

**A INFLUÊNCIA DO PLURALISMO RELACIONAL NAS ESTRATÉGIAS COLETIVAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA DE UMA REDE HOTELEIRA**

**PAULA MAINES DA SILVA**  
UNIVERSIDADE LUTERANA DO BRASIL (ULBRA)  
paulam@cpovo.net

# A INFLUÊNCIA DO PLURALISMO RELACIONAL NAS ESTRATÉGIAS COLETIVAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA DE UMA REDE HOTELEIRA

## INTRODUÇÃO

Diversas áreas de conhecimento, através de seus pesquisadores, buscam entender o novo fenômeno - pluralismo relacional, que ocorre quando as empresas mantêm múltiplos tipos de relacionamentos com outros atores e desenvolvem como implicação múltiplas identidades. Os resultados do pluralismo relacional podem incluir uma maior flexibilidade na construção de laços, relações de troca mais estáveis e a capacidade de adotar inovações personalizadas. (SHIPILOV et al., 2014). Dentre as áreas de conhecimento, encontra-se a área da administração, que desenvolve estudos sobre o tema para melhor entendimento do impacto em níveis individual, diádico e de grupo. A compreensão sobre o pluralismo relacional, nesta pesquisa, é a de que as pequenas empresas que trabalham em redes são influenciadas pelas relações que mantêm com diversos *stakeholders*, inclusive na elaboração das suas estratégias no que tange ao desenvolvimento da responsabilidade social corporativa (RSC).

A RSC trata da consideração das empresas que respondem outras questões além dos aspectos econômicos, técnicos e requisitos legais (DAVIS, 1973). Outra visão do assunto é a de Herrmann (2004), porque ele acredita que os aspectos relevantes da sustentabilidade estão inseridos na RSC, uma vez que as empresas não são entidades autocentradas apenas em gerar lucros, mas que têm relação direta com as ações que ocorrem na economia, sociedade e ambiente. Por entender que as organizações existem para atender as demandas dos seus *stakeholders*, elas abrangem acionistas, clientes, funcionários, fornecedores, sociedade e ambiente no que se refere à geração de lucro, movimentação da economia e melhoria dos aspectos socioambientais. O conceito que mais representa esta ideia é o da responsabilidade social corporativa proposto por Herrmann (2004). Dessa forma, ao longo desta pesquisa, a RSC pode ser compreendida como algo que abrangem os aspectos econômicos, sociais e ambientais desenvolvidos pelas organizações.

Os aspectos socioambientais dificilmente são desenvolvidos por pequenas e médias empresas, pois este tipo de organização não consegue desenvolver tais ações sozinhas de forma a gerar um grande impacto nas localidades. A fim de sanar essa questão Kania e Kramer (2011) propõem iniciativas coletivas, ou seja, um importante grupo de atores, de diferentes setores com uma agenda comum e que almeja a solução de um problema social específico se comprometem em desenvolver ações conjuntas.

O estudo pretende, assim, contribuir com o entendimento a respeito do pluralismo relacional em pequenas empresas, integrantes de uma rede, influenciadas em termos de estratégias de RSC. Atualmente, na literatura existente sobre RSC, o enfoque maior é dado apenas no trabalho das multinacionais e numa relação bilateral, além de haver poucos estudos que exploram o aspecto relacional para o desenvolvimento da mesma.

O objeto empírico trata-se de uma rede cujas empresas de hospedagem reconhecem a importância da RSC para a sustentabilidade de suas operações e para a sobrevivência de gerações futuras. Acrescenta-se que os Roteiros de Charme são entidades privadas e sem fins lucrativos. As empresas associadas contam com uma administração independente, destacando-se pelo desenvolvimento da responsabilidade socioambiental, sempre de forma economicamente viável e sustentável. Por esse motivo, acredita-se que o caso da associação seja relevante e que possa responder ao problema de pesquisa.

O artigo está estruturado com a apresentação do problema de pesquisa e objetivo; fundamentação teórica sobre responsabilidade social corporativa, estratégias coletivas e redes, pluralismo relacional; seguido com a descrição da metodologia. Posteriormente, apresentam-se a análise dos resultados, a conclusão e as referências utilizadas.

## PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

Para se chegar ao problema de pesquisa, centrou-se no estado da arte, ou seja, no mapeamento com base na literatura específica de fontes bibliográficas, na produção acadêmica em assuntos que dizem respeito a esta pesquisa. Tais buscas ocorreram nas bases de dados da Ebsco e no portal da Capes utilizando as seguintes palavras-chave no critério “título”: *Network, Sustainability, Corporate Social Responsibility, Cooperation, Collective Strategies, Relational Pluralism*. Depois, usou-se a combinação de termos, colocando *Network e Sustainability, Network e Corporate Social Responsibility, Cooperation e Sustainability, Cooperation e Corporate Social Responsibility, Collective Strategies e Sustainability, Collective Strategies e Corporate Social Responsibility*.

Esse mesmo procedimento foi realizado na base de dados nacional a partir do portal *Spell*. No campo de busca, colocou-se a seleção de “título” e “resumo” seguidos das seguintes palavras-chave: *Rede, Sustentabilidade, Responsabilidade Social Corporativa, Cooperação, Estratégias Coletivas, Pluralismo Relacional*. Após esse procedimento, buscou-se a junção dos termos: *Rede e Sustentabilidade, Rede e Responsabilidade Social Corporativa, Cooperação e Sustentabilidade, Cooperação e Responsabilidade Social Corporativa, Estratégias Coletivas e Sustentabilidade, Estratégias Coletivas e Responsabilidade Social Corporativa*. Em ambas pesquisas, na base de dados nacional e internacional, o período da análise dos artigos girou em torno dos anos 2000 a 2015.

Os artigos possibilitaram interligar os estudos que são realizados nessas áreas. Além disso, os estudiosos proporcionaram a abertura de uma nova abordagem de estudos no âmbito das pequenas e médias empresas associadas em redes - a Responsabilidade Social Corporativa. O *locus* da RSC é a relação entre política, sociedade e economia, visando aliar a relação do bem social ao ganho corporativo. Tal atitude leva a CVC, que surge como uma abordagem, a instrumentalizar uma nova forma de relacionamento entre as organizações e a sociedade que atenda às necessidades socioambientais do meio, ao mesmo tempo que direcionam benefícios financeiros às empresas. (MORAIS NETO; PEREIRA; MORTIZ, 2012).

O desenvolvimento de ações socioambientais pelas organizações é influenciado pelas distintas relações que as empresas agregam com os diversos *stakeholders*. *Esses* grupos trabalham colaborativamente, porém o modelo atual em que as organizações sem fins lucrativos, empresas e organizações governamentais atuam de forma independente cujo intuito é sanar os problemas socioambientais não gerando mais o impacto desejado. (HANLEYBROWN; KANIA; KRAMER, 2012).

As relações que as empresas encerram e que resultam em múltiplas identidades denominam-se de pluralismo relacional, pois a interação das empresas que trabalham em redes não ocorre somente com os demais associados, mas com fornecedores, clientes, entidades. O pluralismo relacional surgiu a partir dos estudos sobre os aspectos relacionais das organizações, ou seja, dos tipos de laços que há entre os atores que compõem ou interagem com uma rede. (GRANOVETTER, 1973).

As pesquisas sobre essa nova abordagem são relativamente recentes. Os precursores dessas pesquisas foram Gulati, Kilduff, Li, Shipilov e Tsai que, em 2010, já apresentaram o conceito e expressaram o convite a outros pesquisadores para que desenvolvessem estudos sobre o tema, organizando um fórum especial de pesquisa do *Academy of Management Journal*.

