES; SADORSKY, 1999; BUYASSE; VERBEKE, 2003). Destaca-se que se estas partes interessadas cobrassem iniciativas de sustentabilidade das empresas associadas seria dada mais atenção e possivelmente o número de iniciativas seria maior.

Por fim, a reputação organizacional é um fator destacado, mas contraditório com a inexistência de mecanismos de comunicação e divulgação para as iniciativas de sustentabilidade. Possivelmente esta incoerência se dê pelas empresas de pequeno porte associadas não perceberem o valor da divulgação, principalmente quando estas iniciativas necessitam investimento financeiramente para serem divulgadas. As redes ainda possuem um foco mais operacional: possuem competência coletiva para a organização e promoção das iniciativas de sustentabilidade, porém não conseguem desenvolver o estratégico: divulgar estas iniciativas a fim de agregar valor a rede. Esta dificuldade ainda aumenta quando não possuem consultores ou funcionários que auxiliem no desenvolvimento estratégico.

5.1 CONCLUSÕES DA PESQUISA

Esta pesquisa lidou com duas temáticas: redes de cooperação e desenvolvimento sustentável, onde estudos com ambas relacionadas estão sendo desenvolvidos recentemente e recebendo atenção crescente. O ambiente de uma rede de cooperação estimula com que suas

empresas associadas desenvolvam seus negócios de maneira sustentável, mostrando que o ambiente, além de ganhos econômicos, também proporciona ganhos ambientais e sociais.

Para chegar-se a essa conclusão, inicialmente foram mapeadas as iniciativas de sustentabilidade promovidas pelos nove casos contemplados nesta pesquisa. Seguidamente, foi compreendido o contexto das redes de cooperação a partir das características das mesmas que influenciam a adoção de iniciativas de sustentabilidade. Posteriormente, identificaram-se os fatores que influenciam a adoção de iniciativas de sustentabilidade neste contexto. A partir daí, para que se pudesse realizar uma análise comparativa entre os casos, as características das redes de cooperação foram relacionadas com os fatores que influenciam a adoção de iniciativas de sustentabilidade e, dessa forma, analisadas.

O primeiro objetivo específico foi atendido, se tratando do mapeamento das iniciativas de sustentabilidade das redes de cooperação. Verificou-se que as redes de cooperação definem a temática sustentabilidade inserida na dimensão econômica de forma unânime. A maioria delas insere a dimensão ambiental, e menos da metade considera a dimensão social, esta sempre acompanhada da dimensão ambiental, em sua definição. Constatou-se também que os setores de prestação de serviços e comércio realizam mais iniciativas nas dimensões ambiental e social do que o setor de indústria, destacando-se que o maior número de iniciativas de sustentabilidade é promovido pelo setor de serviços.

A compreensão do contexto redes de cooperação a partir das características das mesmas, segundo objetivo específico desta pesquisa, também foi alcançada. Percebeu-se que as redes de cooperação apontavam mais características relevantes para a adoção de sustentabilidade quanto maior o número de iniciativas de sustentabilidade realizadas por elas. A partir das características presentes na literatura, identificaram-se cinco delas que exercem influência na adoção de iniciativas de sustentabilidade no contexto de redes de cooperação: troca de experiências, competitividade, competência coletiva, confiança e autonomia. A característica troca de experiências resultou da união de três iniciais: interação, disposição e relação social, e aprendizagem.

O terceiro objetivo específico, identificar os fatores que influenciam a adoção de iniciativas de sustentabilidade, também foi realizado, sendo identificados 10 fatores que influenciam a adoção de iniciativas de sustentabilidade no contexto de rede de cooperação: vantagem competitiva, consciência ecológica, influência dos *stakeholders*, reputação organizacional, legislação, envolvimento da diretoria, tamanho da rede, tempo de existência da rede, equipe de sustentabilidade autônoma e incentivo governamental, sendo este último emergido do campo.

Com o atingimento dos objetivos específicos da pesquisa, foi possível também alcançar o objetivo geral da pesquisa: analisar a influência das redes de cooperação no desenvolvimento de iniciativas de sustentabilidade. Os resultados apontam para treze fatores que influenciam a adoção de iniciativas de sustentabilidade em redes de cooperação: vantagem competitiva, troca de experiências, consciência ecológica, influência dos *stakeholders*, reputação organizacional, legislação, envolvimento da diretoria, tamanho da rede, tempo de existência da rede, equipe de sustentabilidade autônoma, confiança, competência coletiva e incentivo governamental. Alguns fatores como vantagem competitiva e equipe de sustentabilidade autônoma originaram-se da fusão de uma característica e um fator. Três características exclusivas de redes de cooperação: troca de experiências, confiança e competência coletiva, passam a ser consideradas fatores que influenciam na adoção de iniciativas de sustentabilidade.

Por fim, foi ressaltado que o desenvolvimento de sustentabilidade é estimulado no contexto das redes de cooperação. Em todos os estudos de caso da presente pesquisa ficou evidente que algumas características das redes de cooperação favorecem o desenvolvimento de tais iniciativas. Nesta pesquisa ficou evidenciado por todos os respondentes, com exceção de um, que se as suas empresas não estivessem neste contexto de rede de cooperação, não realizariam nenhuma iniciativa de sustentabilidade, ou então suas iniciativas não teriam a mesma proporção ou periodicidade. Fleury e Fleury (2001) alegam que uma empresa, após entrar na rede, pode passar a desenvolver competências e habilidades coletivas. Destaca-se que estar em rede também facilita a compreensão ou até mesmo informação a respeito destas iniciativas, a organização das mesmas e também viabilidade financeira para a concretização delas (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001). Além disto, as características das redes de cooperação apontadas na pesquisa: troca de experiências, competitividade, autonomia, confiança e competência coletiva se tornaram fatores que influenciam a adoção de iniciativas de sustentabilidade no contexto de redes de cooperação. Sendo assim, evidencia-se que as empresas são mais propensas a agir de forma socialmente responsável quando estão inseridas num ambiente onde há trocas de aprendizados (CAMPBELL, 2007).

5.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA E SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS

Alguns aspectos podem ser considerados limitantes do desenvolvimento dessa pesquisa, destacando-se a dificuldade de generalização dos resultados, dada a sua natureza exploratória e qualitativa. Nesta pesquisa não é definido o encerramento do tema, ao

contrário, incentiva novos estudos que explorem a sustentabilidade no contexto de redes de cooperação.

Quanto ao aspecto metodológico evidencia-se que poderia ser utilizada uma terceira pessoa, com função distinta, para a aplicação das entrevistas semiestruturadas. A entrevista com um *stakeholder* externo seria oportuna, mas o fato de cada rede não concentrar suas iniciativas em apenas uma região e também destacar que não sente a influência dos mesmos, inviabilizou a realização. As redes de cooperação também não possuíam uma vasta quantidade de documentos para a análise documental, dificultando a pesquisa. E também a falta de validação teórica das relações encontradas nesta pesquisa.

