

UM ESTUDO SOBRE A RELAÇÃO ENTRE COOPERAÇÃO ORGANIZACIONAL E ESTRATÉGIA PARA SUSTENTABILIDADE

MARTA FABIANO SAMBIASE

Universidade Presbiteriana Mackenzie
martafsambiasi@gmail.com

REBECCA DIAS FERREIRA

Universidade Presbiteriana Mackenzie
rebecca.diasferreira@gmail.com

GABRIELA ABOUNEMER NEME GARCIA MARTINEZ

Universidade Presbiteriana Mackenzie
gabi_neme@hotmail.com

CAROLINE VICENTE DIORIO

Universidade Presbiteriana Mackenzie
carol.vic11@gmail.com

UM ESTUDO SOBRE A RELAÇÃO ENTRE COOPERAÇÃO ORGANIZACIONAL E ESTRATÉGIA PARA SUSTENTABILIDADE

A trajetória da gestão estratégica visa alcançar longevidade principalmente quanto ao desempenho econômico. Porém, ao longo dos anos, alguns autores têm desenvolvido visões complementares aos objetivos estratégicos tradicionais, que vão além da busca da vantagem competitiva econômica. Hart (1995), pela Visão Baseada em Recursos Natural (VBRN), propõe considerar os recursos naturais da empresa, assim como os demais recursos e capacidades tradicionalmente conhecidos. Já Porter (2011), em sua visão complementar à Teoria da Vantagem Competitiva, concentra-se no valor compartilhado como sendo o “lucro certo”, ou seja, o lucro que gera benefícios para a sociedade de maneira mais ampla do que o tradicional lucro econômico. Percebe-se nestas abordagens estratégicas, uma preocupação e inclusão dos princípios do Desenvolvimento Sustentável¹, visando organizações com estratégias para a sustentabilidade.

As estratégias para a sustentabilidade estão mais de acordo com a racionalidade ecológica, que segundo Layrargues (1998), trata da questão ambiental sob a ótica da ecologia social, em complemento à racionalidade econômica, dirigida pelo reducionismo econômico da eficiência e produtividade; a parte de uma disputa ideológica, ambas representam oportunidades empresariais, possibilitando inserir a variável ecológica como uma variável de mercado, ou seja, como um motor de competitividade. Orsato (2006) defende que investimentos relacionados ao meio ambiente podem trazer vantagem competitiva; por exemplo, consumidores tem valorizado como as empresas gerenciam seus processos e reconhecem investimentos para o ambiente ecológico e social, independente da qualidade ou performance de seus produtos ou serviços.

Para alcance de uma racionalidade ecológica organizacional, acredita-se que as empresas precisam se relacionar com vários atores e parceiros, dada à complexidade das dimensões da sustentabilidade e Desenvolvimento Sustentável (LAYRARGUES, 1998). A Visão Relacional (VR) defende então, que as relações organizacionais também podem ser uma maneira de obtenção de vantagem competitiva. Para Dyer e Singh (1998) a VR vai além dos limites da empresa, se concentrando na análise interorganizacional, argumentado que a vantagem competitiva decorre da colaboração entre as empresas. Enfim, organizações que mantenham relações cooperativas, internas ou externas tendem a realizar estratégia para sustentabilidade com mais facilidade e mais bem sucedidas do que organizações que não praticam a cooperação em suas relações. A estratégia de cooperação entre as empresas fortalece sua rede de valores, assim como relações cooperativas estimulam a formação de capital social, buscando alcançar recursos, de maneira mais rápida ou eficiente; e que por sua vez alcançam condições mais apropriadas para contribuir com um desenvolvimento sustentável (NALEBUFF e BRANDENBURGUER, 1996; COLEMAN, 1990).

Diante deste panorama, este trabalho tem como objetivo geral levantar a relação entre cooperação, inter e intraorganizacional, e estratégia orientada para a sustentabilidade. Para isto, foi adotado o tipo de pesquisa exploratório e método quantitativo, com coleta de

¹ Desenvolvimento Sustentável é tido como uma forma de desenvolvimento que busca padrões de vida desejáveis atendendo as necessidades do presente, sem comprometer a capacidade da geração futura de satisfazer sua própria necessidade (CMDS, 1988).

dados a partir da percepção de estudantes de Administração de Empresas que já tenham trabalhado ou estejam trabalhando em organizações, há pelo menos, um ano.

Segundo Porter (2011), a relevância deste tema se justifica pela importância de estratégias para sustentabilidade em busca de vantagem competitiva de mercado e valor compartilhado. A importância deste estudo está na cooperação e sua influência para a estratégia para sustentabilidade, atendendo expectativas dos acionistas, colaboradores, da sociedade e do mercado (FIALHO, 2008).

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O levantamento teórico está embasado nas seguintes abordagens teóricas: estratégia empresarial, co-opetição e capital social, apresentadas a seguir.

2.1 Administração Estratégica e seus Objetivos

O termo estratégia vem sendo redefinido ao longo de décadas. A perspectiva histórica organiza conceitos mutáveis sobre estratégia conforme vislumbrada ou desenvolvida por quem atua na área, permitindo-nos identificar padrões que, de outra forma, poderia parecer um turbilhão de ideias (GHEMAWAT, 2007). Uma das definições mais utilizadas é apresentada por Wright, Kroll e Parnell (2000), que entendem que estratégia é o conjunto de planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização.

De acordo com Ghemawat (2007), a estratégia surgiu na Segunda Revolução Industrial na metade final do século XIX, nos Estados Unidos, como meio de modelar o ambiente competitivo. A Harvard Business School foi pioneira na promoção do pensamento estratégico. Já na década de 60, as escolas de administração e o Boston Consulting Group (BCG), começaram a focalizar a combinação das forças e fraquezas de uma empresa – sua competência distintiva - com as oportunidades e ameaças que ela enfrentava no mercado, essa combinação ficou conhecida pela sigla SWOT, e representou um grande avanço ao fazer o pensamento explicitamente competitivo tratar de questões de estratégia (GHEMAWAT, 2007).

O objetivo estratégico perseguido pelas organizações é a vantagem competitiva, que segundo Porter (2005) descreve o modo como uma empresa escolhe implementar uma estratégia a fim de obter e sustentar posições competitivas favoráveis. Uma análise da cadeia de valores busca compreender como um grande processo de atividades inter-relacionadas podem agregar valor ao cliente (MENEZES, 2005). A escolha de uma estratégia correta e coerente, que segundo Vasconcelos e Cyrino (2000), permita a firma adaptar-se à estrutura da indústria e adaptar seus elementos internos à sua posição, gera sinergia e coerência interna que torna possível a execução de uma estratégia bem-sucedida, podendo levar a vantagem competitiva.

Uma visão complementar de Porter (2011) sobre os objetivos estratégicos, concentra-se na Criação de Valor Compartilhado como uma nova abordagem à gestão, onde há um reconhecimento das necessidades da sociedade e não só das necessidades econômicas convencionais. Não tem a ver com dividir o valor gerado pela empresa, e sim aumentar o bolo total do valor econômico e social. Para Porter (2011), a geração de valor compartilhado propõe que a empresa pode criar valor econômico próprio com a criação de valor social, através de produtos e mercados que explorem continuamente as necessidades

da sociedade e levem a empresa a descobrir novas oportunidades de diferenciação e reposicionamento em mercados tradicionais, redefinindo a produtividade, inovando e estruturando sua cadeia de valor na perspectiva do valor compartilhado, consequentemente ganhando mais valor econômico. Além disso, promove o desenvolvimento de clusters locais, identificando deficiências em áreas ligadas a produção de valor da empresa e eliminação de tais deficiências através da criação de clusters locais, envolvendo colaboração da iniciativa privada junto as associações comerciais, agências públicas e ONGs (PORTER, 2011).

Segundo a VBR, o desempenho superior é sustentável quando uma firma possui recursos capazes de lhe render resultados extraordinários, quando estes são raros (não disponíveis com facilidade), difíceis ou custosos de serem imitados, e a firma possui condições organizacionais para explorar as rendas geradas por tais recursos (BRITO e VASCONCELOS, 2004). Tais condições são conhecidas como VRIO (valor, raridade, imitabilidade e organização) que são utilizadas para determinar o potencial competitivo de um recurso ou capacidade interna da empresa (BARNEY e HESTERLY, 2008).

Através da estrutura de análise VRIO, criado por Barney e Hesterly (2008), pode-se identificar se um recurso ou capacidade é um ponto forte ou fraco da organização. Barney e Hesterly (2008) afirmam que recursos valiosos e raros são apenas fonte de vantagem competitiva temporária. Quando são valiosos, raros e custosos de imitar, podem ser uma fonte de vantagem competitiva sustentável. Para aproveitar por completo o potencial de seus recursos e capacidades, a empresa deve estar organizada apropriadamente, tais recursos organizacionais consistem em sistemas formais e informais de planejamento, controle e coordenação (BARNEY e HESTERLY, 2008).

Uma das implicações mais relevantes da VBR é a Paridade Competitiva e Vantagem Competitiva. Quando a empresa faz o que a concorrência faz, ela só pode ganhar paridade competitiva. Para ganhar vantagem competitiva, a empresa deve explorar seus próprios recursos valiosos, custosos de imitar e raros (BARNEY e HESTERLY, 2008). Rendas excepcionais não podem ser concretizadas a partir da análise de oportunidades externas, pois as informações e as técnicas de análise dessas oportunidades estão acessíveis a todos os concorrentes, por outro lado, as informações sobre os recursos da organização permanecem como propriedade exclusiva da empresa, reforçando a ideia de que a VBR, segundo Barney e Hesterly (2008), é uma teoria econômica que sugere que o desempenho da empresa é uma função dos tipos de recursos e capacidades que ela controla.