A partir desse período, realizaram-se estudos teóricos e empíricos a fim de que se compreendesse melhor como esta abordagem ocorria em tais segmentos, ou seja, é possível, assim, explicar de que forma o pluralismo relacional pode ser explorado para facilitar a entrega de projetos mais eficazes (TUULI; KOH; PHUA, 2012) e também de que forma as redes de relacionamento influenciam o estabelecimento de ligações externas além da equipe fundadora das organizações. (BECKMAN et al., 2014). A partir da revisão da literatura é possível analisar

como o pluralismo relacional, mais especificamente a colaboração e o conflito dos atores, impacta as organizações (SYTCH, TATARYNOWICZ, 2014), verificar o pluralismo relacional nas relações interorganizacionais (RANGANATHAN; ROSENKOPF, 2014; ROGAN, 2014), analisar o pluralismo relacional e a criação do conhecimento (WANG et al., 2014) e identificar as tipologias para o pluralismo relacional. (SHIPILOV et al., 2014).

Apesar dos estudos realizados no âmbito do pluralismo relacional, o mesmo ainda não foi explorado na sua totalidade, há ainda oportunidades para questões de pesquisas para serem aprofundadas. De acordo com Shipilov et al. (2014), algumas destas questões sinalizam como os múltiplos tipos de laços e as múltiplas identidades interagem, ao mesmo tempo que mostram o efeito sobre o desempenho das organizações. É importante verificar como as organizações gerenciam o pluralismo relacional, ou seja, uma organização está ligada aos seus compradores, fornecedores, parceiros e a outros componentes externos através de uma infinidade de diferentes relacionamentos.

A partir da amplitude dos estudos sobre o pluralismo relacional e as possibilidades de outras investigações, percebe-se que o pluralismo relacional ainda pode ser estudado sob o enfoque das pequenas empresas que trabalham de forma cooperada no âmbito de redes. Sabe-se que o formato empresarial das redes não é muito recente, entretanto possibilitam um vasto campo de estudos, uma vez que nesse tipo de configuração há empresas conectadas com diferentes laços. (BORGATTI; FOSTER, 2003). Essas empresas optam por trabalhar colaborativamente com outras empresas em prol de um objetivo comum que pode estar relacionado ao desenvolvimento de ações voltadas aos aspectos socioambientais, os quais se encontram inseridos dentro da proposta da responsabilidade social corporativa.

No contexto deste estudo, a pesquisa em pauta buscou uma resposta ao problema de pesquisa que surgiu de uma lacuna de estudo no âmbito do pluralismo relacional, com embasamento nas pesquisas de Raffaelli e Glynn (2014) que iniciaram a discussão sobre o pluralismo relacional em decorrência de influências na adoção de novas práticas corporativas de responsabilidade social corporativa (RAFFAELLI; GLYNN, 2014), com enfoque apenas nas atividades voluntárias dos funcionários. Assim, vislumbrou-se a oportunidade de avançar o estudo sobre o pluralismo relacional e do trabalho das pequenas empresas que atuam em rede, bem como a atuação delas no desenvolvimento de ações de responsabilidade social corporativa. Assim, a questão norteadora da presente pesquisa é “Como o pluralismo relacional influencia uma rede de pequenas empresas em suas estratégias coletivas de responsabilidade social corporativa?”

O objetivo geral da pesquisa é compreender como o pluralismo relacional influencia uma rede de pequenas empresas em suas estratégias coletivas de responsabilidade social corporativa. Além disso, busca-se também identificar os diversos atores com quem as pequenas empresas de uma rede estabelecem o pluralismo relacional; analisar como é a percepção das pequenas empresas de uma rede referente às suas relações a partir do pluralismo relacional com seus atores; verificar se há influência dos distintos atores no que se refere ao desenvolvimento de estratégias de RSC pelas pequenas empresas de uma rede e evidenciar os aspectos relacionados ao tipo, intensidade e longevidade da relação que influenciam as diferentes estratégias de RSC.

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A Responsabilidade Social Corporativa (RSC) está na pauta das grandes empresas, pois a preocupação por questões relacionadas à ética, à degradação ambiental e aos direitos humanos deixaram de ser demandas da sociedade civil para também se tornarem presentes no mundo organizacional. (SHARMA, Surya; MEHTA, 2012; DOH; TASHMAN, 2014).

Uma forma das pequenas e médias empresas também desenvolverem ações de RSC é por meio de redes, no qual as empresas optam pelo trabalho colaborativo em detrimento do trabalho individual. Segundo Castells (2002), as redes são consideradas um conjunto de nós, usuários, interconectados, ou ainda, conforme Borgatti e Foster (2003) um conjunto de atores conectados por meio de diferentes laços com duração a longo prazo. Isso acontece entre organizações distintas, porém, relacionadas.

O aspecto relacional é um dos pontos centrais na formação de redes, pois envolve um processo de variação, seleção e retenção de parceiros para aumentar o alcance e a diversidade das redes. Assim, as redes são envolvidas por múltiplas relações, denominadas de pluralismo relacional.

O pluralismo relacional pode ser entendido a partir da identidade de uma empresa que surge com as relações que ela mantém com outras entidades ou pessoas. Nessa perspectiva relacional, denominada de pluralismo relacional, as empresas são vistas como sistemas adaptativos complexos, incorporadas às redes heterogêneas e que consistem em diferentes tipos de laços. (SHIPILOV et al., 2014).

Os sistemas sociais, em sentido mais básico, podem ser concebidos de acordo com Simpson (2015), como uma série de atores heterogêneos amarrados através de uma ampla gama de relações sociais e econômicas. Os laços que unem todos os atores são diversos, representando, por exemplo, sentimentos positivos/afirmação (amizade, amor, filiação), comunicação/troca de informação, trocas de bens e capitais (comércio) ou interação comportamental (cooperação). Cada um destes contextos relacionais constituem redes que expressam influências uns aos outros.

As relações estabelecidas entre empresas e seus *stakeholders* aumentaram consideravelmente nos últimos anos, principalmente em se tratando de questões relacionadas à preservação do meio-ambiente, responsabilidade social e outros assuntos de interesses comuns. No contexto, as relações não somente se elevaram, mas vêm se tornando mais colaborativas e de menor confronto. As empresas, então, assumem um importante papel de incentivadoras na criação de redes de *stakeholders*, nas quais diferentes indivíduos de diversos segmentos auxiliam nas tomadas de decisões dessas organizações. (VAN HUIJSTEE; GLASBERGEN, 2010).

Essa influência nas decisões das empresas pode ocorrer no nível da definição das estratégias coletivas, em que as empresas promovem ações cooperadas visando a se fortalecer no ambiente organizacional, além de ter um papel diferenciado sobre o desempenho das organizações. (ASTLEY; FOMBRUN, 1983). As estratégias coletivas podem, inclusive, ser desenvolvidas no âmbito da responsabilidade social corporativa, cujas empresas, de forma conjunta, desenvolvem ações para melhorar os aspectos ambientais, sociais e econômicos das comunidades em que se inserem ao mesmo tempo em que obtém algum tipo de retorno. (PORTER; KRAMER, 2011).