Estudos científicos devem ser realizados sempre de forma a contribuir para que outros pesquisadores possam realizar futuros estudos, seja aprofundando o assunto, analisando sob outro ponto de vista ou validando os resultados encontrados em outros cenários. Pensando nisto, são propostas a seguir algumas ideias de estudos futuros, tomando como base os resultados encontrados no presente estudo.

Nesta pesquisa foram identificadas diversas relações entre os fatores, sugerindo-se pesquisas futuras, talvez de natureza quantitativa, buscando identificar variáveis dependentes e independentes e possíveis correlações entre elas: a) legislação e troca de experiências; b) legislação e consciência ecológica; c) legislação e incentivo governamental; d) legislação e reputação organizacional; e) reputação organizacional e influência dos *stakeholders*; f) troca de experiências e vantagem competitiva.

Sugere-se também estudos mais específicos nos setores de serviços e indústria, uma vez que parecem ter ficado como casos extremos. Enquanto o setor de serviços apresentou o maior número de iniciativas e também a presença de maior diversidade de fatores, o setor industrial foi o que menos iniciativas apresentou e também a menor presença de fatores.

As sugestões de estudos propostas são apenas um ponto de partida para futuras pesquisas, sendo que estas podem gerar uma diversidade de estudos, podendo ser conduzidos no intuito de uma melhor compreensão do fenômeno sustentabilidade para as redes de cooperação.

REFERÊNCIAS

- ACIOLI, S. Redes sociais e Teoria social: Revendo os fundamentos do conceito. **Informação & Informação**, v. 12, 2007.
- ALBUQUERQUE, J. L. **Gestão ambiental e responsabilidade social**: conceitos, ferramentas e aplicações. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 336 p.
- ALIGLERI, L.; ALIGLERI, L. A.; KRUGLIANSKAS, I. **Gestão socioambiental**: responsabilidade e sustentabilidade do negócio. São Paulo: Atlas, 2009. 245 p.
- ALMEIDA, F. **Os desafios da sustentabilidade**: uma ruptura urgente. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. 304 p.
- AMADO, F. A. di T. **Direito Ambiental esquematizado**. 2. ed. São Paulo: Método, 2011.
- AMATO NETO, J. **Gestão de sistemas locais de produção e inovação (clusters/APLs)**: um modelo de referência. São Paulo: Atlas, 2009. 184p.
- ARAÚJO, L. As relações interorganizacionais. In: RODRIGUES, S. B.; CUNHA, M. P. **Estudos organizacionais**: novas perspectivas na administração de empresas: uma coletânea luso-brasileira. São Paulo: Iglu, 2000. 528 p.
- ARAÚJO, L.; HARRISON, D. Path dependence, agency and technological evolution. **Technology Analysis and Strategic Management**, v. 14, n. 1, p. 5-19, 2002.
- ASHLEY, P. A.; COUTINHO, R. B. G.; TOMEI, P. A. Responsabilidade social corporativa e cidadania empresarial: uma análise conceitual comparativa. In: **Encontro Da Associação Nacional De Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, 24º Encontro. Florianópolis. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2000.
- ASTLEY, W.; FOMBRUM, C. Collective strategy: social ecology of organizational environments. **Academy of Management Review**, v. 8, n. 4, p. 576-587, 1983.
- ASTLEY, W. G. Toward an appreciation of collective strategy. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 3, p. 526-535, 1984.
- BALESTRIN, A.; VARGAS, L.M. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: Teorizações e Evidências. **RAC**. 1. ed. especial, v.8, p.203-227, 2004.
- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J.R. **Redes de cooperação empresarial – estratégias de gestão na nova economia**. Porto Alegre: Bookman, 2008. 216 p.

BALESTRO, M. V. **Confiança em rede**: a experiência da rede de estofadores do pólo moveleiro de Bento Gonçalves. 2002. 118f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Administração) Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

BALESTRO, M. V. et al. A Experiência da Rede PETRO-RS: uma Estratégia para o Desenvolvimento das Capacidades Dinâmicas. **RAC**, Edição Especial, p. 181-202, 2004.

BANERJEE, S. B.; IYER, E. S.; KASHYAP, R. K. Corporate Environmentalism: Antecedents and Influence of Industry Type. **Journal of Marketing**, v. 67, n. 2, p.106-122, 2003.

BANSAL, P.; ROTH, K. Why companies go green: a model of ecological responsiveness. **Academy of Management Journal**, v. 43, n.4, p.717-736, 2000.

BARBIERI, J. C. **Gestão Ambiental Empresarial**: conceitos, modelos e instrumentos. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2004. 328 p.

BARBIERI, J. C. et al. Inovação e sustentabilidade: novos modelos e proposições. **RAE – Revista Administração Eletrônica**, São Paulo, v. 50, n. 2, p. 146-154, abr./jun. 2010.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**.1. ed.Lisboa: Edições 70, 2009. 288 p.

BARNARD, C. I. **Organization and Management**: selected papers. Cambridge, Harvard University Press, 1956. 258 p.

BARROS, A. J. P.; LEHFELD, N. A. S. **Projeto de pesquisa**: propostas metodológicas. 18. ed. Petrópolis: Vozes, 2003. 104 p.

BARROS, R. F. **Desenvolvimento regional sustentável**: a experiência do Banco do Brasil. 2007. 201 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de Brasília, Brasília, 2007.

BASSO, L. A. Desenvolvimento sustentável e qualidade ambiental das cidades. In: SUERTEGARAY, D. M. A.; BASSO, L. A.; VERDUM, R. (Org.). **Ambiente e lugar no urbano**: a grande Porto Alegre. Porto Alegre: Editora da Universidade, UFRGS, 2000.p. 35-45.

BAUMGARTNER, R. J.; EBNER, D. Corporate Sustainability Strategies: Sustainability Profiles and Maturity Levels. **Wiley Inter Science**, v. 18, p. 76-89, feb. 2010.

BERGAMASCHI, C. **O desenvolvimento sustentável e a empresa moderna**: o caso da Bunge. 2010. 155f. Dissertação (Mestrado Profissional em Economia) – Programa de Pós-Graduação em Economia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

BERRY, M. A.; RONDINELLI, D. A. Proactive corporate environmental management: a new industrial revolution. **Academy of Management Executive**, v. 12, n. 2, 1998.

BEST, M.H. **The new competition**. Institutions of industrial restructuring. Cambridge UK: Polity, 1990. p. 296.

BÖHE, D. M.; SILVA, K. M. O Dilema do Crescimento em Redes de Cooperação: o caso da Panimel. In.: VERSCHOORE, J. R. (Org.) **Redes de cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre, FEE, 2004.264p.