Para Porter (2011), a VBR também tem uma abordagem complementar, que implica em uma visão com base em recursos naturais da empresa, baseada na relação da empresa com o meio ambiente natural. Este estudo sugere que tanto os fatores internos quanto os fatores externos são cruciais para o sucesso competitivo (HART, 1995).

Diante do cenário atual onde a produção econômica não é ecologicamente sustentável, a tendência é que no futuro as empresas serão desafiadas a criar novos conceitos de estratégia, e a base para a obtenção de vantagem competitiva será cada vez mais enraizada em um conjunto de capacidades emergentes como a minimização de resíduos, design de produto verde, e cooperação tecnológica no mundo em desenvolvimento (GLADWIN, 1992; HART, 1994; KLEINER, 1991; SCHMIDHEINY, 1992 apud HART, 1995). Para isso, os estrategistas e teóricos organizacionais devem começar a entender como os recursos e capacidades podem render fontes sustentáveis de vantagem competitiva. No futuro é provável que a estratégia e a vantagem competitiva

estejam baseadas nas capacidades que facilitam a atividade ambientalista sustentável (HART, 1995).

Hart (1995) defende que uma visão limitada do ambiente da empresa torna a VBR inadequada como base para a identificação de importantes fontes de vantagem competitiva futuras, propondo uma visão baseada em recursos naturais da empresa, com base na relação da empresa com o meio ambiente natural.

2.2 Estratégia para a sustentabilidade

Depois de começarem a assumir voluntariamente algum tipo de “responsabilidade social” nos anos 60, além dos requisitos legais que eram exigidos, as empresas e as organizações acabaram se envolvendo com outros compromissos, como a preservação ambiental, a qualidade do produto ou serviço, salários justos, equidade de gênero e raça no trabalho, entre outros (QUELHAS, 2009).

Uma empresa sustentável é aquela que contribui para o desenvolvimento sustentável ao gerar, simultaneamente, benefícios econômicos, sociais e ambientais, conhecidos como os três pilares do desenvolvimento sustentável (ELKINGTON, 2001; HART e MILSTEIN, 2004). Em poucos anos ficaram mais visíveis as inter-relações entre as dimensões da sustentabilidade, dando direção ao tripé, que integra as dimensões econômica, ambiental e social voltando para um necessário equilíbrio entre estas (SILVEIRA, 2012). Para Hart e Milstein (2004) as organizações que adotarem as medidas de sustentabilidade, garantirão a sobrevivência em longo prazo e contribuirão para a criação de um mundo sustentável.

Outro desafio que as empresas têm enfrentado é criar uma interação com os *stakeholders*, principalmente os externos, atentando para a responsabilidade por produto e desenvolvimento de soluções economicamente interessantes para os problemas sociais e ambientais do futuro (HART e MILSTEIN, 2004). Para Elkington (2001), o desafio central para a primeira metade do século XXI será fazer com que os mercados operem de forma forte e consistente para o apoio do desenvolvimento sustentável.

Para Sambiase (2009), a estratégia empresarial é responsável pelas condições de alcance e manutenção das necessidades empresariais do presente, sem comprometer as gerações futuras nas suas atividades de negócios. Dessa maneira, autores adotam o termo “Estratégia para Sustentabilidade” (ORSATO, 2006; WERBACH, 2009) para definir os objetivos organizacionais com base nos princípios do Desenvolvimento Sustentável. Sambiase (2009) esclarece que a Estratégia para a Sustentabilidade busca estabelecer planos, objetivos, formas e mecanismos para implantação, monitoramento e controle de condutas empresariais que contribuam para alcance de desenvolvimento sustentável.

Segundo Orsato (2006), alguns profissionais acadêmicos afirmam que investimentos relacionados ao meio ambiente podem trazer vantagem competitiva, e que a correlação entre esses dois aspectos motiva as empresas a irem além da conformidade legal, e que a própria competição promove aumento de práticas ecologicamente sustentáveis. Os consumidores estão se preocupando mais com a proteção ao meio ambiente através de seu comportamento de compras. Isso demonstra um número crescente de consumidores que estão valorizando como as empresas gerenciam seus processos.

Orsato (2006) sugere quatro tipos de estratégias competitivas ambientais genéricas, identificando condições específicas em que tais estratégias podem melhorar a competitividade da empresa.

De acordo com Fialho (2008), gerir atividades de um empreendimento de forma sustentável, atendendo expectativas dos acionistas, colaboradores, sociedade e do mercado é, atualmente, um diferencial na competitividade empresarial. Para Sachs (2008), as soluções para os problemas sociais e ecológicos não estão nas forças de mercado, tendo em vista sua incapacidade de superá-los, mas sim na cooperação global.

De acordo com Louette (2007), destaca-se, entre os principais documentos internacionais inspiradores para a RSE, as Diretrizes para Empresas Multinacionais da OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico), onde uma de suas principais diretrizes, objetiva assegurar que as atividades das empresas estejam em harmonia com as políticas governamentais, de modo a fortalecer a confiança entre as empresas e as sociedades nas quais elas realizam operações, ajudando a melhorar o clima para investimentos estrangeiros e contribuir para o desenvolvimento sustentável (LOUETTE, 2007).

As estratégias de cooperação são adotadas, neste contexto, como meio de ampliar os recursos organizacionais; a cooperação entre as empresas é um meio de alcançar tais recursos não presentes nas mesmas, de maneira mais rápida ou eficiente, alcançando condições para contribuir em um desenvolvimento sustentável e melhor desenvolver uma estratégia para sustentabilidade (NALEBUFF e BRANDENBURGUER, 1996).

2.3 Co-opetição e Estratégia de cooperação

A Teoria dos Jogos estuda a interação estratégica entre agentes que se comportam racionalmente e ajuda a entender o processo de tomada de decisão desse, explorando as possibilidades de interação racional, que nem sempre se dão em conjunto com a intuição (FIANI, 2004). Segundo Nalebuff e Brandenburger (1996), a Teoria dos Jogos analisa situações em que o destino das pessoas são interdependentes, ela fornece uma maneira sistemática de desenvolver estratégias quando a sorte de uma pessoa depende do que as outras façam. As regras do jogo são iguais para todos os jogadores e o desenvolvimento do jogo é influenciado pelo tamanho do bolo. A estratégia correta leva em consideração além da sua percepção do jogo, a percepção da percepção que o outro tem do jogo, porém não é possível prever exatamente como o outro irá agir e nem o desenvolvimento do jogo, o que se obtém não depende do talento do jogador, e sim do poder que o jogador possui, bem como o poder dos outros jogadores que disputam o bolo, portanto o poder é determinado pela estrutura do jogo, e com a Teoria dos Jogos é possível mensura-lo (NALEBUFF e BRANDENBURGUER, 1996).

A co-opetição, termo utilizado para unir competição e cooperação defende que é possível competir sem matar os seus rivais, a lógica do ambiente de negócios é “aumentar o bolo”. A competição sem uma estratégia pode gerar uma luta destrutiva, diminuindo cada vez mais o bolo, não sobrando nada para capturar e tornando-se um jogo de ganha e perde. A teoria dos jogos torna essa mentalidade hostil um mau negócio, pois leva os jogadores a perder a oportunidade de ganhar-ganhar (SAMBIASE-LOMBARDI, 2009).

A ideia da Teoria dos jogos e co-opetição torna possível explorar a concorrência e a cooperação de forma simplificada; admite-se que os negócios são um jogo e os componentes da rede de valores são os jogadores. A rede de valores possibilita verificar a simetria e interdependência entre os participantes do jogo. Na dimensão vertical dessa encontram-se os clientes e fornecedores e na dimensão horizontal encontram-se os concorrentes e complementadores, um jogador é considerado seu complementar se os

clientes valorizam mais o seu produto quando eles têm o produto do outro jogador do que quando têm o seu produto isoladamente (NALEBUFF e BRANDENBURGUER, 1996).

As estratégias de cooperação surgem neste contexto como um meio das empresas crescerem e se diferenciarem dos concorrentes, em busca de um objetivo em comum, para desenvolver vantagens competitivas criadoras de valor para seus clientes e estabelecer uma posição favorável perante os concorrentes (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2008). Complementando a ideia anterior, Porter (2005) afirma que inter-relações de mercado criam a necessidade de estratégias consistentes das unidades empresariais, de modo a ganhar o impacto máximo com clientes ou canais comuns, portanto é necessário um grau de consistência para se obter e explorar qualquer forma de inter-relação.

As estratégias de colaboração entre empresas combinam recursos para conseguir uma posição mais forte, essas relações colaborativas podem ser difíceis de imitar e aumentam seu valor como ferramenta competitiva (HARRISON, 2005). Uma vantagem competitiva desenvolvida por meio de uma estratégia de cooperação é chamada de vantagem colaborativa ou relacional (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2008).

Powell (1987), afirma que as empresas adotam acordos cooperativos para obter acesso rápido a novas tecnologias ou mercados, compartilhar risco em atividades, se beneficiarem de mercadorias de escala em pesquisa ou produção, ter acesso a outras fontes de conhecimento e também complementar perfis. Podem existir diversas formas de cooperação entre empresas, tais como, *joint ventures*, alianças estratégicas, pactos de pesquisa colaborativa, acordos recíprocos, organizações satélite, redes de negócios, franquias, etc. (SAMBIASE-LOMBARDI, 2003).

Uma vez que as empresas são formadas por indivíduos e estes podem se comportar de maneira cooperativa ou não, Axelrod (2010), pela Teoria da Cooperação, baseou-se na pesquisa de indivíduos que buscam seus próprios interesses sem o auxílio de uma autoridade central para forçá-los a cooperar entre si, considerando que a cooperação não é totalmente relacionada na preocupação com os outros ou no bem estar do grupo. O desenvolvimento da cooperação pode surgir a partir de grupos de indivíduos que adotam a reciprocidade como base da cooperação, dessa forma esses grupos que cooperam podem se proteger da invasão de estratégias menos cooperativas.