A partir do entendimento de que o pluralismo relacional propicia a interação com uma gama de atores (SHIPILOV et al., 2014) e que estes influenciam a definição das estratégias coletivas (ASTLEY, 1984; ASTLEY, FOMBRUN, 1983) das empresas, no que se refere à responsabilidade social corporativa, é que se origina a primeira hipótese:

H1: As estratégias coletivas de responsabilidade social corporativa de uma rede de pequenas empresas são influenciadas positivamente pelo **pluralismo relacional** com seus diferentes *stakeholders*.

Os estudos sobre pluralismo relacional concentram-se sobre as implicações das relações na identidade dos atores. No entanto, outros trabalhos começam a considerar as decorrências dos diversos laços relacionais na identidade. A compreensão sobre este fenômeno se torna mais apurada a partir do entendimento de que forma ocorre o pluralismo relacional, seja numa relação *multiplex*, *heterogeneous* seja na relação *overlapping*.

A relação *multiplex* surge na presença de múltiplos tipos de relações entre os mesmos atores. Na área de redes, as investigações começam a incorporar a noção de que as organizações têm seus “eus” sociais e que são influenciados pela estrutura social em particular. Por exemplo, uma empresa pode ser, simultaneamente, um cliente, um fornecedor e um parceiro de aliança com outra organização e cada um desses papéis pode ser individual e coletivamente, formando a identidade percebida da organização. (SHIPILOV; LI, 2012).

Já a relação *heterogeneous* ocorre quando os atores formarem conexões com outros de origens bastante diferentes. (GULATI et al. 2010). Esse tipo de relação possibilita a construção da identidade de uma organização, pois há influência de aspectos ora semelhantes, ora diferentes de cada ator. A identidade social explica as autocategorizações que os indivíduos usam para decretar o seu sentido de pertencimento (identificação) com determinados agregados humanos ou grupos, os quais reforçam as autoconcepções.

Como as identidades são negociadas e formadas, os esforços conjuntos podem resolver os conflitos relacionais decorrentes da heterogeneidade, construindo um senso de eficácia das pessoas e das organizações de acordo com suas habilidades a fim de que possam trabalhar de forma conjunta e constituírem relacionamentos que tenham consequências positivas. (TUULI, KOH, PHUA, 2012).

O último formato são as relações *overlapping* em cujas relações de um ator focal concentram-se em um grupo ou em diferentes grupos. (GULATI et al., 2010). Uma típica manifestação de relações *overlapping* ocorre no contexto da estrutura de redes fechadas. (COLEMAN, 1988). Esse tipo de configuração permite a formação de múltiplas relações, uma vez que, nas redes fechadas, a interação ocorre com mais frequência e as trocas se tornam mais amplas, promovendo assim a confiança. Outro aspecto neste tipo de relação é a noção de relacionamentos enraizados nas três dimensões do capital social - estrutural, relacional e cognitiva - que engloba os recursos incorporados na estrutura de relações sociais entre os indivíduos. (TUULI, KOH, PHUA, 2012).

O pluralismo relacional pode ainda influenciar as estratégias coletivas de responsabilidade social corporativa das organizações, no sentido de desenvolver ações ambientais, sociais e econômicas nas comunidades em que estão inseridas. As empresas associadas em redes mantêm relações com diferentes atores, tanto dentro da mesma rede como atores externos, como clientes, fornecedores, entidades. Sendo assim, a partir do entendimento de que o pluralismo relacional pode ocorrer de três formas distintas (GULATI et al., 2010; TUULI, KOH, PHUA, 2012) e que esta diversidade de relações influencia as estratégias coletivas de RSC das empresas (ASTLEY, FOMBRUN, 1983) é que se origina a segunda hipótese:

H2: As estratégias coletivas de responsabilidade social corporativa de uma rede de pequenas empresas são influenciadas positivamente por diferentes **tipos** de pluralismo relacional.

A intensidade da relação do pluralismo relacional surge a partir dos laços com características que incluem a força, o vigor e a natureza dos laços da rede. Os laços fracos, como sugere Granovetter (1973), são mais propensos do que os laços fortes por proporcionar a diversidade ao invés da redundância de ideias; os laços fracos são suscetíveis de se conectar a grupos de atores desconhecidos. (VAAN, 2014).

A força de um laço é uma função do tempo gasto, intensidade emocional, intimidade e serviços recíprocos em um relacionamento. Os laços fortes contêm grande investimento emocional e existem entre os indivíduos que têm contato afetivo frequente, tais como membros da família e amigos próximos; em contraste, os laços fracos tendem a existir entre os indivíduos que têm pouco contato e geralmente não-afetivos. Os laços fracos referem-se a um conjunto diversificado de pessoas que trabalham em diferentes contextos com os quais se tem alguma ligação de negócios e contato ocasional ou irregular; os laços fracos têm um papel crucial por causa do maior acesso à informação diversa além de nova. Em contraste, os laços fortes podem

transportar informação redundante, ao passo que os laços fracos também se prestam melhor como elos entre diversas redes do que os laços fortes. (KOZAN; AKDENIZ, 2014).

A partir deste contexto, entende-se que os laços estabelecidos entre as pequenas empresas e seus *stakeholders* podem influenciar no desenvolvimento das estratégias coletivas de responsabilidade social corporativa, porém, nas pesquisas sobre pluralismo relacional, não se encontram estudos desta natureza. Tal lacuna possibilita a pesquisa no sentido de identificar que tipo de laços, se os fracos ou fortes, acabam interferindo nas atividades das empresas. Desse modo, tendo o entendimento de que as estratégias coletivas de RSC das empresas (ASTLEY, FOMBRUN, 1983) têm relação com a intensidade dos laços (GRANOVETTER, 1973) estabelecidos entre as pequenas empresas e seus *stakeholders* é que se origina a terceira hipótese:

H3: As estratégias coletivas de responsabilidade social corporativa de uma rede de pequenas empresas são influenciadas positivamente pela **intensidade** da relação com os *stakeholders*.

Um aspecto a ser considerado na análise do pluralismo relacional e ainda pouco discutido nas pesquisas realizadas é a longevidade da relação entre as empresas e seus *stakeholders*. Uma questão que se percebe é a respeito do tempo mínimo de uma relação que não é especificado e que influencia as estratégias coletivas de responsabilidade social corporativa. O que se encontra na literatura é uma breve menção sobre o aspecto tempo da relação, porém não há aprofundamento nesse item.

A noção de "philos" foi introduzida por Krackhardt (1992) para descrever os laços da rede que são caracterizados por intensa interação ao longo de intervalos entre dois atores. Essa intensidade e duração entre dois parceiros de uma rede facilita a confiança de uns com os outros, porque é possível que haja uma rápida resposta às necessidades do próximo. Nesse contexto, a partir do entendimento de que as estratégias coletivas de responsabilidade social corporativa das empresas (ASTLEY, FOMBRUN, 1983) se relacionam com a longevidade da relação é que se origina a quarta hipótese:

H4: As estratégias coletivas de responsabilidade social corporativa de uma rede de pequenas empresas são influenciadas positivamente pela **longevidade** da relação com os *stakeholders*.

A reflexão que se propõe nessa pesquisa é entender de que forma os aspectos teóricos podem propiciar o entendimento de uma situação real em que pequenas empresas, atuando em rede, são influenciadas pelo pluralismo relacional em suas estratégias coletivas de RSC.