BOIRAL, O. Sustainability reports as simulacra? A counter-account of A and A+ GRI reports. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 26, n. 7, p. 1036-1071, 2013.

BRAMMER, S.; HOEJMOSE, S.; MARCHANT, K. Environmental Management in SMEs in the UK: Practices, Pressures and Perceived Benefits. **Business Strategy and the Environment**, v. 21, p. 423–434, 2012.

BRASS, D. et al. Taking stock of networks and organizations: a multilevel perspective. **Academy of Management Journal**, v. 47, n.6, p. 795-817, 2004.

BRITTO, J. Cooperação interindustrial e redes de empresas. In: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. (Org.). **Economia industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil**. Rio de Janeiro: Campus, 2002. 640 p.

BRUNDTLAND, G. **Nosso Futuro Comum**. Comissão Mundial sobre Meio Ambiente – ONU, 1987.p. 374.

BUARQUE, S. C. **Metodologia de Planejamento do Desenvolvimento Sustentável**. Recife: IICA, 1994. 104 p.

BUYSSE K, C. C, VERBEKE A. The international coordination of environmental policy from an EU perspective. In: **Economic Policy in the European Union: Current Perspectives**, Meeusen W (ed.). Edward Elgar: Cheltenham, U.K., p. 199-224, 1999.

CAMPBELL, J. L. Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. **Academy of management Review**, v. 32, n. 3, p. 946-967, 2007.

CARAVANTES, G. R.; PANNON, C. C.; KLOECKNER, M. C. **Administração: teorias e processo**, v. 4, n. 1, 2005. 592 p.

CARROLL, A. B. Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. **Business & Society**, v. 38, n. 3, p. 268-295, 1999.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Redes de Pequenas e Médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a competitividade global com base na experiência italiana**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001. 176p.

CASELL, C.; SYMON, G. **Essential guide to qualitative methods in organizational research**. London: Sage, 2005. 409 p.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. 2. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO (CMMAD). **Nosso futuro comum**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1991. 430 p.

CORNO, F.; REINMOELLER, P.; NONAKA, I. Knowledge creation within industrial systems. **Journal of Management and Governance**, v.3, p. 379-394, 1999.

CORRÊA, G. N. **Proposta de integração de parceiros na formação e gerência de empresas virtuais**. 1999. 158 f. Tese (Doutorado em Engenharia) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

CRESWELL, J. W. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. 296 p.

DAFT, R. L. **Organizações: Teoria e Projetos**. São Paulo: Cengage Learning, 2008. 632 p.

DANGELICO, R. M.; PONTRANDOLFO, P.; PUJARI, D. Developing Sustainable New Products in the Textile and Upholstered Furniture Industries: Role of External Integrative Capabilities. **Development & Management Association**, v. 30, n. 4, p. 642–658, 2013.

DIAS, R. **Gestão Ambiental: responsabilidade social e sustentabilidade**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011. 232 p.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. A gaiola de ferro revistada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **Revista de Administração de Empresas**, v.45, n.2, p.74-89, 2005.

EBERS, M. Explaining Inter-Organizational Network Formation. In: EBERS, M. **The formation of inter-organizational networks**. Oxford: Oxford University Press, 1997.

EBERS, M.; JARILLO, J. C. The construction, forms, and consequences of industry networks. **International Studies of Management and Organization**, v. 27, p. 3-21, Winter 1998.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

ELKINGTON, J. **Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business**. Gabriola Island: New Society Publishers, 1997.

FAYARD, P. **Le réveil du samouraï**. Culture et stratégie japonaises dans la société de la connaissance. Paris: Dunod, 2006.

FERRELL, O. C.; FRAEDRICH, J.; FERRELL, L. **Business ethics: ethical decision making and cases**. 4. ed. Boston: Houghton Mifflin, 2000.

FIGGE, F. et al. The Sustainability Balanced Scorecard – Linking Sustainability Management to Business Strategy. **Business Strategy and the Environment**, v. 11, p. 269-284, 2002.

FLEURY, A. C.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**: Um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001. 160 p.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004. 312 p.

FLORIDA, R.; DAVIDSON, D. Gaining from green management: environmental systems inside and outside the factory. **California Management Review**, v. 43, n.3, p. 64–84, 2001.

FREEMAN, R.E. **Strategic management**: a stakeholder approach. Boston: Pitman, 1984. 241 p.

FUSCO, J.P.A. **Redes produtivas e cadeias de fornecimentos**. São Paulo: Arte & Ciência, 2005. 394 p.

GNYAWALI, D. R.; MADHAVAN, R. Cooperative networks and competitive dynamics: a structural embeddedness perspective. **Academy of Management**, v. 26, n. 3, p. 431-445, 2001.

GONZÁLEZ-BENITO, J.; GONZÁLEZ-BENITO, Ó. A review of determinant factors of environmental proactivity. **Business Strategy and the Environment**, v. 15.P. 87–102, 2006.

GRANDORI, A.; SODA, G. Inter-firm networks: Antecedents, mechanisms and forms. **Organization Studies**, Berlin, v. 16, 1995.

GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**, v. 91, n. 3, p. 481-510, 1985.

GRAY, B.; WOOD, J. (Eds.): Colaborative alliances: Moving to practice to Theory. **Applied Behavioral Science**, v. 27, n. 1 and 2, mar. /jun. 1991.

GRI – Global Reporting Initiative. **Diretrizes para relatório de sustentabilidade**. 2013. Disponível em: <https://www.globalreporting.org/reporting/g4/Pages/default.aspx>. Acesso em: 16 dezembro 2014.

GULATI, R. Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. **Academy of Management Journal**, v. 38, n. 1, p. 85-112, 1995.

GULATI, R.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. Strategic Networks. **Strategic Management Journal**, v. 21, p. 203-215, 2000.

HAGE, J.; HOLLINGSWORTH, R. A strategy for the analysis of idea innovation networks and institutions. **Organization Studies**, v. 21, n. 5, p. 971-1004, 2000.

HAHN, R.; LULFS, R. Legitimizing Negative Aspects in GRI – Oriented Sustainability Reporting: A qualitative Analysis of Corporate Disclosure Strategies. **Journal of Business Ethics**, p. 1-20, ago. 2013.

HAIR, J. F. et al. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005. 471 p.

HANSSON, H. **Kolektiv kompetens**. Doctorate thesis summary. Göteborg University, Sweden, 2003.

HART, L. S.; MILSTEIN, M. Creating Sustainable Value. **Academy of Management Executive**, v. 17, n. 2, 2003.

HENRIQUES, I.; SADORSKI, P. The relationship between environmental commitment and managerial perceptions of stakeholder importance. **Academy of Management Journal**, v. 42, n.1, p. 87-99, 1999.

HUMAN, S.; PROVAN, K. An emergent theory of structure and outcomes in small-firm strategic manufacturing network. **Academy of Management Journal**, v. 40, n. 2, p. 368-403, 1997.