Os benefícios da cooperação podem ser observados através do Dilema do Prisioneiro, que demonstra que o que é melhor para cada pessoa individualmente conduz a deserção mútua, ao passo que todos seriam beneficiados se houvesse uma cooperação mútua. Dessa forma assume-se que a recompensa pela cooperação mútua é maior que a média da recompensa em explorar e ser explorado (AXELROD, 2010).

O comportamento cooperativo pode ser percebido nas relações organizacionais, internas à empresa ou externas, em sua rede de valor, por exemplo. A seguir será diferenciada a cooperação interorganizacional e intraorganizacional.

2.3.1 Cooperação Interorganizacional

Dentre as formas de cooperação interorganizacional, as alianças estratégicas têm sido usadas com frequência; para Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), as alianças estratégicas são os principais tipos de estratégia de cooperação, onde as empresas combinam alguns de seus recursos e capacitações para criar uma vantagem competitiva e atingir os objetivos organizacionais.

Segundo Barney e Hesterly (2008), as alianças estratégicas criam valor ao explorar oportunidades e neutralizar ameaças com que uma empresa se depara. A habilidade das alianças estratégicas em ser fonte de vantagem competitiva sustentável, pode ser analisada utilizando-se o modelo do VRIO, elas permitem que as empresas criem o valor que não conseguiram desenvolver de forma isolada e entrar nos mercados de maneira mais rápida (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2008).

Outra forma de cooperação são as redes estratégicas, caracterizadas por uma parceria de longa duração e reciprocidade, onde as transações acontecem por meio de trocas entre indivíduos engajados em ações recíprocas, presenciais e mutuamente suportadas (SAMBIASE-LOMBARDI, 2003). Inicialmente as redes de empresa são formadas com objetivo de reduzir incertezas e riscos, organizando atividades econômicas a partir da coordenação e cooperação entre empresas. As redes podem configurar-se como redes flexíveis de pequenas e médias empresas, como por exemplo, clusters de empresas, redes de cooperação, ou ainda como gerenciamento da cadeia de suprimentos (LEON, 1998).

Segundo Sambiasi-Lombardi (2003), a base de uma forma em rede é a perspectiva de longa duração, que propicia maior dar e receber. Quando acontecem repetidas negociações na rede, a qualidade se torna mais importante que a quantidade e a reputação de um participante é um sinal visível de sua confiabilidade. A cooperação através de redes caracteriza uma maneira rápida de ter acesso ao conhecimento que está alocado fora desta, sem o risco desse conhecimento dissipar-se. As redes favorecem a propagação da informação, criando um ambiente favorável a inovação, e trazendo novas combinações da informação (POWELL, 1987).

A visão relacional vai além dos limites da empresa, se concentra também na análise interorganizacional (DYER e SINGH, 1998; LAVIE, 2006). Dyer e Singh (1998) argumentam que a vantagem competitiva decorre da colaboração entre as empresas, onde uma empresa agindo sozinha não é capaz de gerar vantagem competitiva, tal qual determinada pelas interações dinâmicas entre as organizações para criar benefícios mútuos. Esta visão é ecoada por Foss (1999), que indica que a vantagem competitiva sustentável pode ser proveniente de recursos de rede ou aprendizagem coletiva. Como sugerido por Foss, as empresas não são totalmente autossuficientes e podem gerar capacidades provenientes de interações entre empresas, como a partilha de conhecimentos, construção de relacionamento e padronização industrial (FOSS, 1999 apud WU, 2012).

Firmas tecnologicamente intensivas dependem de relacionamentos colaborativos para acessar pesquisa e explorar oportunidades tecnológicas emergentes. Primeiro, a colaboração provoca barreiras de entrada e aumenta o preço para entrar em determinado campo, onde comportamento oportunista é retirado da rede. Segundo, colaboração interfirma acelera a taxa de inovação tecnológica; firmas com parceiros experientes competem mais efetivamente na corrida de aprendizado; e terceiro, a confiança na colaboração tem, potencialmente, efeitos transformativos em todos os participantes. Aquelas ocasionadas numa rede de relações externas adotam mais inovações administrativas e saem na frente (POWELL, 1987; FOSS, 1993 apud SAMBIASE, 2009).

O papel da visão relacional oferece uma visão que sugere que os recursos críticos de uma empresa podem abranger os limites da empresa e também ser integrados aos recursos interorganizacionais e rotinas em que os vínculos interorganizacionais - idiossincráticos podem ser uma fonte de rendas relacionais e vantagem competitiva. A principal contribuição da visão relacional é esboçar uma teoria para considerar díades e redes de

empresas como uma unidade fundamental de análise com objetivo de demonstrar o desempenho individual superior da empresa (DYER e SINGH, 1998).

De acordo com a VBR, uma empresa sozinha deve tentar proteger, em vez de compartilhar, recursos valiosos, e evitar transbordamentos de conhecimento, o que poderia corroer ou eliminar a sua vantagem competitiva. Kale, Singh e Perlmutter (2000), também consideram que uma das maiores razões para que as firmas participem de alianças é adquirir know-how e capacidades dos seus parceiros de aliança. Ao mesmo tempo, as firmas buscam se proteger do comportamento oportunista dos seus parceiros, retendo seus próprios ativos essenciais. Destaca-se, aqui, que a pesquisa sobre estratégias cooperativas avança com base no campo da Teoria das Redes Sociais e na importância atribuída ao capital social ou relacional (KALE; SINGH e PERLMUTTER, 2000 apud BEGNIS; PEDROZO e ESTIVALETE, 2008). Esta estratégia só faz sentido quando o valor esperado do combinado nos fluxos de conhecimento dos parceiros excede a perda esperada / erosão de vantagens devido a difusão dos conhecimentos para os concorrentes.

O ponto de vista relacional argumenta que as empresas podem aumentar os lucros, aumentando a sua dependência de um número menor de fornecedores, aumentando os incentivos dos fornecedores para compartilhar conhecimento e melhorando o desempenho para fazer investimentos em relação ativos específicos. Assim, a empresa compradora pode garantir-lhes maior poder de barganha e, portanto, maiores incentivos para fazer investimentos não contráteis em inovação, capacidade de resposta, e partilha de informação, e o comprador acaba sendo melhor, mantendo um menor pedaço de um bolo maior. Desta maneira, a visão relacional pode ser diferente das visões existentes nas prescrições normativas oferecidas para os executivos (DYER e SINGH, 1998).

2.3.2 Cooperação Intraorganizacional e Capital Social

Segundo Cândido e Abreu (2000), as redes sociais, quando aplicadas a estudos intraorganizacionais, abrangem aspectos internos da organização partindo do princípio que uma organização internamente, pode ser visualizada como uma rede de pessoas, de departamentos e de setores específicos. Assim, a organização mantém uma constante rede de relações. Tendo em vista que a contribuição intelectual é cada vez mais importante nas organizações, o trabalho em equipe ganha destaque, pois ajuda a instituir uma organização baseada na cooperação, o que favorece mais rapidamente a dissipação de ideias, a inovação e o trabalho em rede (ROSSETTI et al., 2008).

Segundo Coleman (1990) capital social é a capacidade de relacionamento do indivíduo, sua rede de contatos sociais que no conjunto, melhoram a eficiência individual e fornece acesso a recursos. É possível destacar a relevância do capital social nas organizações, levando em consideração a influência das relações sociais sobre os atores na capacidade de cooperar no local de trabalho, baseado em ligações entre relações sociais e de produção (SPAGNOLO, 1999).

Para Putnam (1994), o capital social se reflete no grau de confiança existente entre os atores sociais, seu grau de associativismo e o acatamento às normas de comportamento cívico. Ele se fundamenta nas relações entre os atores sociais que estabelecem obrigações e expectativas mútuas, estimula a confiabilidade nas relações e agiliza o fluxo de informações, internas e externas. Os parceiros de troca constroem capital social por meio de atos repetidos de reciprocidade voluntária, onde demonstram sua confiança, seu respeito e sua disposição de investir no relacionamento. Relações de intercâmbio recíproco oferecem

esta oportunidade, e esta é uma razão porque os relacionamentos socialmente enraizados tendem a construir confiança e compromisso de forma que as trocas de mercado não fazem (MOLM, SCHAEFER e COLLETT, 2007). Quando os membros de uma equipe de produção partem de relações sociais, o capital social disponível pode ser transferido e investido para a cooperação na produção. Sendo assim, é possível considerar que o capital social é capaz de gerar cooperação, esforço em equipe, produtividade nas organizações e o crescimento dessas (SPAGNOLO, 1999).

Segundo Wittek et al. (2000), pelo menos duas grandes tradições teóricas podem ser identificadas nas relações cooperativas dentro da organização, podendo ter como gatilho importante de cooperação, o poder ou a confiança entre os envolvidos. A primeira está enraizada na “Teoria de Dependência do Poder”. O maior argumento é que cooperação é a função de dependência unilateral e os indivíduos que ocupam posição de troca vantajosa nas redes sociais informais são beneficiados nessas transações na medida em que possuem fontes alternativas para obter os recursos que necessitam (EMERSON, 1972; MOLM, 1997; COOK, 1990; WITTEK et al., 2000). A segunda tradição atribui uma força maior às relações de confiança ao invés do poder, alegando que será mais provável a cooperação quando os envolvidos tem uma relação de troca de confiança entre si. Tanto a troca entre parceiros contribui com sua força de inteligência que eles serão capazes de executar as suas tarefas ou as tarefas do outro e que o façam isso repetidamente (PENNINGNS e WOICESHYN, 1987; BRADACH e ECCLES, 1989; WITTEK et al., 2000).