## METODOLOGIA

Utilizou-se como metodologia a Análise Qualitativa Comparativa, considerada “[...] uma alternativa inovadora para a realização de pesquisas de cunho qualitativo ou quantitativo, falando estritamente das raízes ontológicas destas abordagens, e não da disputa política em torno da questão” (DIAS, O., 2011, p. 3). A análise qualitativa comparativa ou *Qualitative Comparative Analysis* (QCA), desenvolvida por Charles Ragin em 1987, é um método que possibilita inferências causais com base em um pequeno número de casos, bem como suas características e o contexto deles, permitindo generalizações (RAGIN et al., 2003). A QCA é utilizada na ciência social com base na lógica binária da álgebra booleana e busca potencializar o número de comparações que podem ser realizadas por meio dos casos pesquisados (RAGIN, 1987), envolvendo entre três e 250 casos. (BERG-SCHLOSSER et al., 2009).

A análise da QCA baseia-se em relações e não em correlações. Isso ocorre porque a teoria social

[...] é amplamente verbal e formulações verbais são conjuntos teóricos por natureza, a QCA prevê uma ligação mais próxima com a teoria do que seria possível, utilizando métodos quantitativos convencionais que, em sua maioria, simplesmente analisam matrizes de correlações bivariadas. (DIAS, O., 2011, p. 4).

Trata-se, portanto, de uma combinação de técnicas qualitativas e quantitativas que visam resumir dados, verificar a coerência destes, testar hipóteses e teorias existentes, ter uma visão geral dos pressupostos básicos da análise e desenvolver novos argumentos teóricos. (SCHNEIDER; WAGEMANN, 2010)

As etapas para desenvolvimento do método QCA que orientaram este trabalho são as apresentadas por Rihoux (2003), e que consistem inicialmente em:

- a) resumir os dados - descrever os casos de uma forma sintética, apresentando as similaridades por meio de uma tabela de observações chamada *truth table*. Na tabela são feitas combinações de valores das variáveis de forma individual e em conjunto, verificando as consistências e contradições e atribuindo valores nas variáveis binárias. Os valores adotados, então, são (zero) 0 para condição ausente e (um) 1 para condição presente;
- b) verificar a coerência entre os dados, que possibilite averiguar contradições nos casos analisados. A partir das condições causais, casos idênticos podem ter resultados distintos;
- c) utilizar das teorias ou hipóteses para corroborar ou refutar as teorias e suposições existentes. Tal etapa pode ocorrer apenas em condições sistemáticas teóricas quanto empíricas;
- d) testar novas ideias ou pressupostos que não estejam incorporados na teoria existente, confirmando ou não um resultado nos casos selecionados e, por fim;
- e) elaborar novas suposições ou teorias, a partir da tabela de observações que é possível obter dados para desenvolver novos argumentos teóricos.

Portanto, a QCA leva o pesquisador a buscar respaldo na teoria, nos casos e nas condições estabelecidas, não somente em tabelas e equações produzidos pelo software.

A pesquisa empírica teve como objeto de estudo uma associação de hotéis que trabalha em rede, denominada de Roteiros de Charme. A rede é formada por 66 pequenas empresas de hotéis, pousadas e refúgios ecológicos situados de norte a sul no Brasil, em 16 Estados e 55 destinos turísticos. A escolha se deve ao fato de as empresas associadas contarem com administração independente e também porque os empreendimentos destacam-se pelo desenvolvimento da responsabilidade socioambiental, de forma economicamente viável e sustentável.

Para a realização do estudo, coletaram-se os dados primários e os secundários. Os dados primários foram reunidos através de entrevistas que têm como suporte um protocolo de pesquisa; os dados secundários se constituíram em materiais disponibilizados pela Associação e pelos hotéis tais como materiais de divulgação dos hotéis e o código de ética e conduta ambiental. As entrevistas foram organizadas de forma não estruturadas, utilizando um roteiro de entrevista.

Para análise das hipóteses, utilizou-se aqui a notação csQCA, em que o CS significa *crisp set*, ou seja, um conjunto numérico tradicional (DIAS, O., 2011). A escolha por esse tipo de análise vale-se pelo fato da csQCA ser a versão original da QCA (DIAS, C., 2015), que possibilita a utilização do software fs/QCA, desenvolvido pelo proponente do método, Charles Ragin, entre outros pesquisadores.

O procedimento de análise na csQCA iniciou com a identificação das condições de interesse, em que se observou a ausência (0) ou a presença (1) das condições causais. O Quadro 1 apresenta as condições de interesse utilizadas na pesquisa, como segue:

**Quadro 1 – Condições de Interesse**

Condição (código)	Análise Racional	Dicotomia
Pluralismo Relacional com a Rede (RED)	Quando a rede influencia as decisões estratégicas da pequena empresa.	[1] influência da rede nas estratégias; [0] Ausência de influência da rede nas estratégias.



Pluralismo Relacional com os colaboradores (COL)	Quando os colaboradores influenciam as decisões estratégicas da pequena empresa.	[1] influência dos colaboradores nas estratégias; [0] Ausência de influência dos colaboradores nas estratégias.
Pluralismo Relacional com Fornecedores (FOR)	Quando os fornecedores influenciam as decisões estratégicas da pequena empresa.	[1] influência dos fornecedores nas estratégias; [0] Ausência de influência dos fornecedores nas estratégias.
Pluralismo Relacional com Clientes (CLI)	Quando os clientes influenciam as decisões estratégicas da pequena empresa.	[1] influência dos clientes nas estratégias; [0] Ausência de influência dos clientes nas estratégias.
Pluralismo Relacional com Instituições (INS)	Quando as instituições influenciam as decisões estratégicas da pequena empresa.	[1] influência das instituições nas estratégias; [0] Ausência de influência das instituições nas estratégias.
Relações <i>Multiplex</i> (MUL)	Relação <i>multiplex</i> : quando as pequenas empresas mantêm múltiplos tipos de relações.	[1] presença de múltiplas relações e constante; [0] ausência de múltiplas relações.
Relações <i>Heterogeneous</i> (HET)	Relações <i>heterogeneous</i> : quando as pequenas empresas mantêm conexões com outras pessoas/instituições de origens muito diferentes.	[1] presença de conexões com pessoas de origens diferentes; [0] ausência de conexões com pessoas de origens diferentes.
Relações <i>Overlapping</i> (OVE)	Relações <i>overlapping</i> : quando as relações das pequenas empresas ocorrem em redes fechadas, ou seja, com os mesmos atores.	[1] presença de relações em redes fechadas; [0] ausência de relações em redes fechadas.
Intensidade (INT)	A intensidade dos laços, fracos ou fortes, que interferem nas estratégias coletivas das pequenas empresas.	[1] Laços fortes; [0] Laços fracos
Longevidade (LON)	Tempo mínimo de uma relação que acaba influenciando as estratégias coletivas das pequenas empresas.	[1] mais de 1 ano; [0] menos de 1 ano.
Estratégias Coletivas de Responsabilidade Social Corporativa (EST_RSC)	Quando o pluralismo relacional influencia as estratégias coletivas das pequenas empresas.	[1] Presença da influência do pluralismo relacional; [0] Ausência da influência do pluralismo relacional.

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

O desenvolvimento de cada condição de interesse que se descreve no Quadro 1, teve como ponto de partida as hipóteses. A fim de elencar subsídios para a hipótese 1, verificaram-se os aspectos relacionados ao pluralismo relacional com os *stakeholders*, compreendidos, neste caso, pela rede de colaboradores, fornecedores, clientes e instituições que influenciam as decisões estratégicas das pequenas empresas. Os tipos de pluralismo relacional que englobam relações *multiplex*, *heterogeneous* e *overlapping* foram identificadas como forma de comprovar a hipótese 2.