IFEN- INSTITUT FRANCAIS DE L'ENVIRONNEMENT. **Indicateurs de développement durable**. Disponível em: <http://www.ifen.fr>. Acesso em: 11/06/2002.

INSTITUTO ETHOS. **Indicadores Ethos para Negócios Sustentáveis e Responsáveis**. 2013. Disponível em: <http://www3.ethos.org.br/conteudo/iniciativas/indicadores/#.UIRLxNK7JEw>. Acesso em: 16 dezembro 2014.

JACKSON, I. A.; NELSON, J. Values-driven performance: seven strategies for delivering profits with principles. **Ivey Business Journal**, November/December, 2004.

JARILLO, C. **Strategic Networks: Networks: Creating the Borderless Organization**. Oxford: Routledge, 1993. 178 p.

JONES, C.; HESTERLY, W. S.; BORGATTI, S. A general theory of network governance: exchange conditions and social mechanisms. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, p. 911-945, 1997.

KAY, N. M. The evolution of collaborative activity in the firm. In: COLOMBO, Massimo G. **The changing boundaries of the firm**. Explaining evolving inter-firm relations. London: Routledge, 1998.

KHANNA, T.; GULATI, R.; NOHRIA, N. The dynamics of learning alliances: competition, cooperation, and relative scope. **Strategic Management Journal**, ABI/INFORM GLOBAL, v. 19, n. 3, p. 193-210, 1998.

KORHONEN, J. et al. Editorial Management and policy aspects of Industrial Ecology: an Emerging Research Agenda. **Business Strategy and the Environment**, v. 13, p. 289–305, 2004.

LAU, R. S. M.; RAGOTHAMAN, S. Strategic issues of environmental management. **South Dakota Business Review**, v. 56, n. 2, p. 1-7, 1997.

LENGER, L. **Sustentabilidade, empreendedorismo e cooperação em associações de apicultores gaúchos: uma análise dos gestores - associados**. 2008. 180 f. Dissertação (Mestrado em Agronegócios) – Programa de Pós-Graduação em Agronegócios, Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008.

LIN, H.; DARNALL, N. **Strategic Alliances for Environmental Protection**. New York: Springer, p. 233-246, 2010.

LIN, K.; VERBEKE, A. Proactive environmental strategies: a stakeholder management perspective. **Strategic Management Journal**, v. 24, n.5, p. 453–470, 2003.

LOCKE, R. M. Construindo a confiança. **Econômica**, v. 3, n. 2, p. 253-281, dez. 2001.

LU, L. Y. Y.; LIU, J. S. The Knowledge Diffusion Paths of Corporate Social Responsibility - From 1970 to 2011. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 21, n. 2, p. 113-128, mar.2014.

MARCON, M.; MOINET, N. **La stratégie-réseau**. Paris: ÉditionsZéroHeure, 2000.

MARTIN, R.; KEMPER, A. Salvar o planeta: um desafio, duas estratégias. **Harvard Business Review**, abr. 2012.

MARTINHO, C. A rede como fábrica de possibilidades. **Aminoácidos**, Brasília, n. 5, 2003.

MELO, M. A. C. **Articulated incrementalism- a strategy for planning with special reference to the design of an information system as an articulative task**. Tese de Doutorado, University of Pennsylvania, Filadélfia, Pensilvânia, EUA. 1977.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977.

MIEMCZYK, J.; JOHNSEN, T. E.; MACQUET, M. 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**, v. 17, p. 478 – 496, 2012.

MILES, M. P.; COVIN, J. G. Environmental marketing: a source of reputational, competitive and financial advantage. **Journal of Business Ethics**. Dordrecht, v.23, pp.299-311, Feb. 2000.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. Causes of Failure in Network Organizations. **California Management Review**, v. 34, n. 4, p. 53-72, jun. 1992.

MILES, R. E.; SNOW, C. Organizations: new concepts for new forms. **California Management Review**, 28(3), 62-73, 1986.

MINERVINI, N. **Exportar: Competitividade e Internacionalização**. São Paulo: Makron Books, 1997. 418 p.

MONTIEL, I.; DELGADO-CEBALLOS, J. Defining and Measuring Corporate Sustainability: Are We There Yet? **Organization & Environment**, v. 27, n. 2, p. 113-139, jun.2014.

MORETTI, S. L. do A.; CAMPANARIO, M. A. A produção intelectual brasileira em responsabilidade social empresarial - RSE sob a ótica da bibliometria. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 13, edição especial, p. 68-86, jun. 2009.

MUELLER, E. How to manage networks? The role of network attributes and incentives in network governance. **International Journal of Entrepreneurship and Small Business**, v. 15, n.1, p. 57-72, 2012.

NASCIMENTO, L. F. et al. **Gestão Socioambiental Estratégica**. Porto Alegre: Bookman, 2008. 232 p.

NETO, F.P.; FROES, C. **Empreendedorismo Social: a transição para a sociedade sustentável**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002. 208 p.

NIKOLAOU, N. I. et al. European Resuscitation Council Guidelines for Resuscitation 2015 Section 8. Initial management of acute coronary syndromes. **Resuscitation**, v. 95, p. 264-277, 2015.

NOWAK, M. A. Five Rules for the Evolution of Cooperation. **Washington Science**, v. 314, n. 5805, p. 1560-1563, Abr. 2006.

OLAVE, M. E. L.; AMATO NETO, J. A formação de redes de cooperação e clusters em países emergentes: uma alternativa para PMEs no Brasil. In: AMATO NETO, João. (Org.). **Rede entre organizações: domínio do conhecimento e da eficácia operacional**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2005. 264 p.

OLAVE, M. E, L. **Uma análise de redes de cooperação das pequenas e médias empresas do setor das telecomunicações**. São Paulo: USP, 1998. 49 p.

OLIVER, C. Determinants of inter-organizational relationships: integration and future directions. **Academy of Management Review**, v. 15. n. 2, p. 241-265, apr. 1990.

OLSON, M. **A lógica da ação coletiva**. São Paulo: EDUSP, 1999. 204 p.

OLSON, M. **The Logic of the Collective Action: Public Goods and the Theory of Groups**. President and Fellows of Harvard College, 1971.185 p.

PARK, S. H. Managing a interorganizational networks: a framework of the institucional mechanism for network control. **Organization Studies**, v. 17, n. 5, p. 795-825, 1996.

PATALA, S. et al. Towards a broader perspective on the forms of eco-industrial Networks. **Journal of Cleaner Production**, v. 82, p. 166 -178, mar. 2014.

PEDROZO, E.; SILVA, T. N. Cooperativa, uma organização diferenciada rumo à sustentabilidade. **Revista Análise**, v. 10, n. 2, p. 47-74, 1999.

PERROUX, F. **Ensaio sobre a Filosofia do novo desenvolvimento**. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 1981.