Quando há interrupção dessa cooperação e confiança em uma das relações dentro de um grupo de relações associadas, os ganhos líquidos esperados da cooperação irão diminuir em todas as outras relações. Haverá uma queda no capital social e também de confiança, que podem tornar impossível a cooperação de todas as relações restantes, o que representa um aspecto negativo para a organização (SPAGNOLO, 1999).

Wittek et al. (2000), afirma que a cooperação estável é menos provável, em torno de 42%, quando os agentes são relativamente independentes uns dos outros, a probabilidade de cooperação aumenta para 56% quando apenas um ator é dependente do outro e para 74% quando os atores são mutuamente interdependentes. Assim, pode-se notar que a cooperação é menos provável quando a interdependência é menor, e está mais associada com a partilha do que com o poder. Pequenos aumentos na interdependência têm efeitos mais fortes do que pequenos aumentos na potência, portanto quanto mais forte a interdependência mútua entre os atores, maiores as chances de que as considerações solidárias irão temperar a importância do ganho buscando estrutura (WITTEK et al., 2000).

Etzioni (1974) aponta três pressupostos no processo de cooperação humana nas organizações: a necessidade de objetivos específicos predefinidos a partir do qual se justifique a necessidade de cooperação; O segundo diz respeito a existência da divisão de trabalho, elaborada em função destes objetivos; e por fim, o último pressuposto se refere a existência de um centro de poder responsável pela coordenação das diversas atividades individuais necessárias para o cumprimento dos objetivos predefinidos. Neste caso, a cooperação é vista como um instrumento ou meio através do qual a administração executiva das organizações pode alcançar suas metas (ETZIONI, 1974).

Para as organizações, as redes de relacionamento intraorganizacionais são extremamente importantes, pois elas favorecem as trocas de experiências, compartilhamento de conhecimento e a possibilidade de estímulo à formação de práticas comuns entre membros que já possuem uma afinidade e relações de respeito e confiança. (ROSÁRIO, 2011).

Segundo Rosário (2011), para que as práticas comuns correspondam ao que as organizações necessitam, elas devem ser estimuladas por meio de um ambiente favorável, com estímulo ao compartilhamento e incentivo aos resultados, podendo assim gerar riqueza para a organização. As redes colaborativas podem mudar a inteligência de uma organização ao trazer know-how coletivo para a solução de problemas e para a inovação. Ao abrir os canais de comunicação humana, é possível que a consciência dos indivíduos seja estendida às organizações, e a partir da conscientização, as organizações podem se tornar capazes de aprender, sendo este um pré-requisito para a sobrevivência (ROSSETTI et al., 2008).

A seguir, apresenta-se um planejamento sobre a estratégia de pesquisa empírica, em procedimentos metodológicos.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos norteiam a etapa empírica da pesquisa; nestes busca-se apresentar o “caminho do pensamento” onde é apresentado o método escolhido como lente para o encaminhamento da pesquisa (MALHORTA, 2004).

O problema de pesquisa que este estudo pretende responder é: qual a relação entre cooperação, inter e intraorganizacional, com estratégia orientada para a sustentabilidade?

Para alcance do propósito desta pesquisa, os seguintes objetivos específicos foram percorridos: a) identificar se a estratégia empresarial é orientada para a sustentabilidade; b) identificar se há cooperação nas relações interorganizacionais e nas relações internas à empresa; c) verificar se há relação entre as relações cooperativas e estratégia orientadas para a sustentabilidade; d) analisar a influência entre as relações cooperativas e estratégia para sustentabilidade.

O meio utilizado para a investigação dos dados foi a pesquisa exploratória, que segundo Lakatos e Marconi (2003), é uma investigação empírica em que seu principal objetivo é a formulação de questões. Foi adotado, neste estudo, o método de tratamento dos dados quantitativo, porque as pesquisas quantitativas podem ser definidas como as que permitem recolher, num conjunto de elementos, informações comparáveis entre um elemento e outro. O propósito da pesquisa quantitativa é identificar todas as variáveis que exercem influência no objeto de pesquisa (GUNTHER, 2006).

Como instrumento de coleta de dados foi utilizado um questionário estruturado, com perguntas fechadas, foi composto por uma primeira parte de caracterização dos respondentes, na segunda parte as questões referentes a cooperação interna e externa às empresas, e a terceira parte referente a estratégia para a sustentabilidade. Os dados foram coletados a partir do questionário validado por Sambiase-Lombardi (2009), e também através do questionário de estratégia para sustentabilidade, aplicado pelo MIT (MIT_Sustainability, 2011) para medir o grau de envolvimento estratégico para DS pelas empresas, ambos adaptado para o público-alvo. Sucederam-se as fases da etapa quantitativa: pré-teste; coleta de dados; análise da qualidade dos dados; amostra válida e mensuração dos constructos.

O sujeito da pesquisa foram os alunos de administração que trabalhem/estagiem ou já tenham trabalhado/estagiado nos últimos dois anos ou até dois anos depois de formado.

Os questionários foram aplicados em março/2013 para o pré-teste, que foi realizado em duas etapas, a primeira com seis pessoas que não pertenciam ao público-alvo; estas apresentaram algumas dúvidas na compreensão de 8 questões, que foram reformuladas;

após os primeiros ajustes, o segundo pré-teste foi realizado com 3 pessoas do público-alvo, na qual já pôde-se obter a aprovação para a coleta definitiva de dados.

A amostra foi não probabilística, por conveniência com no mínimo 200 respostas válidas, segundo indicação de Hair et al. (2007) para tratamentos confiáveis em estatística uni e multivariada. Os respondentes foram contatados via questionário eletrônico, devido a facilidade de comunicação e por ter um maior alcance. Porém, passadas duas semanas, havia um número pequeno de respostas e, assim, o questionário foi aplicado, pessoalmente, nas salas de aula do curso de graduação em Administração de Empresas da Universidade Presbiteriana Mackenzie, após concordância da coordenação e autorização dos professores, atingindo o número de 245 respostas totais.

4. TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 Tratamento Estatístico: descritiva e multivariada

Foram obtidas 245 respostas; para o tratamento dos dados foram consideradas as respostas com todos os itens completos, totalizando 240 casos, 98% dos questionários aplicados. Os dados foram extraídos diretamente do site do questionário, armazenados em planilha; foram codificados para se tornarem adequados para o tratamento estatístico. Neste momento já se inicia a análise dos dados, onde verificações sobre erros de preenchimentos, dados faltantes, má interpretação e outros possíveis problemas puderam ser identificados. Para este tratamento foram usados os softwares Excel da Microsoft v.2010; SPSS v.20; R i386 v.3.0.

Constructo Cooperação Interorganizacional e Intraorganizacional

A variável latente cooperação interorganizacional foi medida pela escala adaptada de Heide e Miner (1992), validada por Sambiase (2009); para cooperação intraorganizacional foi feita uma adaptação desta escala com alteração de assertivas para tornar a compreensão mais clara. Para ambas foram feitos dois pré-testes, conforme explicado no capítulo Metodologia. O constructo cooperação é tido, na maior parte, como uma variável multidimensional de quatro dimensões – “flexibilidade”, “troca de informação”, “resolução compartilhada de problemas” e “restrições ao uso de poder”. Flexibilidade é o grau em que os respondentes ajustam seus comportamentos para acomodar as necessidades de seus fornecedores ou clientes, reciprocamente; troca de informação é o grau em que os respondentes fornecem informações que podem facilitar as atividades de seus fornecedores, reciprocamente; resolução compartilhada de problemas é o grau em que os respondentes compartilham a responsabilidade de resolver os problemas que surgem ao longo da relação, reciprocamente, visando manter o relacionamento; restrição ao uso de poder é o grau em que os respondentes controlam o exercício de poder diante de uma posição favorável sobre seus fornecedores, mesmo tendo a oportunidade de fazê-lo, reciprocamente (SAMBIASE, 2009).

Os itens, assim como na aplicação original, foram medidos com uma escala ordinal, tipo Likert, de 7 pontos, variando do mais baixo (1) Discordo Totalmente até o mais

significativo (7) Concordo Totalmente. A descrição dos indicadores e a codificação utilizada no tratamento de dados estão no Apêndice A. A disposição das assertivas na aplicação do questionário foi embaralhada para evitar repostas tendenciosas e acomodadas.

A seguir é apresentada a estatística descritiva dos itens do constructo, acompanhada dos testes de normalidade univariada de simetria e curtose.

Cooperação Interorganizacional e Intraorganizacional

Percebe-se que as médias de todos os itens ficaram acima da média (3,9 para intraorganizacional e 3,6 para interorganizacional), o que demonstra uma tendência genérica da amostra por estabelecer relacionamentos cooperativos.

Os testes de normalidade univariada estão com valores adequados em todos os itens; segundo Kline (1995), o parâmetro de atenção para valores absolutos do índice de assimetria (*skewness*) é menor que 0,15 podemos considerar a distribuição como praticamente simétrica, quando está entre 0,15 e 1 costuma-se considerar a assimetria como moderada e forte quando for superior a 1; já para curtose (*kurtosis*), valores absolutos entre 8 e 20 indicam um desvio considerável da normalidade, o autor complementa que um parâmetro conservador para curtose é o limite de 10. Observa-se que os dados de cooperação interorganizacional e intraorganizacional estão mais próximos do ideal (zero) do que dos limites de atenção.