Verificou-se, também, a intensidade da relação das empresas com os *stakeholders* ao analisar a interferência deste aspecto nas estratégias coletivas das empresas, a fim de comprovar a hipótese 3. Outro aspecto analisado referia-se ao tempo da relação das empresas com os *stakeholders* que influenciava as estratégias coletivas, comprovando assim a hipótese 4. O tempo estipulado nesta dicotomia foi definido levando em consideração a classificação dos novos associados como cristal, durante o ano de ingresso na Rede, pois esta classificação tem duração de 1 ano (calendário).

Os aspectos citados compreendem as variáveis causais, enquanto a estratégia coletiva de responsabilidade social corporativa é considerada a variável dependente. Analisou-se então

a presença ou ausência de todas as variáveis mencionadas anteriormente e que resultaram no pluralismo relacional.

Após identificadas as condições de interesse, apresentadas no Quadro 1, construiu-se a *truth table*, que refletia os aspectos levantados nas condições de interesse para cada aspecto em relação a cada caso. Os dados da *truth table* foram lançados no software fs/QCA, versão 2.5.

## ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos dados iniciou pela tabulação dos mesmos em uma planilha Excel, com a finalidade da criação da *truth table* e exportação para o *software* fs/QCA. A partir dos dados rodados no *software* - o detalhamento do passo a passo se encontra no Apêndice C - obtiveram-se três resultados: a solução complexa, a solução parcimoniosa e a solução intermediária. Com base nas três soluções, foi desenvolvida uma tabela síntese com os principais resultados obtidos em cada uma, os quais seguem representados no Quadro 2.

**Quadro 2 – Tabela síntese com o resultado das três soluções**

SOLUTION	CONDIÇÕES CAUSAIS	RAW COVERAGE	CONSISTENCY
SOLUÇÃO COMPLEXA	RED*~COL*~FOR*~CLI*~INS*MUL*~OVE*~LON	0,2	1
	RED*~COL*~FOR*~CLI*INS*MUL*~HET*INT*LON	0,2	1
SOLUÇÃO PARCIMONIOSA	RED	0,95	1
SOLUÇÃO INTERMEDIÁRIA	RED*MUL*INT*LON	0,65	1

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

O Quadro 2 apresenta as três soluções possíveis pelo método, quais sejam: Solução complexa, Solução parcimoniosa e Solução intermediária. Também constam na tabela as respectivas condições causais de cada formulação, isto é, a fórmula que combina as variáveis isoladas de modo a trazer os maiores índices de *raw coverage*. Assim, o resultado demonstra o quanto a condição combinada das variáveis explica o resultado. E, por fim, a indicação de *consistency* que representa a proporção de casos com uma determinada combinação de causas para o resultado testado.

Na **solução complexa**, há dois conjuntos de condições causais e apresentam 20% da importância empírica que está explicado na configuração: presença da rede (RED) e ausência de colaboradores (COL) e ausência de fornecedores (FOR) e ausência de clientes (CLI) e ausência de instituições (INS) e presença *multiplex* (MUL) e ausência *overlapping* (OVE) e ausência longevidade (LON) e na presença da rede (RED) e ausência de colaboradores (COL) e ausência de fornecedores (FOR) e ausência de clientes (CLI) e presença de instituições (INS) e presença *multiplex* (MUL) e ausência *heterogeneous* (HET) e presença intensidade (INT) e presença longevidade (LON). O valor da consistência possui o resultado 1, ou seja, reflete que 100% dos casos de cada condição causal possuem uma determinada combinação de causas.

Na **solução parcimoniosa**, obteve-se *raw coverage* de 95%, ou seja, determina-se o quanto do efeito é explicado pelas variáveis combinadas. Nesse caso específico a variável rede (RED) sozinha explica o modelo em si.

Na **solução intermediária**, as condições causais presença da rede (RED) e presença *multiplex* (MUL) e presença intensidade (INT) e presença longevidade (LON) possuem uma cobertura de 65%. O valor da consistência, tanto para a solução parcimoniosa como para a intermediária contam com o resultado 1, ou seja, refletem que 100% dos casos de cada condição causal possuem uma determinada combinação de causas.

A partir da tabela síntese foi elaborada a contagem da presença das variáveis isoladas pelas formulações complexa, parcimoniosa e intermediária. Embora o modelo em si não proponha esse tipo de análise, o mesmo foi conduzido visando à identificação e comparação das frequências das variáveis nas soluções apresentadas, cujo foco é no aumento da compreensão da relevância das mesmas, bem como a promoção do teste do quanto determinada variável, citada no Quadro 2, mantinha frequência nas formulações elaboradas. A Tabela 1 apresenta a contagem da presença das variáveis e também a contagem das ausências das variáveis para cada tipo de formulação.

**Tabela 1 – Tabela de análise de frequência das variáveis causais**

ANÁLISES DO SOFTWARE	CONDIÇÃO PRESENTE				CONDIÇÃO AUSENTE						
	RED	MUL	INT	LON	COL	FOR	CLI	INS	OVE	HET	LON
SOLUÇÃO COMPLEXA	2	2	1	2	2	2	2	1	1	1	1
SOLUÇÃO PARCIMONIOSA	1										
SOLUÇÃO INTERMEDIÁRIA	1	1	1	1							
TOTAIS	4	3	2	3	2	2	2	1	1	1	1

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Sugerindo como critério a separação das variáveis cuja contagem apresentou presença acima de dois, em mais de uma solução, restaram apenas as variáveis causais: rede, multiplex, intensidade e longevidade. A partir dessa “redução”, seguiu-se com base nas proposições da metodologia fs/QCA pelo comando condição necessária. Com isso, geraram-se os seguintes resultados (Figura 1):

**Figura 1 – Tabela análise das condições necessárias\_Rodada 1**

Analysis of Necessary Conditions		
Outcome variable: EST_RSC		
Conditions tested:		
	Consistency	Coverage
RED+MUL+INT+LON	1.000000	0.869565
~RED+~MUL+~INT+~LON	0.350000	0.700000
RED+~MUL+~INT+~LON	1.000000	0.909091
~RED+MUL+~INT+~LON	1.000000	0.869565
~RED+~MUL+INT+~LON	1.000000	0.869565
~RED+~MUL+~INT+LON	0.850000	0.850000
RED+~MUL+INT+LON	1.000000	0.952381
RED+MUL+~INT+LON	1.000000	0.869565
RED+MUL+INT+~LON	1.000000	0.869565
~RED+MUL+~INT+LON	1.000000	0.869565
~RED+~MUL+INT+LON	0.850000	0.850000
RED+~MUL+~INT+LON	1.000000	0.869565
RED+MUL+~INT+~LON	1.000000	0.869565
~RED+MUL+INT+~LON	1.000000	0.869565
RED+~MUL+INT+~LON	0.950000	0.863636
~RED+~MUL+~INT+LON	0.850000	0.850000

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Com base nos dados da Figura 1, pode-se inferir que somente as variáveis causais presentes “rede” ou “intensidade” ou “longevidade” com ausência da variável “multiplex” apresentam consistência 1 e a mais alta cobertura de 95%, ou seja, elas encerram alto grau de influência nas estratégias coletivas de RSC.

A fim de se confirmarem as variáveis presentes RED, INT e LON e a ausência da MUL, refletem a explicação causal das estratégias coletivas de RSC, optou-se por conduzir uma análise de coincidências das variáveis. Essa análise, conforme Figura 2, demonstrou coincidência 0 entre essas variáveis causais, porém os maiores índices de coincidências observados foram a combinação de rede e intensidade, com 80%; intensidade e longevidade com 77%; rede e longevidade com 62%. Ou seja, tais combinações demonstram forte possibilidade de relação causal com a Estratégia Coletiva de RSC uma vez que possuem um percentual elevado.