PERROW, C. Small-Firm Networks. In: NOHRIA, N.; ECCLES, R. **Networks and organizations: Structure, form and action**. Boston: Harvard Business School, 1992.

PETRINI, M.; POZZEBON, M. Integrating sustainability into business practices: learning from Brazilian firms. **Brazilian Administration Review**, v.7, n.4, p.362-378, 2010.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. **Harvard Business Review**, p. 1-15, dec. 2006.

POSCH, A. Industrial Recycling Networks as Starting Points for Broader Sustainability-Oriented Cooperation? **Research and Analysis**, v. 14, n. 2, p. 242 – 257, 2010.

POWELL, W. W. Learning from collaboration: Knowledge and networks in the biotechnology and pharmaceutical industries. **California Management Review**, v. 40, p. 228-240, Spring 1998.

POWELL, W. W. Neither market nor hierarchy: Network forms of organization. **Research in organizational behavior**, v. 12, p. 295-336, 1990.

PROVAN, K.; KENIS, P. Modes of network governance: structure, management and effectiveness. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 18, p. 229-252, 2007.

RIBAUT, M.; MARTINET, B.; LEBIDOIS, D. **A gestão das tecnologias**. Coleção gestão & inovação. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1995.

ROBERTS, S. Supply Chain Specific? Understanding the Patchy Success of Ethical Sourcing Initiatives. **Journal of Business Ethics**, v. 44, p. 159–170, 2003.

ROCHA, C. **A avaliação de estratégias para sustentabilidade da Suinocultura**. 2005. 264f. Tese (Doutorado) Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-graduação em Engenharia Ambiental, Florianópolis, 2005.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005. 336 p.

SANTOS, M. J. N.; SILVA, R. R. A importância da Responsabilidade Social Corporativa para a Potencialização do Capital Social em Pequenas e Médias Empresas. **Revista de Administração de Empresas**, v. 12, n. 27, p. 190 – 207, 2010.

SAVITZ, A. W.; WEBER, K. **A empresa sustentável**: o verdadeiro sucesso é lucro com responsabilidade social e ambiental. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. 304 p.

SCHENINI, P. C. (Org.). **Gestão empresarial sócio ambiental**. Florianópolis: NUPEGEMA, 2005. 184 p.

SCOTT, W. R. Symbols and organizations: from Barnard to the institutionalists. In: WILLIAMSON, O. (Ed.). **Organization theory**: from Chester Barnard to the present and beyond. New York: Oxford University Press, 1995.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Mapeamento das centrais e redes de negócios 2011**. Brasília: SEBRAE, 2012.

SEBRAE. **Termo de Referência para Atuação do Sistema SEBRAE em APL**, 2003.

Disponível em:

[http://201.2.114.147/bds/bds.nsf/50533C7F21014E5F03256FB7005C40BB/\\$File/NT000A4AF2.pdf](http://201.2.114.147/bds/bds.nsf/50533C7F21014E5F03256FB7005C40BB/$File/NT000A4AF2.pdf). Acesso em: 21 de outubro de 2014.

SEDREZ, M. **Metodologias de Avaliação da Qualidade Ambiental e Sustentabilidade de Empreendimentos**. Dissertação (Mestrado em Engenharia) – Curso de Pós-Graduação em Engenharia Civil, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

SILVA, S. R. M. **Indicadores de Sustentabilidade Urbana: as perspectivas e as limitações da operacionalização de um referencial sustentável**. 2000. 260f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Urbana) - Universidade Federal de São Carlos, São Carlos: UFSCar, 2000.

SOUZA, M. T. S.; RIBEIRO, H. C. M. Sustentabilidade ambiental: uma meta-análise da produção brasileira em periódicos de administração. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 17, n. 3, p. 2013, 2013.

SOUZA, R. S. de. **Fatores de formação e desenvolvimento das estratégias ambientais nas empresas**. Tese de doutorado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil, 2004.

STUDER, S. et al. Engaging Hong Kong businesses in environmental change: drivers and barriers. **Business Strategy and the Environmental**, 15: 416–431, 2006.

SZÉKELY, F.; KNIRSCH, M. Responsible Leadership and Corporate Social Responsibility: Metrics for Sustainable Performance. **European Management Journal**, v. 23, n. 6, p. 628–647, 2005.

TACHIZAWA, T. **Gestão Ambiental e Responsabilidade Social Corporativa: Estratégias de Negócios Focadas na Realidade Brasileira**. São Paulo: Atlas S.A., 2011. 472 p.

TELES, C. D. **Avaliação monetária da sustentabilidade empresarial**. 2012. 190f. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2012.

THEODORO, S. H.; CORDEIRO, P. M. F.; BEKE, Z. Gestão ambiental: uma prática para mediar conflitos socioambientais. **Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Ambiente e Sociedade**. Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Ambiente e Sociedade, São Paulo: ANPPAS, p. 1-17, 2004.

THORELLI, H.B. Networks: between markets and hierarchies. **Strategy Management Journal**, v.7, n.1, p. 37-51, 1986.

TODEVA, E. **Business networks: Strategy and structure**. Estados Unidos: Routledge, 2006. 272 p.

UZZI, B. Commentary: The sources and consequences of embeddedness for economic performance of organizations: The network effect. **American Sociological Review**, n. 61, p. 674-698, aug. 1996.

VERSCOORE, J. R.; BALESTRIN, A. Fatores competitivos das empresas em redes de cooperação. In: **Encontro Da Associação Nacional De Pós-Graduação e Pesquisa Em Administração**, 30º Encontro. Salvador: ANPAD, 2006.

VERSCOORE, J. R.; BALESTRIN, A. Fatores relevantes para o estabelecimento de redes de cooperação entre empresas do Rio Grande do Sul. **RAC**, Curitiba, v. 12, n. 4, p. 1043-1069, 2008.

VERSCOORE, J. R. **Redes de Cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio grande do Sul**. Porto Alegre, FEE, 2004. 264 p.

VERSCOORE, J. R. **Redes de cooperação interorganizacionais: a identificação de atributos e benefícios para um modelo de gestão**. 2006. 253f. Tese (Programa de Pós-Graduação em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

WAARDEN, F.V. Emergence and development of business Interest associations: an example from The Netherlands. **Organization Studies**, v.13, n.4, p.521-561, 1992.

WBCSD - **World Business Council for Sustainable Development**. A eco-eficiência: criar mais valor com menos impacto. Lisboa, 2000.

WEBER, M. Economia y sociedad. México: **Fondo de Cultura Económica**, 1992.

WILDEMAN, L. Alliances and networks: the next generations. **International Journal of Technology Management**, v. 14, n.1/2, 1998.

WILLIAMS, S.; SCHAEFER, A. Small and Medium-Sized Enterprises and Sustainability: Managers' Values and Engagement with Environmental and Climate Change Issues. **Business Strategy and the Environment**, v. 22, p. 173–186, 2013.