Quadro 1: Estatística descritiva itens por dimensão da Escala de Cooperação

Statistics Cooperação Intraorganizacional															
		coindra_ flex1	coindra_ flex2	coindra_ flex3	coindra_ flex4	coindra_ info1	coindra_ info2	coindra_ info3	coindra_ info4	coindra_ pod1	coindra_ pod2	coindra_ pod3	coindra_ reso1	coindra_ reso2	coindra_ reso3
N	Valid	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4,75	4,81	3,94	4,35	4,30	4,28	5,24	4,56	4,16	3,95	4,13	4,74	4,97	4,95
Std. Deviation		1,389	1,465	1,442	1,620	1,617	1,450	1,410	1,602	1,731	1,467	1,609	1,531	1,475	1,363
Skewness		-,725	-,484	-,015	-,272	-,156	-,106	-,645	-,375	-,173	,006	,019	-,269	-,724	-,311
Std. Error of		,157	,157	,157	,157	,157	,157	,157	,157	,157	,157	,157	,157	,157	,157
Kurtosis		1,000	,033	-,296	-,490	-,728	-,265	,386	-,342	-,655	-,289	-,567	-,336	,467	-,057
Std. Error of Kurtosis		,313	,313	,313	,313	,313	,313	,313	,313	,313	,313	,313	,313	,313	,313

Fonte: dados da pesquisa, 2013

Quadro 2: Estatística descritiva itens por dimensão da Escala de Cooperação

Statistics Cooperação Interorganizacional															
		cointer_ flex1	cointer_ flex2	cointer_ flex3	cointer_ flex4	cointer_ info1	cointer_ info2	cointer_ info3	cointer_ info4	cointer_ pod1	cointer_ pod2	cointer_ pod3	cointer_ reso1	cointer_ reso2	cointer_ reso3
N	Valid	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4,83	4,78	4,30	4,08	4,18	4,10	4,10	4,42	3,94	3,68	3,87	4,73	4,51	4,86
Std. Deviation		1,280	1,341	1,570	1,619	1,471	1,289	1,564	1,317	1,516	1,595	1,514	1,349	1,335	1,253
Skewness		-,482	-,254	-,206	-,182	-,154	-,038	-,194	-,172	-,024	-,043	,068	-,401	-,064	-,334
Std. Error of		,157	,157	,157	,157	,157	,157	,157	,157	,157	,157	,157	,157	,157	,157
Kurtosis		,773	-,061	-,513	-,618	-,418	,101	-,585	-,171	-,293	-,655	-,356	,077	-,224	,588
Std. Error of Kurtosis		,313	,313	,313	,313	,313	,313	,313	,313	,313	,313	,313	,313	,313	,313

Fonte: dados da pesquisa, 2013

Finalizada a apresentação da estatística descritiva, a próxima seção visa garantir que o constructo está medindo o que se propõe, de maneira confiável e válida.

Dimensionalidade, Validade e Confiabilidade de Cooperação

As correlações entre as quatro dimensões do constructo de cooperação estão altas, indicando que a variação do que está sendo mensurado por elas, é baixa. As matrizes anti-imagem de correlações apresentam os valores negativos das correlações entre as variáveis não decorrem dos fatores comuns. Na matriz anti-imagem de correlações, os valores da diagonal principal também representam uma medida de adequação dos dados à análise fatorial. Caso algum valor esteja abaixo de 0,5, tal fato indica que esta variável específica pode não se ajustar à estrutura definida pelas outras variáveis. Neste caso, tanto para cooperação intraorganizacional e interorganizacional, nenhuma variável precisará ser eliminada, pois todas estão acima de 0,5 (FÁVERO, 2009).

A estatística KMO, que varia entre 0 e 1, compara as correlações simples com as parciais observadas entre as variáveis. Quanto mais próximo de 1, maior a qualidade da Análise Fatorial. O valor de KMO, para ambos os casos (intra e interorganizacional) foram considerados bons e torna-se pertinente a aplicação da Análise Fatorial (FÁVERO, 2009).

Quadro 5: KMO and Bartlett's Tests
KMO and Bartlett's Test - Intraorganizacional

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,832
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	826,652
	df	91
	Sig.	,000

KMO and Bartlett's Test - Interorganizacional

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,794
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	637,410
	df	91
	Sig.	,000

Fonte: dados da pesquisa, 2013

Com base no quadro 8, podemos afirmar que há predomínio de agrupamento dos indicadores no Fator 1 (Componente 1) para ambos os casos (com exceção da variável *coindra_pod1*). Sendo assim, vemos as variáveis se agruparem de maneira unidimensional, diferente das dimensões apresentadas no Apêndice A.

Quadro 6: Component Matrix

Intraorganizacional Component Matrix ^a				Interorganizacional Component Matrix ^a				
	Component				Component			
	1	2	3		1	2	3	4
coindra_reso1	,684	,107	-,297	cointer_flex4	,663	-,067	,072	-,091
coindra_reso2	,669	-,046	-,051	cointer_flex2	,616	,207	-,523	-,015
coindra_info1	,637	-,123	,042	cointer_pod3	,606	-,211	-,188	,244
coindra_flex2	,625	-,142	-,230	cointer_reso2	,603	-,157	,049	-,242
coindra_flex4	,609	,046	,228	cointer_reso3	,583	,380	,022	-,193
coindra_info4	,607	,073	,139	cointer_pod2	,534	-,432	-,085	,333
coindra_info2	,604	-,406	,137	cointer_pod1	,521	-,445	-,071	-,160
coindra_info3	,597	,241	-,435	cointer_reso1	,431	,417	-,179	,067
coindra_reso3	,568	-,131	-,350	cointer_flex3	,416	,003	,004	-,371
coindra_pod3	,559	-,068	,290	cointer_flex1	,423	,582	-,208	,165
coindra_pod2	,519	,259	,477	cointer_info1	,434	,175	,611	,185
coindra_pod1	,166	,717	,398	cointer_info4	,504	,172	,594	-,070
coindra_flex3	,402	-,457	,372	cointer_info3	,462	-,179	,075	,638
coindra_flex1	,435	,451	-,273	cointer_info2	,444	-,286	-,014	-,448

Extraction Method: Principal Component Analysis.
a. 3 components extracted.

Extraction Method: Principal Component Analysis.
a. 4 components extracted.

Fonte: dados da pesquisa, 2013

A confiabilidade do construto unidimensional mostrou-se adequada, com *alpha* de *Cronbach* de 0,822 para cooperação intraorganizacional e 0,790 para cooperação interorganizacional.

Quadro 7: Confiabilidade Cooperação unidimensional

Reliability Statistics Intraorganizacional			Intraorganizacional			Interorganizacional		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items	Scale Mean if Deleted	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Scale Mean if Deleted	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Scale Mean if Deleted	Cronbach's Alpha if Item Deleted
,822	,825	14	coindra_flex1	58,37	,817	cointer_flex1	55,54	,784
			coindra_flex2	58,31	,806	cointer_flex2	55,60	,770
			coindra_flex3	59,18	,820	cointer_flex3	56,07	,786
			coindra_flex4	58,76	,806	cointer_flex4	56,30	,763
			coindra_info1	58,81	,805	cointer_info1	56,20	,783
			coindra_info2	58,84	,808	cointer_info2	56,28	,783
			coindra_info3	57,88	,808	cointer_info3	56,27	,781
			coindra_info4	58,56	,806	cointer_info4	55,96	,777
			coindra_pod1	58,96	,836	cointer_pod1	56,43	,778
			coindra_pod2	59,17	,811	cointer_pod2	56,70	,775
			coindra_pod3	58,99	,809	cointer_pod3	56,51	,769
			coindra_reso1	58,38	,802	cointer_reso1	55,64	,783
			coindra_reso2	58,15	,803	cointer_reso2	55,86	,770
			coindra_reso3	58,17	,811	cointer_reso3	55,52	,773

Reliability Statistics Intraorganizacional

Reliability Statistics Interorganizacional

Fonte: dados da pesquisa, 2013

4.2 Caracterização da Amostra

Todos os respondentes da pesquisa estão estagiando/trabalhando ou estagiaram/trabalharam nos últimos 2 anos e estão cursando Administração de empresas.

Algumas características individuais foram apontadas pelos 245 respondentes, que são: se estão trabalhando no momento, há quanto tempo estão trabalhando, em qual cargo estão e ramo de atividade de sua empresa.

Os respondentes da pesquisa são na maioria estudantes do Mackenzie (95%), cursando administração de empresas; 80% trabalham no momento da pesquisa; desses, 30% trabalham até 1 ano, 27% até 2 anos e 3% há mais de 2 anos; ou seja, há uma percepção não profunda do ambiente de trabalho e suas relações cooperativas. O setor onde os respondentes trabalham/estagiam concentra-se em Serviços financeiros (35%), seguida de prestação de serviços (17%). O cargo atual dos respondentes concentra-se em Estágio (62%), seguida de Analista (17%), como consta no Gráfico 1. Tendo em vista que o sujeito de pesquisa são estudantes, estes não são responsáveis pela tomada de decisão da empresa; principalmente decisões estratégicas da empresa. Assim, acredita-se que os respondentes da amostra válida desta pesquisa, tem conhecimento da estratégia empresarial e sabem identificar sua relação com a sustentabilidade, com base no que foi aprendido em sala de aula, acerca dos objetivos estratégicos da empresa e conciliação dos ambientes econômico, social e ecológico.

Como os estudantes percebem a sustentabilidade na empresa

Sobre a experiência dos respondentes da pesquisa com o tema sustentabilidade e gestão, 54% se consideram novatos, 42% declaram ser pouco atento e conhecedor, mas não especialista, e apenas 4% se declara especialista no assunto.