**Figura 2 – Tabela análise de coincidência\_Rodada 1**

```

coincidence(RED,~MUL,INT,LON) = 0
coincidence(~MUL,INT,LON) = 0
coincidence(RED,~MUL,INT) = 0
coincidence(RED,~MUL,LON) = 0
coincidence(RED,INT,LON) = 0.619048
coincidence(~MUL,LON) = 0
coincidence(~MUL,INT) = 0
coincidence(RED,~MUL) = 0
coincidence(RED,INT) = 0.8
coincidence(INT,LON) = 0.777778
coincidence(RED,LON) = 0.619048
    
```

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Um novo teste de coincidência foi realizado considerando apenas as variáveis presentes RED, MUL, INT, LON. Assim, a maior coincidência ocorreu na combinação rede e multiplex, com 84%, de acordo com a Figura 3.

**Figura 3 – Tabela análise de coincidência\_Rodada 2**

```

coincidence(RED,MUL,INT,LON) = 0.565217
coincidence(MUL,INT,LON) = 0.608696
coincidence(RED,INT,LON) = 0.619048
coincidence(RED,MUL,INT) = 0.695652
coincidence(RED,MUL,LON) = 0.565217
coincidence(RED,LON) = 0.619048
coincidence(RED,MUL) = 0.84
coincidence(INT,LON) = 0.777778
coincidence(MUL,LON) = 0.652174
coincidence(MUL,INT) = 0.73913
coincidence(RED,INT) = 0.8
    
```

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Por conta do resultado da combinação entre rede e multiplex, realizou-se uma nova rodada da análise da condição necessária sem a variável MUL, que resultou exatamente no mesmo valor do teste realizado com a presença da variável MUL, ou seja, consistência 1 e cobertura de 95%, de acordo com a Figura 4.

**Figura 4 – Tabela análise das condições necessárias\_Rodada 2**

Analysis of Necessary Conditions		
Outcome variable: EST_RSC		
Conditions tested:		
	Consistency	Coverage
RED+INT+LON	1.000000	0.952381

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Realizou-se também um teste da análise de condições necessárias, trabalhando as variáveis com binômios, conforme Figura 5.

**Figura 5 – Tabela análise das condições necessárias\_Rodada 3**

Analysis of Necessary Conditions		
Outcome variable: EST_RSC		
Conditions tested:		
	Consistency	Coverage
RED+INT	0.950000	0.950000
RED+LON	1.000000	0.952381
INT+LON	0.850000	0.944444

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

A análise dos resultados da Figura 5 apontam uma consistência de 100% para a presença da RED e LON, com 95% de cobertura e 95% de consistência, para a presença da RED e INT também com uma cobertura de 95%. Assim, as variáveis causais que influenciam as estratégias coletivas de RSC são RED, INT e LON.

A partir dos resultados encontrados pela análise qualitativa comparativa, a relação causal das três variáveis reduzidas - pluralismo relacional da rede, intensidade da relação e

longevidade da relação - como potenciais causadores da influência das estratégias coletivas de RSC podem ser expressas através da seguinte expressão:

$$R^*(I+L) \rightarrow EST\_RSC$$

Isso posto, significa que o pluralismo relacional da rede mais (leia-se “E”) a intensidade da relação ou o pluralismo relacional da rede mais a longevidade da relação cobrem um percentual superior a 95% da possível causalidade, bem como apresentam consistência acima de 95%.

Considerando os aspectos quantitativos gerados pela QCA, pode-se então chegar à confirmação, confirmação parcial ou não confirmação das hipóteses. A hipótese 1 (H1) pode ser confirmada parcialmente porque dos *stakeholders* analisados Rede, Colaboradores, Fornecedores, Clientes e Instituições, apenas a Rede obteve presença nas três soluções que são a solução complexa, a solução parcimoniosa e a solução intermediária. Além desse aspecto, na análise de frequência da presença e da ausência das variáveis causais a Rede foi uma das variáveis causais mais presentes. E nas demais análises realizadas, a rede esteve sempre presente na cobertura da explicação das variáveis causais que possuem potencial para influenciar as estratégias coletivas de RSC.

Em relação à hipótese 2 (H2), a mesma se confirmou parcialmente. Na análise QCA apenas a variável *multiplex* gerou uma influência, conforme apresentado na solução complexa, na solução intermediária e também na tabela de frequência da presença das variáveis causais. Porém, a análise de coincidência demonstrou que o efeito dessa variável é semelhante à variável rede, por isso acabou sendo suprimida da expressão que descreve a relação causal das variáveis que influenciam as estratégias coletivas de RSC.

Já na hipótese 3 (H3), verifica-se que a intensidade da relação dos *stakeholders* com as pequenas empresas é um aspecto influenciador nas estratégias coletivas de responsabilidade social corporativa. Com base nos resultados apresentados pela análise QCA, a H3 se confirmou, pois a variável intensidade estava presente na solução complexa e na intermediária. Além disso, aquela variável – intensidade - estava presente também na análise de frequência e, por fim, a intensidade quando operada em binômio com a Rede apresentou uma consistência de 95% e cobertura de 95%, ou seja, a presença da rede e da intensidade podem explicar as estratégias coletivas de RSC.

E, por fim, a hipótese 4 (H4) se confirmou, pois, na análise de condições necessárias operadas em binômios com as variáveis RED, INT, LON, obteve-se com a combinação RED e LON uma consistência de 100% e cobertura de 95%.

Após o exposto, apresenta-se o Quadro 3 que resume as hipóteses, sua descrição e se elas foram confirmadas, confirmadas parcialmente, não confirmadas.

**Quadro 3 – Síntese dos resultados da QCA**

Hipótese	Descrição	Resultados
H1	As estratégias coletivas de responsabilidade social corporativa de uma rede de pequenas empresas são influenciadas positivamente pelo pluralismo relacional com seus diferentes <i>stakeholders</i> .	Parcialmente confirmada
H2	As estratégias coletivas de responsabilidade social corporativa de uma rede de pequenas empresas são influenciadas positivamente por diferentes <b>tipos</b> de pluralismo relacional.	Parcialmente confirmada
H3	As estratégias coletivas de responsabilidade social corporativa de uma rede de pequenas empresas são influenciadas positivamente pela <b>intensidade</b> da relação com os <i>stakeholders</i> .	Confirmada
H4	As estratégias coletivas de responsabilidade social corporativa de uma rede de pequenas empresas são influenciadas positivamente pela <b>longevidade</b> da relação com os <i>stakeholders</i> .	Confirmada

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

## CONCLUSÃO

Um dos tipos de arranjos interorganizacionais com estratégias coletivas que atingem um objetivo comum - as redes - continuam gerando diferenciais competitivos para as empresas participantes, principalmente as pequenas empresas. As redes sofrem influências das distintas relações que mantêm tanto no ambiente interno quanto no ambiente externo. Essas múltiplas relações compõem o pluralismo relacional, tanto que podem influenciar as pequenas empresas, inclusive nos aspectos socioambientais, preocupação essa que se tornou constante em todas as organizações.