WITTMANN, M. L.; NEGRINI, F. N.; VENTURINI, T. V. As redes empresariais como uma alternativa para aumentar a competitividade de empresas do setor e comércio varejista. **Anais do I Encontro de Estudos em Estratégia 3Es**, 2003.

YARIME, M., TAKEDA, Y., & KAJIKAWA, Y. Towards institutional analysis of sustainability science: a quantitative examination of the patterns of research collaboration. **Sustainability Science**, v. 5, n.1, p. 115-125, 2010.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. 200 p.

APÊNDICE A- Termo de Consentimento Livre e Esclarecido do Entrevistado**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ECONOMIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS****Termo de Consentimento Livre e Esclarecido**

Tema da Pesquisa: O DESENVOLVIMENTO DE INICIATIVAS DE SUSTENTABILIDADE EM REDES DE COOPERAÇÃO

Pesquisadora responsável: Lisilene Mello da Silveira

Instituição: Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUCRS

Orientadora: Maira de Cassia Petrini

Prezado(a) Senhor(a): Você está sendo convidado a participar como informante de uma pesquisa científica. Antes de concordar em participar das atividades, é muito importante que você compreenda as informações e instruções contidas neste documento. O pesquisador esclarecerá todas as suas dúvidas antes que você decida participar.

Objetivo do estudo: O objetivo desta pesquisa é analisar se o contexto de rede de cooperação influencia no desenvolvimento de iniciativas de sustentabilidade.

Sigilo: As informações fornecidas por você serão tratadas em sigilo. Não serão identificadas as redes de cooperação nem os participantes da pesquisa em nenhum momento, mesmo quando os resultados da pesquisa forem divulgados em qualquer forma.

Da garantia de esclarecimento e acesso à informação: É garantido ao participante tomar conhecimento e obter informações, a qualquer tempo, dos procedimentos e métodos utilizados neste estudo, bem como dos resultados parciais e finais desta pesquisa. Para tanto, a pesquisadora responsável poderá ser contatada a qualquer momento.

Eu, _____, declaro que obtive todas as informações necessárias e esclarecimentos quanto às dúvidas por mim apresentadas e, por estar de acordo, assino o presente documento em duas vias de igual conteúdo e forma, ficando uma em minha posse.

- () Autorizo gravar entrevistas e outras atividades realizadas.
() Não autorizo gravações e atividades realizadas de qualquer tipo.

_____, ____ de _____ de _____.

Pesquisadora Responsável
(assinatura)

Participante da Pesquisa
(assinatura)

APÊNDICE B - Instrumento de Pesquisa

BLOCO 1. Informações Gerais

- 1.1 REDE DE COOPERAÇÃO: _____
- 1.2 DATA DE FUNDAÇÃO: _____
- 1.3 NÚMERO DE EMPRESAS ASSOCIADAS: _____
- 1.4 FUNÇÃO/ATIVIDADES QUE DESEMPENHA O RESPONDENTE: _____
- 1.5 NOME DO ENTREVISTADO: _____
- 1.6 EMPRESA DO ENTREVISTADO: _____
- 1.7 CONTATO DO ENTREVISTADO: _____
- 1.8 DATA DA ENTREVISTA: _____
- 1.9 DURAÇÃO DA ENTREVISTA: _____

BLOCO 2. Iniciativas de Sustentabilidade (Econômicas, Sociais e Ambientais)

O objetivo deste bloco de perguntas é identificar as iniciativas de sustentabilidade no contexto de Redes de Cooperação.

Nesta pesquisa Sustentabilidade é vista como: Atender às necessidades das gerações presentes sem que se comprometa a capacidade das gerações futuras satisfazerem suas próprias necessidades (BRUNDTLAND, 1987), desenvolvendo ações que envolvam os **aspectos ambientais e sociais**, além dos **econômicos**.

2.1. O que o(a) senhor(a) entende por Sustentabilidade? Por favor, explique.

2.2 A rede desenvolve iniciativas sustentáveis (ações voltadas para os aspectos ambientais, sociais e econômicos)? (GG10). Se sim, exemplifique.

2.2.1 Quais fatores levaram à adoção destas iniciativas?

2.2.2 A rede monitora os resultados dessas iniciativas, e tem alguma auto avaliação formal de como suas atividades podem impactar a sociedade nos aspectos econômicos, sociais e ambientais? (GG10, GG8, GG3).

2.2.3 A rede elabora informativos de sustentabilidade, mesmo que sem periodicidade?

Exemplos: web site, relatório anual, boletins informativos. (GG4).

2.3 A rede faz estudos socioambientais com o objetivo de incluí-los em suas estratégias ou nas de suas associadas, ou busca informações externas (pesquisas de mídia e outros) para auxiliar na identificação de seus impactos econômicos, sociais e ambientais? (E9, GG9).

2.4 A rede inclui aspectos sociais e questões ambientais em suas estratégias, e busca conscientizar todos os níveis hierárquicos da rede a fim de envolvê-los e gerar compreensão e comprometimento em relação às iniciativas de sustentabilidade? (E2, E1, E3, E8, GG7, GG11).

2.5 No setor de atuação da rede cumprem-se as exigências da sociedade e legais nas questões sociais e ambientais (ética, valores, legislação específica, produtos/serviços que trabalhem a favor do meio ambiente, destinação adequada de resíduos)? (GG5, GG6, A1, A7, A8, A11, A12, A14, GG2, S11, S12, S13, S14, S15, S16).

2.6 E as empresas associadas da rede cumprem essas exigências?

2.7 A rede identifica riscos estratégicos, financeiros, regulatórios, reputacionais ou operacionais relacionados a seus impactos socioambientais de curto e médio prazos (direitos humanos, impactos na saúde e bem-estar de empregados, terceiros ou comunidade do entorno)? Se sim, há um procedimento de gestão desses riscos? (E10, E11, S3).

2.8 A rede incentiva para que as associadas realizem iniciativas pontuais para a redução no uso ou desenvolvimento de novos produtos e serviços, seja por meio da reutilização, venda dos resíduos ou como resultado do estudo e análise do ciclo de vida dos seus produtos/serviços dando preferência à compra de insumos ou serviços socialmente responsáveis? (A10, A13, E6, E7).

2.9 A rede participa ou dá suporte a iniciativas ambientais das empresas associadas? (A4, A5).

2.10 A rede identifica as necessidades dos consumidores/clientes de suas associadas com relação a aspectos socioambientais em seus produtos ou serviços e investe em pesquisa e desenvolvimento voltados para a inovação em sustentabilidade? (E5, E4, A9, S10).

2.11 A rede promove ações educacionais ou desenvolve, ou/e participa de políticas públicas, voltadas ao consumo consciente e educação ambiental? (A5, A6, A16, S12).