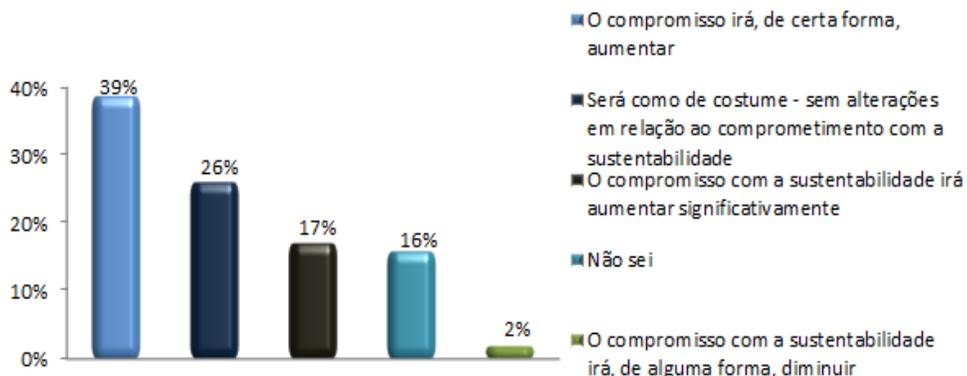
Sobre a relação da sustentabilidade e tomada de decisão, 43% dos estudantes afirmou que esta se concentra na Alta administração, na determinação da estratégia organizacional, seguido de 23% de administradores em papéis dedicados a sustentabilidade. Da amostra, 27% (10+9+8) não percebe a sustentabilidade na gestão e tomada de decisão da empresa e 7% não soube responder.

Os estudantes identificaram os principais desafios da organização nos próximos dois anos. Os quatro itens melhores classificados foram: (1º) Inovação para alcançar diferencial competitivo; (2º) Aumento das receitas (24%); (3º) Redução de custos e aumento da eficiência (20%), e (4º) Adquirir rentabilidade e retenção de clientes. Isto mostra que, pela ótica dos estudantes, as empresas não priorizam o equilíbrio organizacional para sustentabilidade, integrando o *Triple Bottom Line* (ELKINGTON, 1998).

No entanto, a expectativa do respondente da pesquisa com o compromisso da organização com a sustentabilidade no futuro, mostra-se favorável (Gráfico 4). A maioria, 56% (39+17) afirma que, de certa forma, espera ver o compromisso da organização aumentar, 16% não sabe, e apenas 2% tem uma expectativa de diminuição deste compromisso. Quanto ao comprometimento atual da organização com a sustentabilidade (Gráfico 5), 31% dos alunos afirmou que houve um aumento significativo dos compromissos com a sustentabilidade no último ano enquanto 3% diminuiu seu

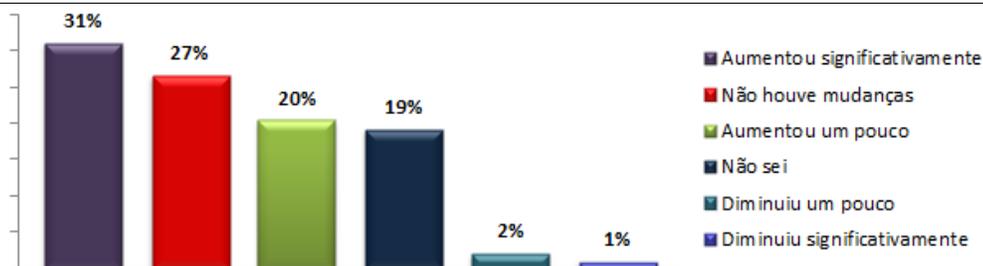
comprometimento. Podemos afirmar que há uma visão favorável com relação à estratégia para sustentabilidade confirmada nas repostas do Gráfico 6.

Gráfico 4: Compromisso da organização com a sustentabilidade no futuro



Fonte: dados da pesquisa, 2013

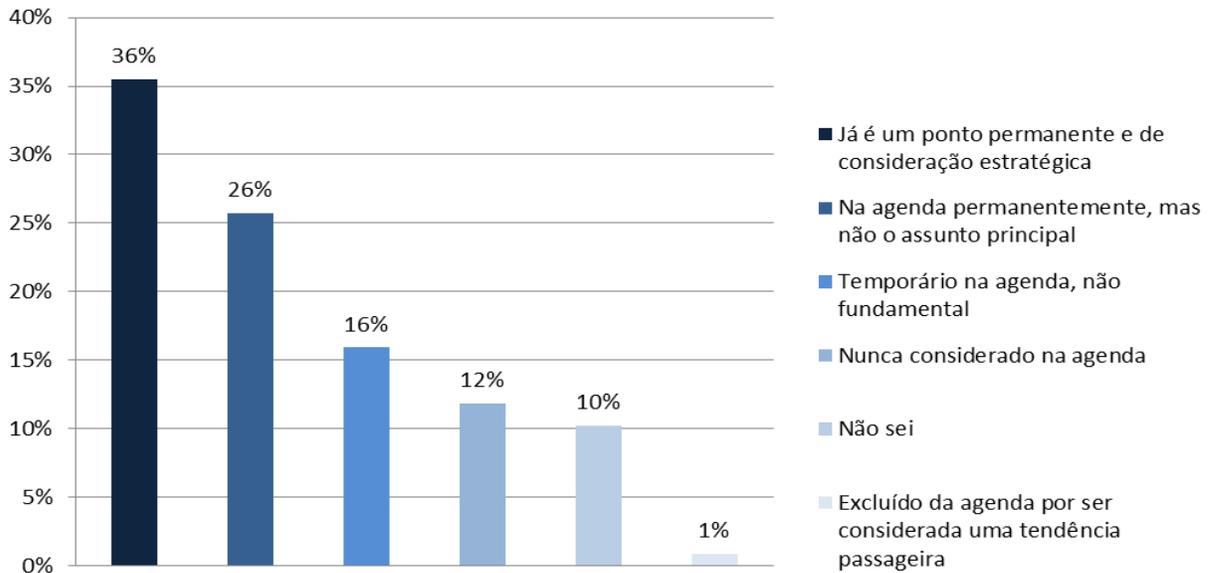
Gráfico 5: Comprometimento da organização com a sustentabilidade – em termos de atenção à gestão e investimento – no último ano



Fonte: dados da pesquisa, 2013

Sobre a posição da sustentabilidade nos objetivos estratégicos: 36% afirmam que sustentabilidade já é um ponto permanente e de consideração estratégica, 26% afirmam ser um assunto permanente na agenda, mas ainda não é um dos principais assuntos, 16% afirmam ser temporário na agenda, mas não fundamental, 12% declaram que o assunto não é considerado pelas suas organizações, 10% não sabem e 1% afirma que o assunto não é considerado na estratégia por ser uma tendência passageira.

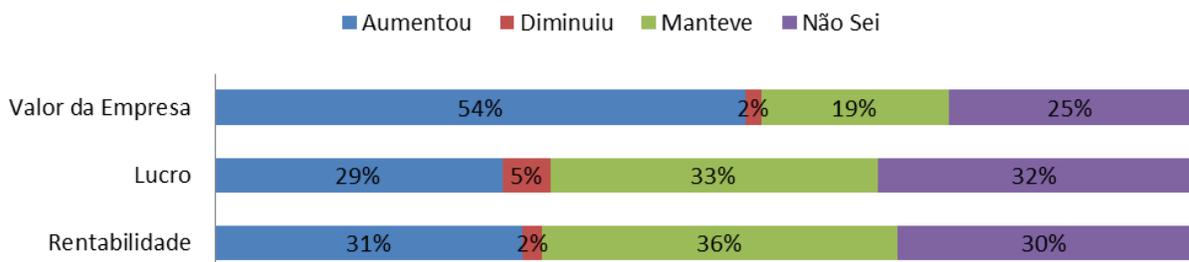
Gráfico 6: Qual a posição da sustentabilidade nos objetivos estratégicos de sua empresa



Fonte: dados da pesquisa, 2013

Quanto aos principais benefícios para uma empresa aderir a sustentabilidade, a melhoria da reputação da marca foi eleita como 1º opção (73% dos respondentes); seguida do aumento na vantagem competitiva (26% das respostas); e a melhoria no relacionamento com investidores e stakeholders (28% dos respondentes). No geral, as ações relacionadas a sustentabilidade têm aumentado o valor da empresa, na percepção de 54% dos entrevistados, seguido de resultados objetivos como Lucro e Rentabilidade (ver Gráfico 7). Os autores Emerson (1992); Hart (1995) e Porter (2011) apontam para a necessidade de mudança de objetivos estratégicos, com alcance mais amplo que os indicadores objetivos, onde os recursos e princípios da sustentabilidade se tornam um potencial recurso gerador de vantagem competitiva.

Gráfico 7: Como as ações/decisões relacionadas à sustentabilidade têm afetado o resultado da empresa

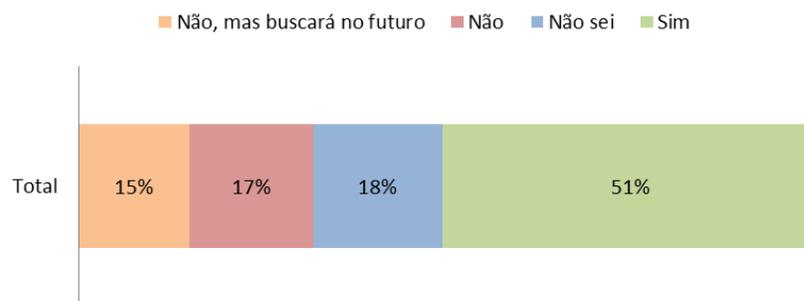


Fonte: dados da pesquisa, 2013

Estes resultados mostram que, mesmo os estudantes não sendo experientes sobre o tema da sustentabilidade, há uma predisposição em considerar os critérios do Desenvolvimento Sustentável na forma de avaliação das ações e resultados do ambiente empresarial.

Quando questionados se a empresa está buscando estratégias de sustentabilidade necessárias para ser competitiva, 51% dos alunos responderam que sim, 15% afirmaram que não, mas buscará no futuro e 15% que não (Gráfico 8).