De acordo com o entendimento sobre o pluralismo relacional, conforme definido por Shipilov et al. (2014), o mesmo ocorre somente com a REDE e é confirmado pela análise QCA. O estudo realizado por Coppa e Sriramesh (2013) apresenta os funcionários como os *stakeholders* mais importantes dentro do processo de comunicação da RSC, o que difere do resultado obtido nesta pesquisa, ou seja, os colaboradores não possuem consistência como fator quantitativo. Essa disparidade pode estar relacionada ao fato das questões estratégicas ficarem centralizadas no nível da administração, enquanto que no estudo italiano os colaboradores eram responsáveis apenas pela difusão da informação.

Assim, como resultado da investigação sobre as estratégias coletivas de responsabilidade social corporativa de pequenas empresas, influenciadas pelo pluralismo relacional com seus distintos *stakeholders*, conclui-se que, por mais que as pousadas e hotéis se relacionem com distintos públicos, aquele que, de fato, influencia as ações de RSC é a Roteiros de Charme, ou seja, a própria rede.

Em relação aos tipos de pluralismo relacional, tendo como base os estudos sobre as relações *multiplex* (KUWABARA; LUO; SHELDON, 2010; ROGAN, 2014; TUULI; KOH; PHUA, 2012), relações *heterogeneous* (GULATI et al., 2010), relações *overlapping* (GULATI et al., 2010; KUWABARA; LUO; SHELDON, 2010) e a influência nas estratégias coletivas de responsabilidade social corporativa de pequenas empresas verificou-se que apenas a variável *multiplex* gerou uma influência. Porém, a análise de coincidência demonstrou que o efeito dessa variável é semelhante a variável rede.

A intensidade da relação dos *stakeholders* com as pequenas empresas é um aspecto influenciador nas estratégias coletivas de responsabilidade social corporativa. A intensidade da relação está baseada nos estudos de laços os quais podem ser fortes, fracos ou ausentes (GRANOVETTER, 1973) e, dependendo da intensidade, podem influenciar o comportamento estratégico, conforme estudos de Ranganathan e Rosenkopf (2014).

As estratégias coletivas de responsabilidade social corporativa de pequenas empresas são influenciadas pela longevidade da relação com os *stakeholders* (KRACKHARDT, 1992). Esse aspecto é muito relevante, visto que na teoria não se encontraram muitos estudos que mencionasse a influência do tempo das relações sobre as organizações e muito menos para as redes.

Além da contribuição central, focada no fato de que o pluralismo relacional influencia as estratégias coletivas de pequenas empresas, a pesquisa possibilitou apresentar os aspectos que podem exercer essa influência nas estratégias de RSC das pequenas empresas. Os fatores que surgiram da teoria e resultaram nas hipóteses de pesquisa, compreendem o pluralismo relacional com diferentes *stakeholders*, os diferentes tipos de pluralismo relacional, intensidade da relação com os *stakeholders* e a longevidade da relação com os *stakeholders*.

Como produto de uma pesquisa, espera-se dos pesquisadores uma operacionalização dos resultados. (WHETTEN, 2003). Ao se testarem os fatores pluralismo relacional com diferentes *stakeholders*, os tipos de pluralismo relacional, intensidade da relação com eles e a longevidade da relação com os *stakeholders*, por meio da análise QCA, como influenciadores

da RSC. Ao invés de se obter um *framework*, obteve-se a expressão  $R^*(I+L) \rightarrow EST\_RSC$  que representa todo o estudo desenvolvido e que contribui para o campo teórico do pluralismo relacional e também das relações interorganizacionais. A expressão significa que o pluralismo relacional da rede mais a intensidade da relação ou o pluralismo relacional da rede mais a longevidade da relação são potenciais causadores da influência das estratégias coletivas da responsabilidade social corporativa, o que contribui para a teoria uma vez que estes fatores não foram identificados em estudos anteriores.

Outra contribuição se refere à metodologia, porque a QCA tem sido empregada como uma ferramenta de análise de dados em campos distintos das ciências tanto nos Estados Unidos quanto na Europa, entretanto ainda pouco utilizada no Brasil. Assim, essa pesquisa contribuiu para o avanço na utilização da análise qualitativa comparativa na área de estudos sobre organização, na linha de competitividade e relações interorganizacionais, uma vez que a QCA permite trabalhar com dados qualitativos e quantitativos simultaneamente, ou seja, além de possibilitar o uso de poucos casos para a análise quantitativa, ao contrário de outros métodos que não considerariam os casos significantes.

O estudo possui limitações quanto aos aspectos metodológicos, pois o método utilizado não explica a correlação entre as variáveis, como observado em métodos estatísticos, e sim as relações lógicas entre elas que são possibilitadas pela análise QCA.

Como possíveis trabalhos futuros, a primeira oportunidade é desenvolver outros estudos que utilizem *Fuzzy set QCA*, que se refira a estudos em que as variáveis apresentam mais níveis do que apenas dois deles, em contraste com a *Crisp set QCA*, mas que o mesmo tipo de análise boleada é utilizado para identificar padrões de variáveis independentes de associados a uma determinada variável dependente. O *Fuzzy set QCA* permite valores adicionais entre 0 e 1. Esses valores podem representar probabilidades de associação em um conjunto de valores para uma determinada variável. Outra possibilidade, também, é utilizar métodos distintos, como técnicas estatísticas e que possibilitem mensurar a correlação entre as variáveis e não somente as possíveis condições causais como ocorre na QCA. Assim, através da utilização da estatística pode ser possível especificar o grau de interação entre as variáveis independentes e a dependente.

Assim como essa pesquisa buscou contribuir para o avanço da pesquisa científica na área de administração, mais especificamente na área de relações interorganizacionais, almeja-se que novos estudos, com pequenos conhecimentos, sejam alavancados a fim de que contribuam com a ciência. Além disso, espera-se que esse trabalho possa influenciar na criação de novas redes de pequenas empresas, além de se estabelecerem como competitivas no mercado, a desenvolverem coletivamente ações voltadas para a melhoria da sociedade e do meio ambiente.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASTLEY, W. Graham. Toward an appreciation of collective strategy. **Academy of Management Review**, Mississippi, v. 9, n. 3, p. 526-535, 1984.

ASTLEY, W. Graham; FOMBRUN, Charles J. Collective strategy: social ecology of organizational environments. **Academy of Management Review**, Mississippi, v. 8, n. 4, p. 576-587, 1983.

BECKMAN, Christine et al. Relational pluralism in de novo organizations: boards of directors as bridges or barriers to diverse alliance portfolios? **Academy of Management Journal**, Champaign, Ill., v. 57, n. 2, p. 460-483, 2014. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.5465/amj.2011.1068>>. Acesso em: 10 nov. 2016.

BERG-SCHLOSSER, Dirk et al. "Qualitative Comparative Analysis (QCA) as an approach". In: RIHOUX, Benoît; RAGIN, Charles C. (Ed.). **Configurational comparative methods: qualitative comparative analysis (QCA) and related techniques**. Thousand Oaks: Sage, 2009. p. 1-18.

BORGATTI, Stephen P.; FOSTER, Pacey C. The network paradigm in organizational research: a review and typology. **Journal of Management**, Stillwater, Okla., v. 29, n. 6, p. 991-1013, 2003.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. 6. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2002.

COLEMAN, James S. Social capital in the creation of human capital. **The American Journal of Sociology**, Chicago, v. 94, p. S95-S120, 1988. Supplement: Organizations and institutions: sociological, and economic approaches to the analysis of social structure.

COPPA, Marcelo; SRIRAMESH, Krishnamurthy. Corporate social responsibility among SMEs in Italy. **Public Relations Review**, College Park, Md., v. 39, n. 1, p. 30–39, 2013.