2.12 A rede participa de algum programa de prevenção ambiental ou social (por exemplo: Programa de Qualidade Ambiental, MPE Brasil - Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas, Programas que utilizem os 4R's: repensar, reduzir, reutilizar e reciclar)? (A2, A8).

2.13 A rede comunica seus padrões de comportamento aos empregados e partes interessadas (clientes, fornecedores, comunidade) que influenciam seus valores, cultura, integridade, estratégia e operação? (GG1).

2.14 A rede assegura-se de não praticar discriminação, ela mesma ou as suas associadas, contra empregados, clientes, terceiros ou qualquer outra parte interessada com a qual possuam relacionamento, incluindo a comunidade do entorno? Além disso, ressalta em seus valores o compromisso com relações de trabalho decentes e justas? (S1, S5).

2.15 A rede possui procedimentos formais e claros de promoção e aumento salarial e compensa as horas extras de seus empregados de forma regular e registrada? (E2, S2, S6, S9).

2.16 A rede oferece treinamentos aos empregados que estimulam o desenvolvimento profissional, além das atividades atuais, como treinamentos regulares em saúde e segurança com empregados, estende o programa de saúde e segurança aos empregados das associadas? (S7, S8, A17).

BLOCO 3. FATORES PARA A ADOÇÃO DA SUSTENTABILIDADE

O objetivo deste bloco de perguntas é identificar quais os fatores que influenciam a adoção de iniciativas de sustentabilidade no contexto de Rede de Cooperação, em relação aos fatores genéricos de adoção de sustentabilidade.

3.1 A seguir, são listados alguns fatores que influenciam a adoção de iniciativas de sustentabilidade, que foram identificados em pesquisas sobre o tema. De acordo com a sua percepção, indique “sim” ou “não” para a existência de cada um deles e aponte o como e por que eles influenciam na adoção de iniciativas de sustentabilidade referente a Rede de Cooperação.

Fatores/ Aspecto genérico de adoção de sustentabilidade	Sim/Não
Influência dos Stakeholders (por exemplo: Setor industrial; Localização geográfica; Comunidade local; Agências ou bancos financiadores; Seguradoras; ONGs; Consumidores; Movimentos sociais e ambientalistas; Governos; Sindicatos)?	
Como? Por quê?	
Legislação (por exemplo: Legislação ambiental; Novas regulamentações, regras e normas)?	
Como? Por quê?	
Estrutura organizacional (por exemplo: Estrutura de governança; Criação de uma equipe de sustentabilidade formal)?	
Como? Por quê?	
Reputação Organizacional?	
Como? Por quê?	
Legitimidade?	
Como? Por quê?	
Recursos da Organização (Tamanho; Tempo de existência; Grau de internacionalização; Posição na cadeia de valor; Atitudes gerenciais, motivacionais e estratégicas)?	
Como? Por quê?	
Comprometimento e Liderança da administração?	
Como? Por quê?	
Prevenção de acidentes ecológicos?	
Como? Por quê?	
Flexibilidade da organização para adaptar-se a mudanças?	
Como? Por quê?	
Consciência ecológica?	
Como? Por quê?	
A Vantagem Competitiva que a rede busca (Redução de custos; Custos de tratamento e disposição de resíduos; Custos de matérias primas e de produção; Atualização tecnológica; Otimização da qualidade dos produtos acabados)?	
Como? Por quê?	

3.2 Existem outro(s) fator(es), não listados na questão anterior (pergunta 3.1), que em sua opinião são relevantes para a adoção de iniciativas de sustentabilidade (econômica, social e ambiental) na Rede de Cooperação? Se sim, mencione qual e comente como e por que.

3.3 Quais são os 3 (três) fatores, na sua opinião, que mais influenciam para a adoção de iniciativas de sustentabilidade (econômica, social e ambiental) na sua rede? Explique.

3.4 Na sua percepção, existe relação entre as iniciativas de sustentabilidade realizadas pelas empresas associadas com os fatores que influenciam esta adoção? E como é esta relação?

BLOCO 4. CARACTERÍSTICAS DAS REDES DE COOPERAÇÃO

O objetivo deste bloco de perguntas é identificar as características da Rede de Cooperação em relação às características genéricas das Redes de Cooperação; além disso, identificar quais dessas características favorecem a adoção de iniciativas sustentáveis da Rede de Cooperação.

4.1 A seguir, são listadas algumas características das redes de cooperação identificadas em pesquisas sobre o tema, sendo disponibilizados os conceitos de cada característica, conforme o Quadro 3 – Síntese das características e elementos das Redes de Cooperação, deste trabalho. De acordo com a sua percepção, indique “sim” ou “não” para a existência de cada uma delas na sua rede e indique também se esta característica influencia a adoção de iniciativas de sustentabilidade em rede de cooperação, apontando como e por que elas influenciam na adoção de tais iniciativas.

Característica/ Aspecto genérico das Redes de Cooperação	Existência Sim/Não	Influência Sim/Não
A interação é o estabelecimento de relações que buscam a sinergia coletiva, partindo de capacidades individuais de cada empresa. Como? Por quê?		
A disposição e relação social 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. Como? Por quê?		
A complementaridade é o desenvolvimento de relacionamentos que habilitam o acesso a recursos não existentes na empresa e também sua combinação com aqueles disponíveis na rede. Como? Por quê?		
A coerência é uma tarefa articuladora, que permite os esforços de cada integrante da rede sejam direcionados para um objetivo concreto comum, o qual deve funcionar como princípio organizador. Como? Por quê?		
A conectividade trata-se da intensidade e frequência da comunicação entre indivíduos, grupos ou organizações. Como? Por quê?		
A confiança 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. Como? Por quê?		
A competência coletiva é uma ação interativa coletiva alicerçada nas habilidades dos indivíduos, baseando-se no foco do grupo. Como? Por quê?		
A 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. Como? Por quê?		
A 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. Como? Por quê?		
A 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.		
Como? Por quê?		
A 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.		
Como? Por quê?		

4.2 Existem outra(s) característica(s), não listadas na questão anterior (pergunta 4.1), que em sua opinião são relevantes para a adoção de iniciativas de sustentabilidade (econômica, social e ambiental) na Rede de Cooperação? Se sim, mencione qual e comente por que.

4.3 Quais são as 3 (três) características de redes de cooperação, na sua opinião, que mais influenciam para a adoção de iniciativas de sustentabilidade (econômica, social e ambiental) na sua rede? Explique.

4.4 Na sua percepção, existe relação entre as iniciativas de sustentabilidade realizadas pelas empresas com o fato dela pertencer a uma Rede de Cooperação? E como é esta relação?

4.5 O que poderia ser melhorado quanto às iniciativas de sustentabilidade da rede? Como a rede poderia facilitar o desenvolvimento dessas iniciativas nas empresas associadas? Explique.