Gráfico 8: A organização está buscando estratégias de sustentabilidade necessárias para ser competitiva



Fonte: dados da pesquisa, 2013

4.3 A Relação entre Cooperação e Sustentabilidade

Para testar a relação entre cooperação intraorganizacional, cooperação interorganizacional e sustentabilidade organizacional, os primeiros dois constructos foram convertidos em variável unidimensional pela média de todos os itens (Quadro 9), gerando assim um indicador único de cooperação interorganizacional e outro de cooperação intraorganizacional.

Pelas variáveis de sustentabilidade (Gráfico 8) serem categóricas, fizemos um teste de médias entre os indicadores de cooperação de empresas que têm buscado estratégia de sustentabilidade e das que não tem buscado.

Imagem 2: Teste de médias

```
Cooperação Interorganizacional
> t.test(b[,3],b[,7], conf.level = 0.95)

welch Two sample t-test

data: b[, 3] and b[, 7]
t = -5.1291, df = 207.442, p-value = 6.665e-07
alternative hypothesis: true difference in means is not equal to 0
95 percent confidence interval:
 -0.5980007 -0.2659338
sample estimates:
mean of x mean of y
 3.688525  4.120492

Conclusão: Existe diferença entre as médias de inter para sust sim e sust nao
#####

Cooperação Intraorganizacional
> t.test(b[,4],b[,8], conf.level = 0.95)

welch Two sample t-test

data: b[, 4] and b[, 8]
t = -2.0745, df = 207.974, p-value = 0.03926
alternative hypothesis: true difference in means is not equal to 0
95 percent confidence interval:
 -0.374075076 -0.009531482
sample estimates:
mean of x mean of y
 4.114754  4.306557

conclusão: Existe diferença entre as médias de intra para sust sim e sust nao
```

Fonte: dados da pesquisa, 2013

Como resultado do teste de médias (Imagem 2), verificamos que entre as médias de cooperação inter organizacional de empresas que têm buscado estratégia de

sustentabilidade e das que não tem buscado a sustentabilidade há diferença (p-value = 6.665e-07), pois como seu p-value é inferior a 0,5, comprovamos diferença entre as médias. Neste caso, as empresas que não exercem estratégia de sustentabilidade têm indicador de cooperação inter organizacional inferior ao de quem exerce estratégia para sustentabilidade: 3,68 contra 4,12. O resultado entre o teste de médias para cooperação intra organizacional teve resultado semelhante, onde o p-value foi de 0,03926 (inferior a 0,5) e o indicador de cooperação intra organizacional de empresas que não exercem estratégia de sustentabilidade também foi inferior ao de quem exerce estratégia para sustentabilidade: 4,11 contra 4,30.

5. CONCLUSÕES

Este trabalho estudou a relação entre cooperação, inter e intraorganizacional, e estratégia orientada para a sustentabilidade, sob a ótica de administradores de empresas discentes e recém-formados.

As empresas se deparam com um ambiente competitivo que as desafiam a criar novas estratégias, e a tendência é que no futuro a base para a obtenção de vantagem competitiva esteja cada vez mais enraizada em um conjunto de capacidades que facilitem a atividade ambiental, como a minimização de resíduos, design de produto verde, e cooperação tecnológica (GLADWIN, 1992; HART, 1994; KLEINER, 1991). Com os resultados obtidos na pesquisa, é possível perceber que as organizações já se atentaram à questão da sustentabilidade, já que a grande maioria dos respondentes afirma que o compromisso da organização com a sustentabilidade no futuro irá aumentar e que o assunto sustentabilidade já é um ponto permanente e de consideração estratégica ou já é considerado na agenda de assuntos estratégicos.

Porter (2011), afirma que a geração de valor compartilhado propõe que a empresa pode criar valor econômico próprio com a criação de valor social, levando-a a identificar novas oportunidades de diferenciação e reposicionamento em mercados tradicionais, redefinindo a produtividade, inovando e estruturando sua cadeia de valor na perspectiva do valor compartilhado, conseqüentemente ganhando mais valor econômico. Tal afirmação pode ser reforçada com os resultados obtidos na pesquisa, já que na percepção da maior parte dos entrevistados, as ações relacionadas à sustentabilidade têm aumentado o valor da empresa. As estratégias para a sustentabilidade estão ligadas à lógica da racionalidade ecológica, mais do que a racionalidade econômica; ambas representam formas de gerenciar e buscar oportunidades empresariais (LAYRARGUES, 1998). No entanto, o desafio da racionalidade ecológica, assim como o alcance de valor compartilhado, requerem a participação de *stakeholders* diversos e maior interação na cadeia de valor do negócio da empresa, para isto, o comportamento cooperativo, na forma de cooperação interorganizacional e/ou intraorganizacional é importante e impulsionador da estratégia para sustentabilidade, como confirmado com os resultados desta pesquisa.

Entre os benefícios que uma empresa tem ao adotar ações sustentáveis em seus processos, na pesquisa foi indicado que a opção "melhoria da reputação da marca" foi eleita como 1º opção de benefício para as empresas aderirem a sustentabilidade; considerando que reputação é fonte de vantagem competitiva, Orsato (2006), esclarece que os investimentos relacionados à sustentabilidade possibilitam a obtenção de vantagem competitiva, e a correlação entre esses aspectos motiva as empresas a adotarem a sustentabilidade em suas estratégias. O uso de estratégia para sustentabilidade como recurso

gerador de posição competitiva vem da constatação que consumidores demonstram, cada vez mais, sua preocupação com o meio ambiente por meio de seu comportamento de compras, onde, neste sentido, a melhoria da imagem de suas marcas pode mostrar um “esverdeamento” dos produtos, ainda que seja uma tendência classificada de “maquiagem verde” (ORSATO, 2006; ELKINGTON, 1994).

As estratégias de cooperação também são tidas como uma maneira das empresas crescerem e se diferenciarem dos concorrentes, em busca de um objetivo em comum (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2008; PORTER, 2005); neste sentido o comportamento cooperativo é necessário para potencializar as relações intra e interorganizacional. Este tipo de comportamento é percebido na amostra estudada pelos valores das médias (ver Quadros 1 e 2) e a alta correlação para os constructos de cooperação; isso condiz com o que os autores afirmam, pois é possível notar que as organizações adotam relacionamento cooperativos intra e interorganizacional. Do ponto de vista relacional, as empresas podem incrementar seus lucros, aumentando a sua dependência de um número menor de fornecedores, e aumentando os incentivos dos fornecedores para compartilhar conhecimento, melhorando o desempenho para fazer maiores investimentos (DYER e SINGH, 1998). Pode-se destacar também a importância da cooperação intraorganizacional, com base no capital social nas organizações, considerando a influência das relações sociais sobre os atores na capacidade de cooperar no local de trabalho, baseado em ligações entre relações sociais e de produção, e também na capacidade que as redes colaborativas tem em mudar a inteligência de uma organização ao trazer *know-how* coletivo para a solução de problemas e para a inovação (SPAGNOLO, 1999; ROSSETTI et al., 2008).

A combinação de recursos e capacitações podem criar uma vantagem competitiva e levar a organização a atingir seus objetivos, sendo que esse recursos podem abranger os limites da empresa e também externos a ela (DYER e SINGH, 1998; HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2008). Sachs (2008), afirma que as soluções para os problemas sociais e ecológicos estão na cooperação e segundo Fialho (2008) gerir atividades de um empreendimento de forma sustentável, atendendo expectativas dos acionistas, colaboradores, sociedade e mercado é um diferencial na competitividade empresarial. Sendo assim, podemos observar com os indicadores de cooperação de empresas que têm buscado estratégia de sustentabilidade e das que não tem buscado a sustentabilidade (Quadro 1), que as empresas que adotam estratégia de sustentabilidade possuem indicadores de cooperação superiores aos de empresa que não adotam, o que pode nos levar a concluir que de fato, as empresas que possuem os indicadores de cooperação mais elevados são as que exercem estratégia orientada para a sustentabilidade, em que estratégias de cooperação são adotadas como meio de ampliar os recursos organizacionais de maneira mais rápida ou eficiente, alcançando condições para contribuir em um desenvolvimento sustentável e melhor desenvolver uma estratégia para sustentabilidade (NALEBUFF e BRANDENBURGUER, 1996).

REFERÊNCIAS

ARAUJO, L. E. D. de; GUERRINI, F. M.. Ciclo de Vida de Redes de Cooperação: Operacionalização e Reconfiguração em um Consórcio de Construção Civil. Em: **XIII Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais SIMPOI 2010**, 2010, São Paulo. Disponível em:

<http://www.simpoi.fgv.br/arquivo/2010/artigos/E2010_T00320_PCN04234.pdf>. Acesso em: 06/11/2012.

AXELROD, R. **A evolução da cooperação**. São Paulo: Leopardo Editora, 2010.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, vol. 17(1), pp. 99-110, 1991.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

BEGNIS, H. S. M.; EUGÊNIO, A. P.; ESTIVALETE, V. de F. B.. Cooperação como Estratégia Segundo Diferentes Perspectivas Teóricas. **Revista de Ciências da Administração**, vol. 10, núm. 21, maio-agosto, 2008, pp. 97-121. Universidade Federal de Santa Catarina. Santa Catarina, Brasil. Disponível em: <<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/2735/273520258005.pdf>>.

BRADACH, J. L.; ECCLES, R. G. Price, authority, and trust: From ideal types to plural forms. In W. R. Scott (Ed.), **Annual review of sociology**, vol. 15: 97-118. Palo Alto, CA: Annual Reviews, 1989.

BRITO, L. A. L.; VASCONCELOS, F. C.. A heterogeneidade do desempenho, suas causas e o conceito de vantagem competitiva: proposta de uma métrica. **Revista de administração contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 8, n. S. Issue, p. 107-129, 2004.