DAVIS, Keith. The case for and against business assumption of social responsibilities. **Academy of Management Journal**, Champaign, Ill., v. 16, n. 2, p. 312–322, 1973

DIAS, Osorio Carvalho. **Análise qualitativa comparativa (QCA) usando conjuntos fuzzy**: uma abordagem inovadora para estudos organizacionais no Brasil. Rio de Janeiro, 2011. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EPQ2699.pdf>>. Acesso em: 10 nov. 2016. Trabalho apresentado ao 35º Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, 2011.

DOH, Jonathan P.; TASHMAN, Peter. Half a world away: the integration and assimilation of corporate social responsibility, sustainability, and sustainable development in business school curricula. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, Chichester, West Sussex, v. 21, n. 3, p. 131–142, 2014.

GRANOVETTER, Mark S. The strength of weak ties. **American Journal of Sociology**, Chicago, v. 78, n. 6, p. 1360-1380, May 1973.

GULATI, Ranjay et al. The relational pluralismo of individuals, teams and organizations. **Academy of Management Journal**, Champaign, Ill., v. 53, n. 4, p. 914-915, 2010.

HANLEYBROWN, Fay; KANIA, John; KRAMER, Mark. Channeling change: Making collective impact work. **Stanford Social Innovation Review**, Stanford, 26 Jan. 2012. Disponível em: <[https://ssir.org/articles/entry/channeling\\_change\\_making\\_collective\\_impact\\_work](https://ssir.org/articles/entry/channeling_change_making_collective_impact_work)>. Acesso em: 14 nov. 2016.

HERRMANN, Kristina K. Corporate social responsibility and sustainable development: The European Union initiative as a case study. **Indiana Journal of Global Legal Studies**, Bloomington, v. 11, n. 2, p. 205-232, Summer 2004.

KANIA, John; KRAMER, Mark. Collective impact. **Stanford Social Innovation Review**, Stanford, v. 9, n. 1, p. 36-41, Winter 2011.

KOZAN, M. Kamil; AKDENIZ, Levent. Role of strong versus weak networks in small business growth in an emerging economy. **Administrative Science**, Basel, v. 4, n. 1, p. 35–50, 2014.

KRACKHARDT, David. The strength of strong ties: the importance of philos in organizations. In: NOHRIA, Nitin; ECCLES, Robert (Ed.). **Networks and organizations: structure, form, and action**. Boston: Harvard Business School Press, 1992. p. 216-239.

KUWABARA, Ko; LUO, Jiao; SHELDON, Oliver. Multiplex exchange relations. In: THYE, Shane R.; LAWLER, Edward J. (Ed.). **Advances in group processes 27**. Bingley, UK: Emerald Group Publishing, 2010. p. 239–268.

MORAIS NETO, Siqueira; PEREIRA, Maurício Fernandes; MORTIZ, Gilberto de Oliveira. Novo capitalismo: criação de valor compartilhado e responsabilidade social empresarial. **Pretexto**, Belo Horizonte, v. 13, n. 3, p. 72–91, jul./set. 2012.

PORTER, Michael; KRAMER, Mark. Creating shared value; How to reinvent capitalism: and unleash a wave of innovation and growth. **Harvard Business Review**, Boston, v. 89, n. 1/2, p. 63-70, 2011.

RAFFAELLI, Ryan; GLYNN, Mary Ann. Turnkey or tailored? Relational pluralism, institutional complexity, and the organizational adoption of more or less customized practices.



**Academy of Management Journal**, Champaign, Ill., v. 57, n. 2, p. 541–562, 2014. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.5465/amj.2011.1000>>. Acesso em: 10 nov. 2016.

RAGIN, Charles C. **The comparative method**: Moving beyond qualitative and quantitative strategies. Berkeley: University of California Press, 1987.

RAGIN, Charles C. et al. Complexity, generality, and qualitative comparative analysis. **Field Methods**, Thousand Oaks, v. 15, n. 4, p. 323–340, Nov. 2003.

RANGANATHAN, Ram; ROSENKOPF, Lori. Do ties really bind? The effect of knowledge and commercialization networks on opposition to standards. **Academy of Management Journal**, Champaign, Ill., v. 57, n. 2, p. 515–540, 2014. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.5465/amj.2011.1064>>. Acesso em: 10 nov. 2016.

RIHOUX, Benoit. Qualitative and quantitative worlds? A retrospective and prospective view on qualitative comparative analysis. **Field Methods**, Thousand Oaks, v. 15, n. 4, p. 351–365, Nov. 2003.

ROGAN, Michelle. Executive departures without client losses: the role of multiplex ties in exchange partner retention. **Academy of Management Journal**, Champaign, Ill., v. 57, n. 2, p. 563–584, 2014. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.5465/amj.2011.1049>>. Acesso em: 10 nov. 2016.

SCHNEIDER, Carsten Q.; WAGEMANN, Claudius. Standards of good practice in qualitative comparative analysis (QCA) and fuzzy-sets. **Comparative Sociology**, Leiden, v. 9, n. 3, p. 397–418, 2010.

SHARMA, Surya Kant; MEHTA, Sunita. Where do we go from here? Viewing corporate social responsibility through a sustainability lens. **The Journal Contemporary Management Research**, [S.l.], v. 6, n. 2, p. 69-76, 2012.

SHIPILOV, Andrew V.; LI, Stan X. The missing link: the effect of customers on the formation of relationships among producers in the multiplex triads. **Organization Science**, Providence, RI, v. 23, n. 2, p. 472–491, 2012.

SHIPILOV, Andrew et al. Relational pluralism within and between organizations. **Academy of Management Journal**, Champaign, Ill., v. 57, n. 2, 449–459, 2014.

SIMPSON, Cohen R. Multiplexity and strategic alliances: The relational embeddedness of coalitions in social movement organisational fields. **Social Networks**, Lausanne, v. 42, p. 42–59, 2015.

SYTCH, Maxim; TATARYNOWICZ, Adam. Friends and foes: The dynamics of dual social structures. **Academy of Management Journal**, Champaign, Ill., v. 57, n. 2, p. 585–613, 2014. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.5465/amj.2011.0979>>. Acesso em: 10 nov. 2016.

TUULI, Martin Morgan; KOH, Tas Yong; PHUA, Florence. **Relational pluralism in project settings**: towards a research agenda. Montreal, 2012. Disponível em: <<https://dspace.lboro.ac.uk/dspace-jspui/bitstream/2134/11838/3/CIB%20Paperv7.2.pdf>>. Acesso em: 10 nov. 2016. Trabalho apresentado ao CIB management of construction: Research to practice (MCrp), Montreal, Canada, 2012.

VAAN, Mathijs de. Interfirm networks in periods of technological turbulence and stability. **Research Policy**, Amsterdam, v. 43, n. 10, p. 1666–1680, 2014.

VAN HUIJSTEE, Mariette; GLASBERGEN, Pieter. Business–NGO interactions in a multi-stakeholder context. **Business and Society Review**, Boston, v. 115, n. 3, p. 249-284, 2010.

WANG, Chunlei et al. Knowledge networks, collaboration networks, and exploratory innovation. **Academy of Management Journal**, Champaign, Ill., v. 57, n. 2, 484–514, 2014. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.5465/amj.2011.0917>>. Acesso em: 10 nov. 2016.

WHETTEN, David A. O que constitui uma contribuição teórica? **RAE**: revista de administração de empresas, São Paulo, v. 43, n. 3, p. 69-73, jul./set. 2003.