APÊNDICE C - Codificação das Práticas Sustentáveis dos Indicadores Ethos

Dimensão	Código	Iniciativa
Estratégica	E1	A rede inclui aspectos sociais e questões ambientais em suas estratégias.
	E2	As estratégias de sustentabilidade da rede têm como objetivo aumentar a eficiência no uso de recursos naturais e reduzir impactos socioambientais.
	E3	Os aspectos socioambientais são incluídos nas decisões de operação, investimento ou financiamento da rede.
	E4	A rede investe em pesquisa e desenvolvimento voltados para a inovação em sustentabilidade.
	E5	A rede identifica as necessidades de seus consumidores/ clientes com relação a aspectos socioambientais em seus produtos ou serviços.
	E6	A rede realiza análises do ciclo de vida de seus produtos e serviços.
	E7	A rede dá preferência à compra de insumos ou serviços socialmente responsáveis.
	E8	A proposta de valor da rede considera princípios de sustentabilidade.
	E9	A rede realiza estudos de impacto socioambiental e os considera em seu planejamento estratégico.
	E10	A rede identifica riscos estratégicos, financeiros, regulatórios, reputacionais ou operacionais relacionados a seus impactos socioambientais de curto e médio prazo.
	E11	A rede tem procedimentos de gestão desses riscos, monitorados periodicamente.

Dimensão	Código	Iniciativa
Social	S1	A rede assegura-se de não praticar discriminação contra empregados, clientes, terceiros ou qualquer outra parte interessada com a qual a rede possua relacionamento, incluindo a comunidade do entorno.
	S2	A rede possui conhecimento dos potenciais riscos e impactos aos direitos humanos que causa, como por exemplo, impactos na saúde e bem-estar de empregados, terceiros ou comunidade do entorno.
	S3	A rede possui ações junto à comunidade do entorno para mitigar os riscos relacionados aos direitos humanos em suas operações.
	S4	A rede envolve-se no desenvolvimento de políticas públicas que visam à erradicação do trabalho forçado.
	S5	A rede ressalta em seus valores o compromisso com relações de trabalho decentes e justas.
	S6	A rede possui procedimentos formais e claros de promoção e aumento salarial.
	S7	A rede oferece treinamentos aos empregados que estimulam o desenvolvimento profissional, além das atividades atuais.
	S8	A rede realiza regularmente treinamentos em saúde e segurança com empregados.
	S9	A rede compensa as horas extras de todos os empregados, incluindo gerentes e executivos, de forma regular e registrada.
	S10	A rede propaga uma nova abordagem no desenvolvimento de produtos, usando metodologias como ecodesign, impacto zero, entre outras, como novas metas do seu P&D.
	S11	A rede fornece aos consumidores informações confiáveis, consistentes, verdadeiras, comparáveis e verificáveis sobre fatores ambientais e sociais relacionados à produção e entrega de seus produtos e serviços.
	S12	A rede promove ações de educação para o consumo consciente, mencionando impactos sociais, ambientais e econômicos das escolhas do consumidor.
	S13	A rede oferece serviços de coleta e reciclagem de fácil acesso para o consumidor.
	S14	A rede apoia o consumidor com ações educativas que acompanham a venda de produtos sustentáveis e oferece incentivos econômicos aos clientes que usam as facilidades de reciclagem ou reuso do produto.
	S15	A rede tem como regra substituir produtos sem certificação de sustentabilidade por produtos certificados.
	S16	A rede procura responder a todas as reclamações e manifestações da comunidade que são motivadas por seus impactos.

Dimensão	Código	Iniciativa
Ambiental	A1	A rede cumpre a legislação vigente com relação ao controle das emissões atmosféricas.
	A2	A rede direciona seus empregados e partes interessadas em relação aos impactos ambientais negativos específicos das suas atividades e na definição de medidas de mitigação de impactos negativos.
	A3	A rede adota medidas corretivas aos impactos ambientais negativos.
	A4	A rede participa ativamente de iniciativas ambientais.
	A5	A rede adequa-se rapidamente a novos acordos e regras ambientais.
	A6	A rede possui uma política ambiental e realiza mapeamento e mitigação dos impactos negativos.
	A7	A rede cumpre a legislação de destinação adequada de resíduos, incluindo os resíduos perigosos.
	A8	A rede possui programas de prevenção à poluição que se baseiam-se 4Rs: repensar, reduzir, reutilizar e reciclar, ou semelhante.
	A9	A rede realiza investimentos no desenvolvimento de novas tecnologias de produção mais limpa.
	A10	A rede realiza iniciativas pontuais para redução do uso de materiais. Usa este plano de redução de materiais como referência para desenvolvimento ou reformulação de produtos (ex. uso de novos materiais, substituição por materiais renováveis, entre outros), remuneração de empregados e prestação de contas.
	A11	A rede realiza campanhas com empregados, por exemplo, redução de impressões, reutilização dos copos descartáveis, entre outros, visando à diminuição do consumo de materiais.
	A12	A rede tem indicadores para o monitoramento contínuo da sua geração de resíduos.
	A13	A rede vende resíduos às empresas terceiras, que os utilizam como insumo em seus processos.
	A14	A rede realiza iniciativas pontuais para a redução do consumo de água e energia.
	A15	A rede possui um mapeamento das localidades de suas atividades, como terras próprias, arrendadas e outras que estejam em áreas de alto índice de biodiversidade.
	A16	A rede realiza eventos de conscientização e educação ambiental, voltados a familiares, comunidade e outras partes interessadas.
	A17	A rede estende seu programa de saúde e segurança aos seus empregados de transporte e logística.

Dimensão	Código	Iniciativas
Governança e Gestão	GG1	A rede comunica seus padrões de comportamento aos empregados e partes interessadas que influenciam seus valores, cultura, integridade, estratégia e operação.
	GG2	A rede possui práticas voltadas ao desenvolvimento de valores éticos.
	GG3	A administração da rede possui processo formal de auto avaliação que inclui critérios socioambientais.
	GG4	A rede elabora informativos de sustentabilidade, mesmo que sem periodicidade.
	GG5	A rede exige cumprimento da legislação na seleção de fornecedores.
	GG6	A rede cumpre com os requisitos legais pertinentes e mantém licenças de operações para suas atividades.
	GG7	A rede identifica como os princípios de sustentabilidade se aplicam às diferentes áreas da organização.
	GG8	A rede avalia como suas atividades podem impactar a sociedade nos aspectos econômicos, sociais e ambientais.
	GG9	A rede busca informações externas (pesquisas de mídia e outros) para auxiliar na identificação de seus impactos econômicos, sociais e ambientais.
	GG10	A rede possui práticas de sustentabilidade e monitora seus resultados.
	GG11	A rede conscientiza todos os níveis hierárquicos da rede, a fim de envolvê-los e gerar compreensão e comprometimento em relação às ações de sustentabilidade.