BOUDON, R. **A ideologia: ou a origem das idéias recebidas**. São Paulo: Ática, 1989.

CÂNDIDO, G. A.; ABREU, A. F. Os conceitos de redes e as relações interorganizacionais: Um estudo exploratório. **XXIV ENANPAD**, Encontro ANPAD, 2000.

CMDS Comissão Mundial Sobre Meio-ambiente e Desenvolvimento. **Nosso Futuro Comum**. São Paulo: Editora da FGV, 1988.

COLEMAN, J. **Foundations of Social Theories**, Harvard University Press, 1990.

COOK, K. S. **Linking actors and structures: an exchange network perspective**. in Craig CALHOUN, C.; MEYER, M. W.; SCOTT, R. **Structures of power and constraint: papers in honor of Peter M. Blau**. Cambridge University Press, Cambridge, 1990.

DAMASCENO, N. P.; KHAN, A. S.; LIMA, V. P. S. O impacto do Pronaf sobre a sustentabilidade da agricultura familiar, geração de emprego e renda no Estado do Ceará. **Revista De Economia e Sociologia Rural**, v. 49, p. 129-156, 2011.

DYER, J. H.; SINGH, H.. The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. **Academy of Management Review**, Vol. 23, Nº 4, 660-679, 1998.

ELKINGTON, J. Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development. **California Management Review**, v. 36, p. 90-100, 1994.

ELKINGTON, J. **A teoria dos três pilares**. São Paulo, MARKRON Books, 2001.

ELKINGTON, J. **Canibais com garfo e faca: sustentabilidade**. São Paulo, MARKRON Books, 2012.

EMERSON, R. Exchange Theory, Part II: Exchange Relations and Networks. **Sociological Theories in Progress**, Vol. 2, p. 58-87, Boston: Houghton Mifflin, 1972.

- ETZIONI, A. **Análise comparativa de organizações complexas:** sobre o poder, o engajamento e seus correlatos. Rio de Janeiro: Zahar, 1974.
- FÁVERO, Luiz Paulo et al. **Análise de dados:** modelagem multivariada para tomada de decisões . Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- FIALHO, F. A. P.; MONTIBELLER, G. F.; MACEDO, M. S.; MITIDIERI, T. da C.. **Gestão da sustentabilidade na era do conhecimento.** Florianópolis: Visual Books, 2008.
- FIANI, R. **Teoria dos jogos:** para cursos de administração e economia. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- GHEMAWAT, P.. **A estratégia e o cenário de negócios.** 2ª ed. Porto Alegre: Bookmann, 2007.
- GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- HARRISON, J. S. **Administração Estratégica de Recursos e Relacionamentos.** Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HART, S. L. A Natural-Resource-Based View of the Firm. **The Academy of Management Review**, Vol. 20, No. 4. 1995
- HART, S.; MILSTEN, M. Criando Valor Sustentável. **Revista de Administração de Empresas – RAE Executivo.** v.3., nº 7., p. 65-79, maio/junho 2004
- HEIDE, J.B.MINER, A. S. The shadow of the future effects of anticipated interactions and frequency of contact on buyer-seller cooperation. **Academy of Management Journal**, v. 35, n. 2, p. 265-291, 1992.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica:** competitividade e globalização. 2. ed., São Paulo: Lengage Learning, 2008
- KLEIN, K. J.; DANSEREAU, F.; HALL, R. J. Levels issue in theory development, data collection, and analysis. **Academy of Management Review**. v. 19, n.2, p. 195-229, 1994.
- KLINE, R.B. **Principles and practice of structural equation modeling.** 2 ed. New York: Guilford Press, 1998.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de Metodologia Científica.** São Paulo: Atlas, 2003.
- LAYRARGUES, P.P. O discurso empresarial verde e a ideologia da racionalidade econômica. São Paulo, Annablume, 1998.
- LEON, M.E. **Uma Análise de Redes de Cooperação das Pequenas e Médias Empresas do Setor das Telecomunicações.** 1998. Dissertação Mestrado de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo.
- LOUETTE, A. **Gestão do conhecimento:** compêndio para a sustentabilidade - ferramentas de gestão de responsabilidade socioambiental. São Paulo: AntaKarana, 2007.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: Foco na Decisão.** São Paulo: Pearson, 2004.
- MCALLISTER, D. J. Affect and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. **Academy of Management Journal**, ed. 38, p. 24-59, 1995.

MENEZES, E. J. C. **Marketing da Satisfação**. São Paulo: Alternativa Editorial Ltda, 2005.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. (2001) - **O processo da estratégia**. 3º ed., Porto Alegre: Bookman. MIT_Sustainability. Disponível em: <<http://libguides.mit.edu/content.php?pid=316580&sid=2590540>> Acesso em: 06/11/2012.

MOLM, L. Coercive Power in Social Exchange. **Social Forces**, v. 76, p. 1135- 1138, 1998. Disponível em: <<http://search.proquest.com/docview/1291046114/fulltext/13E426A0B831E5CC708/4?accountid=12217>> Acesso em: 28/10/2012.

MOLM, L. D.; SCHAEFER, D. R.; COLLETT, J. L. The Value of Reciprocity. **Social Psychology Quarterly**, 2007, v.70, p. 199–217. Disponível em: <<http://nd.edu/~jcollet1/pubs/2007-70b.pdf>>. Acesso em: 12/11/2012.

MOTTA, F. C. P. **O que é burocracia**. São Paulo: Brasiliense, 1994.

NALEBUFF, B. J.; BRADENBURGER, A. M. **Co-opetition**. HarperCollins, Londres, 1996.

ORSATO, R. J. Competitive environmental strategies: When does it pay to be green? **California Management Review**. v. 8, p. 127-143, 2006.

PENNINGS, J. M.; WOICESHYN, J. A Typology of Organizational Control and its Metaphors. **Research in the Sociology of Organizations**. v. 5. p. 73-104, 1987.

PORTER, M. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

PORTER, M.; KRAMER, M.. **Criação de valor compartilhado**. Harvard Business Review. 2011.

POWELL, W. Hybrid organizational arrangements. **California management review**. **California**, Vol. XXX, n. 1, p. 67-87, 1987.

PUTNAM, R. **Para fazer que a democracia funcione**. Venezuela, Galac, 1994.

QUELHAS, O. L. G.. **Transparência nos negócios e nas organizações: os desafios de uma gestão para a sustentabilidade**. São Paulo: Atlas, 2009.

ROSÁRIO, L. M. **Redes Sociais Informais Intraorganizacionais e a Inovação**. Curitiba, 2011. Disponível em: <http://www.artigos.com/components/com_mtree/attachment.php?link_id=16724&cf_id=24>. Acesso em: 03/11/2012

ROSSETTI, A. et al. A organização baseada no conhecimento: novas estruturas, estratégias e redes de relacionamento. **Ciência da Informação**, Brasília, v.37, n.1, p.61-72, jan/abr. 2008.

SACHS, J. **Common wealth: economics for a crowded planet**. London, Penguin, 2008.

SAMBIASE-LOMBARDI, M. F. **Cooperação entre Empresas de Tecnologia da Informação: um estudo sobre fatores que contribuem para sua continuidade**, 2003. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas). Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo.

SAMBIASE-LOMBARDI, M. F.. **A Cooperação nas Relações Interorganizacionais sob a Perspectiva da Incerteza Knightiana e da Teoria de Valores Básicos**. São Paulo, 2009. Tese Disponível em:

<http://tede.mackenzie.com.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=1460>. Acesso em 10/11/2012.

SAMBIASE-LOMBARDI, M.F. **Ensino – Aprendizagem da Estratégia**. Blog Estratégia para Sustentabilidade. Disponível em: <<http://www.educacaoadmsustentavel.org/?cat=49>>. Acesso em 10/11/2012.

SILVEIRA, A.C.; BASTOS NETO, C.P.S; OLIVEIRA, G.A. **Gestão estratégica de pessoas**. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 2012.

SPAGNOLO, G. Social Relations and Cooperation in Organizations. **Journal Of Economic Behavior And Organization**. v. 38, p. 1-25, 1999. Disponível em: EconLit with Full Text, Ipswich, MA. Acesso em: 09/11/2012.

VASCONCELOS, F. C; CYRINO, A. B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre a estratégia e a teoria organizacional. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. V. 40, n. 4, p. 20-37, 2000.

VIANA, F. L. E. **Gestão da Cadeia de Suprimento e Vantagem Competitiva: Uma análise em setores industriais a partir da visão relacional**. Natal, 2010. Disponível em: <http://bdtd.bczm.ufrn.br/tesesimplificado/tde_arquivos/24/TDE-2011-06-21T231448Z-3485/Publico/FernandoLEV_TESE.pdf>. Acesso em: 04/11/2012.

WERBACH, A. **Strategy for Sustainability: A Business Manifesto**. Harvard Business Press; 2009.

WITTEK, R.; HANGYI, H.; VAN, D. M.; CARROL, C. Social capital, third party gossip, and cooperation in organizations. **The Management of Durable Relations**. p. 1-26. Amsterdam, 2000.

WRIGHT, P. L.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração Estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

WU, M. Managing Stakeholders: An Integrative Perspective on the Source of Competitive Advantage. **Asian Social Science**. v. 8, n. 10, 2012. Disponível em: <<http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCUQFjAA&url=http%3A%2F%2Fccsenet.org%2Fjournal%2Findex.php%2Fass%2Farticle%2Fdownload%2F19334%2F12801&ei=hPxUJlIrD2QXljoC4Aw&usg=AFQjCNGqnylMGpnobMVcgfp0SON-owc0vw>>. Acesso em: 15/10/2012.